



Rapport final – 19.04.2018

Evaluation de la politique d'appui au développement économique 2012-2017 du canton de Vaud

Réalisée sur la période de mise en œuvre 2012-2016 sous mandat du Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)

Impressum

Notation bibliographique recommandée

Auteur : Ecoplan/Sofies
Titre : Evaluation de la politique d'appui au développement économique 2012-2017 du canton de Vaud
Sous-titre : Rapport final
Mandant : Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)
Lieu : Berne
Date : 19.04.2018

Comité de pilotage

Claudine Amstein, CVCI, Directrice
Jean-Marc Buchillier, ADNV, Directeur
Lionel Eperon, SPECo, Chef de service
Raphaël Conz, SPECo, Responsable de l'Unité Entreprises
Jean-Baptiste Leimgruber, SPECo, Responsable de l'Unité Economie régionale
Véronique Martrou, SPECo, Cheffe de projet

Équipe de projet Ecoplan

Claudia Peter (Direction opérationnelle)
Stefan Suter
Ursula Walther

Équipe de projet Sofies

Luc Jaquet (Co-direction)
Benoît Charrière
Lionel Walter

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe de projet, laquelle ne recoupe pas nécessairement celle du mandataire ou des organes d'accompagnement.

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tel +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

en collaboration avec: **sofies**

www.sofiesgroup.com

Rue du Vuache 1
CH - 1211 Genève 1
Tel +41 22 338 15 24
geneve@sofiesonline.com

Table des matières

	Résumé	2
	Table des matières	7
	Liste des abréviations	9
1	Introduction et méthodologie	10
2	La PADE et son contexte.....	17
3	Evaluation du concept et des ressources financières (concept/input).....	24
4	Evaluation de la mise en œuvre de la PADE (réalisation)	32
5	Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises	38
6	Mesure 2 : Soutiens au développement des régions et de leurs projets.....	63
7	Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques	90
8	Impact de la PADE sur l'ensemble de l'économie	109
9	Synthèse	117
	Annexe A: Entretien semi-directif	134
	Annexe B: Sondage auprès des entreprises.....	135
	Annexe C : Focus-groupes	137
	Bibliographie	138

Résumé

Situation du départ et objectifs

Avec la Politique d'appui au développement économique (PADE), le Canton de Vaud formalisait pour la première fois ses grandes priorités de la politique économique dans une politique plus générale. La PADE a été validée par le Gouvernement cantonal le 8 juin 2011 et est entrée en vigueur en 2012. La PADE est basée sur la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE), qui vise à « soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée ».

L'**objectif** principal de la présente évaluation externe est d'évaluer les effets de la PADE, ainsi que sa conception et mise en œuvre pour la période 2012-2017, et finalement d'émettre des **recommandations** pour la future PADE 2018-2022. Plus spécifiquement, elle vise à juger de la pertinence et de la cohérence au niveau de la conception, du financement et de la structure de mise en œuvre de la PADE ; analyser les prestations/projets réalisés et identifier leurs effets en termes de changement du comportement des groupes cibles et de retombées économiques.

La PADE, ses principes fondamentaux et son environnement

Au **cœur de la PADE** se trouvent les priorités de l'action gouvernementale en matière d'appui au développement économique. Pour la période 2012-2017, le Conseil d'Etat a défini trois enjeux transversaux – gouvernance, image commune, veille stratégique – et huit enjeux thématiques – diversification, besoins des PME et start-ups, emplois industriels, internationalisation, offre touristique, offre de terrains et de locaux, vitalité socio-économique des centres et ressources naturelles – constituant le cœur de son action engagée au titre de la PADE.

Pour traiter ces enjeux, la LADE inclut certains **principes fondamentaux** qui transparaissent à tous les niveaux de son application. Il s'agit notamment du principe de **subsidiarité**, qui fait de la PADE une politique incitative qui cherche à créer un effet de levier sans se substituer à l'initiative porteurs de projet privés et publics. De plus, le principe de **régionalisation** vise à répartir les soutiens sur tout le territoire en tenant compte des spécificités des différentes régions.

Dans l'évaluation de ses effets, il faut également prendre en compte l'environnement dans lequel se situe la PADE, en particulier les **autres lois et politiques publiques cantonale et fédérales** (p.ex. LAT, politiques sectorielles) ainsi que les **facteurs conjoncturels** (p.ex. le franc fort) qui encadrent et influencent également l'économie vaudoise.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation de la PADE a porté sur **trois principaux types de mesure** :

- Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises
- Mesure 2 : Soutien aux projets régionaux
- Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques

La logique d'évaluation examine comment les mesures affectent les groupes cibles, si les objectifs de la PADE peuvent être atteints et si les enjeux peuvent être traités de cette manière.

Au niveau du **processus**, l'évaluation s'est déroulée selon plusieurs phases :

- **Concept détaillé** : permet de préciser l'approche, formuler les modèles d'efficacité, affiner les questions d'évaluation et définir les acteurs à inclure.
- **Recherche et entretiens** : analyse de documents et données disponibles, conduite d'entretiens semi-directifs avec une sélection de 18 acteurs en charge de la réalisation de la PADE, qui servent de base à la rédaction d'une **synthèse intermédiaire**.
- **Sondage en ligne auprès des entreprises** : vise à déterminer l'effet des mesures de soutien à la création et au développement d'entreprises et s'adresse à l'ensemble des bénéficiaires. Au total, 969 entreprises ont été contactées, dont 273 (28%) ont répondu.
- **Focus groupes** : visent à déterminer l'effet des mesures de soutien aux organismes et projets régionaux. 32 participants représentatifs des groupes cibles ont été répartis dans trois groupes de discussion correspondants aux principaux enjeux PADE pour les régions: 1) tourisme, 2) foncier/immobilier, sites stratégiques et centres, 3) ressources.
- **Workshop** : permet de discuter des résultats provisoires et principales recommandations de l'évaluation avec les acteurs de la réalisation en vue d'établir le **rapport final**.

Image différenciée et généralement positive de la PADE

Avec la PADE 2012-2017, une véritable politique de création et de maintien d'emplois a été pour la première fois mise en œuvre. Les résultats de l'évaluation sont généralement positifs et des effets ont été obtenus sur tous les enjeux définis, quoiqu'à des degrés divers. Dans ce contexte, il faut garder à l'esprit que les mécanismes de mise en œuvre des trois mesures sont très différents et qu'il existe donc déjà en soi des conditions préalables différentes pour obtenir des effets. Pour la future PADE, cela signifie que les grandes lignes sont toujours justes, mais dans certains domaines des ajustements sont encore nécessaires pour répondre aux enjeux actuels et futurs.

Une gouvernance et une image commune améliorées

La PADE a contribué à la clarification des rôles, à la simplification et coordination des acteurs. De grands progrès ont été réalisés dans la gouvernance touristique et régionale où l'efficacité a été améliorée grâce à la fusion de structures et au renforcement des moyens et compétences. Le SPECo remplit de plus très bien son rôle d'acteur principal de la mise en œuvre. Pour la période à venir, il conviendrait d'accorder une attention encore plus grande à trois

aspects : 1) Les contraintes et pesées d'intérêt issues de la coordination au sein des acteurs cantonaux de mise en œuvre (en particulier entre économie et aménagement du territoire) sont mieux à communiquer auprès des porteurs et partenaires de projets. Cela est d'autant plus crucial lorsqu'un changement législatif important intervient, comme ce fut le cas avec la révision de la LAT. De plus, dans le domaine de la promotion économique, plusieurs acteurs cantonaux – le DEV, Innovaud et le SPECo – font la promotion du canton. Les synergies entre ces acteurs pourraient encore être renforcées et les ressources consolidées. 2) Pour renforcer l'image commune du canton, la marque VAUD+ a été créée. Son ancrage doit être encore renforcé, en particulier parmi les acteurs régionaux et touristiques. 3) Finalement, pour observer le tissu économique vaudois (enjeu C), des outils existent (StatVaud, reporting régional), mais devraient encore être harmonisés entre les différents acteurs qui récoltent des données (prestataires de services, OR, acteurs cantonaux) et mieux liés aux enjeux PADE. De plus, une définition des secteurs prioritaires PADE selon la classification NOGA est une condition préalable aux comparaisons interrégionales ou intercantionales.

Une économie diversifiée, innovante et avec des emplois industriels

La PADE a apporté une contribution majeure aux soutiens à la création et au développement d'entreprises. Les entreprises soutenues ayant été invitées au sondage ont créé environ 4'000 postes de travail dans sur la période PADE 2012-2016. La plupart d'entre elles ont connu une période de croissance, mais quelques-unes ont vu réduire leur nombre d'emplois malgré le soutien. Comme il y a beaucoup d'autres facteurs d'influence (franc fort, conjoncture, etc.), il est bien entendu difficile d'établir une causalité directe entre le développement des postes de travail et le soutien accordé dans le cadre de la PADE. Néanmoins, les appréciations positives et données communiquées par les entreprises ayant répondu au sondage témoignent d'une influence certaines des prestations PADE sur le développement de leurs activités.

Le soutien fourni par la PADE répond largement aux besoins des groupes cibles définis. Il est également en ligne avec les défis futurs identifiés par les entreprises, et notamment les start-up. Il s'agit de l'accès aux moyens financiers, le maintien et le développement de certaines parties du marché et le maintien et le développement de la capacité d'innovation. Néanmoins, la PADE étant une politique subsidiaire, les moyens financiers doivent également être structurés de manière appropriée et proportionnée. Avec la Fondation pour l'innovation technologique (FIT), il existe un acteur qui s'occupe spécifiquement des start-up. Outre les start-up, les PME doivent également continuer à être soutenues, car elles sont responsables d'un grand nombre d'emplois dans le canton et sont confrontées à des défis majeurs avec l'adaptation nécessaire aux évolutions technologiques. De façon générale, les conditions en place pour faciliter ces adaptations sont favorables. Le Canton de Vaud dispose d'un système d'innovation multi-couche et des institutions uniques en Suisse comme Innovaud, créée dans la période actuelle de la PADE et qui aiguille les entreprises porteuses de projets d'innovation – start-up, PME ou multinationales – vers les différentes possibilités de soutien qui s'offrent à elles.

En plus du soutien aux entreprises vaudoises, le Canton a internationalisé son tissu économique grâce à l'implantation d'entreprises étrangères, notamment dans les secteurs TIC et

sciences de la vie. Ces implantations sont concentrées dans la région lausannoise. L'accès aux marchés nationaux et internationaux gagnerait en revanche à être mieux développé.

Pour la future PADE, les enjeux liés au développement des entreprises et au maintien des postes de travail industriels restent actuels et devraient être maintenus, avec de légers ajustements. En tant que nouvelle thématique transversale, il convient d'accorder une plus grande attention à la numérisation et à l'innovation des modèles d'affaires. De plus, le maintien et la qualification adéquate de l'emploi industriel restent un enjeu majeur. Puisque la définition des secteurs prioritaires ne correspond pas exactement au « secteur industriel » de la classification de l'OFS, des analyses comparatives restent difficiles. A cet égard, deux axes de la PADE actuelle sont donc à repenser : Formation technique professionnelle ainsi que Reprise des PME et maintien des savoir-faire. Ces deux axes ont été peu traités dans l'actuelle période PADE. Pour la formation technique professionnelle, il s'agit de définir comment mieux intégrer ces aspects au niveau de la PADE, sachant qu'ils sont principalement définis par les établissements d'enseignement et gérés par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du Canton de Vaud. Quant à la transmission des PME, il convient d'examiner pour la future PADE s'il s'agit encore d'un axe stratégique ou si ce domaine est déjà suffisamment couvert par les diverses offres privées d'accompagnement existantes.

Un développement régional renforcé

Pour renforcer le développement régional, 437 projets ont été soutenus (aides à fonds perdu et prêts LADE-LPR, EMPD Alpes vaudoises) sur la période 2012-2016. Le plus grand nombre de projets (247) a été réalisé dans la domaine du tourisme et correspond à 75% des aides à fonds perdu et 62% des prêts pour les projets régionaux (y compris EMPD Alpes vaudoises). Certains de ces projets contribuent à la diversification de l'offre – p.ex. dans certaines régions de montagne, avec le développement du tourisme d'affaires sur les rives du Léman ou encore avec le soutien à de grandes manifestations ou projets d'infrastructures devenus phares – mais cet objectif reste actuel, en particulier pour les régions dépendantes du tourisme hivernal. Il s'agit maintenant de mettre en œuvre les stratégies élaborées et de continuer à promouvoir la coordination des prestataires d'offres touristiques au sein des destinations pour une meilleure adéquation entre offre et demande.

L'objectif d'amélioration de la 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 a été partiellement atteint. Le soutien à la gouvernance des sites stratégiques et aux implantations a produit des résultats encourageants (avec notamment 139 projets réalisés), qui méritent d'être poursuivis. La question de la maîtrise foncière devra en revanche être traitée prioritairement, conjointement par les communes, les régions et le Canton. Le Canton devra en outre se doter d'outils pour développer une politique foncière active (organe dédié à la maîtrise foncière, bases de données, plateforme d'échange entre professionnels de l'immobilier d'entreprise) permettant d'appliquer une véritable politique foncière active à l'échelle cantonale.

Le renforcement de la vitalité socio-économique des centres et la valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et du savoir-faire sont des enjeux complexes impliquant des intérêts variés et des défis qui ne sont pas uniquement économiques. Pour ces deux enjeux, un faible nombre de projets a été déposé (10 et 24, respectivement). L'enjeu de la vitalité socio-économique des centres reste d'actualité, mais doit être repensé dans la prochaine PADE en termes d'approche et de définition des groupes cibles afin que les objectifs puissent être mieux atteints. Les projets menés dans le cadre de l'enjeu de valorisation des ressources naturelles ont en revanche contribué à atteindre les objectifs visés. Des résultats intéressants ont été obtenus en termes de création de valeur ajoutée et de développement des chaînes de valeur, notamment avec le programme filière bois, le Parc Gruyère-Pays d'Enhaut et différents projets agricoles. Dans la prochaine PADE, les efforts devront néanmoins être reconduits pour assurer la pérennisation des actions menées, voire élargir le périmètre en collaboration avec les autres services concernés dans une optique d'économie circulaire. Dans ce sens, il faudrait prendre en compte l'ensemble des ressources du territoire et non pas uniquement le secteur agricole, la filière bois et les parcs naturels comme c'est le cas dans la définition actuelle. Le potentiel de développement du secteur des matières secondaires et du recyclage pourra notamment être évalué.

Table des matières

Résumé	2
Table des matières	7
Liste des abréviations	9
1 Introduction et méthodologie	10
1.1 Situation de départ	10
1.2 Objectifs et questions d'évaluation	10
1.3 La méthodologie et les étapes de travail	11
1.4 Structure du rapport	15
2 La PADE et son contexte.....	17
2.1 Éléments clés et enjeux de la PADE	17
2.2 Lien entre les objectifs (enjeux) et les mesures de la PADE	20
2.3 La PADE et les autres facteurs d'influence.....	22
3 Evaluation du concept et des ressources financières (concept/input).....	24
3.1 Evaluation du concept.....	24
3.2 Evaluation des ressources financières	28
4 Evaluation de la mise en œuvre de la PADE (réalisation)	32
5 Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises	38
5.1 Description de la mesure et modèle d'efficacité	38
5.2 Aides directes LADE et aides indirectes	40
5.2.1 Prestations du SPECo et des prestataires de services (output)	40
5.2.2 Effets sur les entreprises (outcome)	52
5.3 Aides fournies par les organismes régionaux dans le cadre du « guichet entreprise »	59
5.3.1 Prestations des organismes régionaux dans le cadre du « guichet entreprise » (output).....	59
5.3.2 Effets sur le niveau d'information des entreprises (outcome).....	62
6 Mesure 2 : Soutiens au développement des régions et de leurs projets	63
6.1 Description de la mesure et modèle d'efficacité	63
6.2 Soutien aux organismes régionaux.....	65
6.2.1 Aides à fonds perdu et accompagnement des organismes régionaux (output)	65
6.2.2 Effets sur le rôle des organismes régionaux (outcome)	67
6.3 Soutien aux projets régionaux.....	70

6.3.1	Aides à fonds perdu, prêts et accompagnement des projets régionaux (output)	70
6.3.2	Effets sur les porteurs de projets régionaux (outcome)	76
7	Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques	90
7.1	Description de la mesure et modèle d'efficacité	90
7.2	Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères 93	
7.2.1	Prestations du Développement Economique du Canton de Vaud (DEV) (output)	93
7.2.2	Effets sur les décisions d'implantation des entreprises étrangères (outcome).....	95
7.3	Promotion des industries et des technologies	98
7.3.1	Actions de promotion des industries et des technologies (output)	98
7.3.2	Effets sur les mise en réseau des entreprises (outcome).....	100
7.4	Promotion de l'offre touristique	101
7.4.1	Actions de promotion de l'Office du Tourisme du Canton du Vaud (OTV) (output).....	101
7.4.2	Effets sur la connaissance auprès des journalistes, tour-opérateurs et agents de voyages (outcome)	102
7.5	Promotion intégrée du territoire vaudois : Marque VAUD.....	104
7.5.1	Création d'une nouvelle marque « VAUD » (output)	104
7.5.2	Effet fédérateur sur les acteurs de la promotion et image commune (outcome).....	107
8	Impact de la PADE sur l'ensemble de l'économie	109
9	Synthèse	117
9.1	Synthèse générale	117
9.2	Synthèse pour les enjeux transversaux	120
9.3	Synthèse pour les enjeux thématiques	123
	Annexe A: Entretien semi-directif	134
	Annexe B: Sondage auprès des entreprises.....	135
	Annexe C : Focus-groupes	137
	Bibliographie	138

Liste des abréviations

CHUV	Centre hospitalier universitaire vaudois
CODEV	Coordination du développement économique vaudois
CVC	Coopérative vaudoise de promotion du cautionnement
CVCI	Chambre vaudoise de commerce et d'industrie
DEV	Développement économique vaudois
DMO	Destination Management Organisation
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
FIT	Fondation pour l'innovation technologique
FSI	Fonds de soutien à l'industrie
HEIG-VD	Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud
LADE	Loi sur l'appui au développement économique
LAT	Loi sur l'aménagement du territoire
NPR	Nouvelle politique régionale
OR	Organisme de développement économique régional
OTV	Office du tourisme vaudois
OVV	Office des vins vaudois
PACTT	Powering Academia-industry Collaborations and Technology Transfer
PADE	Politique cantonale d'appui au développement économique
PDRA	Projets de développement régional agricole
PPDE	Politique cantonale des pôles de développement économique
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
RMO	Regional Management Organisation
SAVI	Service de l'agriculture et de la viticulture
SELT	Service de l'économie, du logement et du tourisme
SDT	Service du développement territorial
SEPS	Service de l'éducation physique et des sports
SIC	Société Industrielle et Commerciale
SPECo	Service de la promotion économique et du commerce
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UNIL	Université de Lausanne

1 Introduction et méthodologie

1.1 Situation de départ

Le canton de Vaud constitue la 3ème économie de Suisse en termes de PIB (52.1 milliards) en 2015, avec une évolution de 2.1% entre 2010 et 2015.¹ L'économie vaudoise apparaît globalement équilibrée et n'est pas dominée par un ou deux secteurs d'activité particuliers. L'économie vaudoise n'a pas non plus été impactée par une désindustrialisation générale, avec une croissance notable dans la construction et la plupart des branches de l'industrie (1.9% par an entre 2010 et 2015). Néanmoins, l'économie vaudoise est également confrontée à des défis. Dans un contexte de concurrence accrue entre places économiques, l'image du canton et de ses atouts économiques et touristiques joue notamment un rôle important pour son positionnement à l'échelle nationale et internationale. Pour être compétitif, le tissu économique vaudois doit de plus faire preuve à la fois de dynamisme et de créativité.

Avec sa Politique d'appui au développement économique (PADE) le Canton de Vaud formalisait pour la première fois ses grandes priorités de la politique économique dans une politique plus générale. La PADE a été validée par le Gouvernement cantonal le 8 juin 2011 et est entrée en vigueur en 2012. La PADE est basée sur la Loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE ; RSV 900.05), entrée en vigueur le 1er janvier 2008. Elle vise à « soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée » (article 1). La LADE régit les typologies de projets soutenus (étude, mesure organisationnelle, foire et salon, manifestation, action de promotion, etc.), les outils d'intervention (comme les aides à fonds perdu, prêts ou cautionnements), ainsi que les « constellations » d'acteurs impliqués dans la réalisation des mesures (organismes de promotion, organismes régionaux et prestataires de services aux entreprises).

Il faut toutefois garder en tête qu'il existe de nombreuses autres politiques publiques et des facteurs conjoncturels (p.ex. franc fort) qui influencent également l'économie vaudoise. Ce point doit être pris en considération en particulier lors de l'évaluation de l'impact de la PADE sur l'économie globale. Il faut également être attentif lors de l'évaluation au fait que l'on a affaire avec la LADE à une politique d'incitation, qui pose dans son article 2 certains principes, dont celui de la subsidiarité et de proportionnalité de l'intervention de l'Etat. De plus, la PADE est une politique développée tant pour les centres urbains que pour les régions rurales. Lors de l'évaluation, une attention est donc également portée à la dimension territoriale et à la « régionalisation » de la PADE (voir chapitre 2.1).

1.2 Objectifs et questions d'évaluation

En 2016, le Conseil d'Etat a présenté au Grand Conseil une première auto-évaluation de la PADE dans le cadre d'un exposé des motifs et projet de loi visant à apporter des améliorations. Dans cette évaluation interne, les effets et les impacts de la PADE n'ont pas été abordés.

¹ Source : « portrait et situation conjoncturelle de l'économie vaudoise, hiver 2016-2017 » (Statistique Vaud),

L'objectif principal de la présente évaluation externe est d'évaluer **les effets de la Politique d'appui au développement économique (PADE) 2012-2017 sur les groupes cibles (outcome)** et d'alimenter l'orientation de la future PADE 2018-2022. Outre les effets, le concept et le processus de mise en œuvre sont également évalués. En ce sens, l'évaluation répond aux questions d'évaluation principales suivantes.

Figure 1-1 Questions d'évaluation

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

1.3 La méthodologie et les étapes de travail

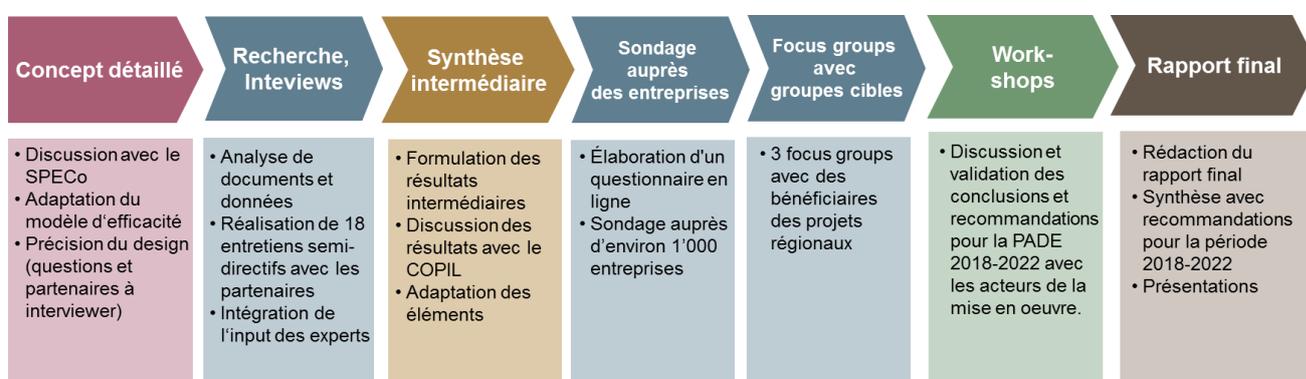
L'évaluation a un caractère **sommatif et rétrospectif**. L'accent est mis sur le contrôle de la réalisation des objectifs et de l'efficacité de la PADE. De plus, l'évaluation doit fournir un jugement sur la conception et la mise en œuvre. Cette évaluation est basée sur une grille de valeurs

normatives (système cible), dérivée directement de la LADE et spécifiée dans le concept de la PADE sous la forme d'enjeux.

L'évaluation a également un caractère **formatif** et **prospectif**. Elle fournit des recommandations et des propositions d'amélioration pour l'élaboration de la PADE 2018-2022. Dans ce sens, l'évaluation est **fondée sur les faits** et sert comme base aux décisions politiques.

Pour pouvoir répondre le mieux possible aux différentes questions et en tirer le maximum d'éléments, **plusieurs méthodes** tant qualitatives que quantitatives sont utilisées. La procédure se compose de plusieurs phases, présentées ci-dessous.

Figure 1-2: L'approche de l'évaluation



Concept détaillé

Le concept détaillé est la base des travaux d'évaluation. Il précise l'approche méthodologique, formule les modèles d'impact, affine les questions et définit les acteurs à inclure.

Dans un premier temps, afin de pouvoir se prononcer sur l'efficacité et évaluer la mise en œuvre de la PADE, les différents types de mesures et d'objectifs ont été recensés et représentés dans des **modèles d'efficacité**. Trois modèles d'efficacité ont été définis en fonction des mesures et de leurs différents groupes cibles: un pour les soutiens à la création et au développement d'entreprises (Figure 5-2), un deuxième pour les soutiens au développement des régions et de leurs projets (voir Figure 6-1) et un troisième pour la promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques (Figure 7-1). Dans un deuxième temps, il a été examiné la **contribution des mesures aux enjeux définis dans la PADE**. Il est possible que plusieurs mesures aient un impact sur un enjeu, par exemple pour le développement du tourisme (enjeu H), tant les projets régionaux que les activités de promotion y contribuent (voir Figure 1-2).

En outre, les **questions générales d'évaluation**² ont été formulées en fonction des trois types de mesures.

² Les questions spécifiques sont mises en évidence en bleu au début de chaque chapitre sur les mesures.

Enfin, la **liste des acteurs à inclure** a été ajustée en distinguant les acteurs impliqués dans la réalisation de la PADE et les groupes cibles visés par les différentes mesures. Cette distinction entre les deux groupes d'acteurs est importante. Les acteurs de la réalisation peuvent fournir une vue de l'intérieur à partir de leurs expériences professionnelles quotidiennes. Ils connaissent le processus de mise en œuvre, les services offerts, et sont confrontés aux besoins des groupes cibles. Les groupes cibles fournissent une vision externe de la politique. Ils offrent ainsi un autre angle d'évaluation du fonctionnement et des effets de la PADE et peuvent de plus indiquer si les services offerts répondent à leurs besoins actuels et futurs.

Recherche, Interviews

Dans cette deuxième phase, une analyse des documents et données disponibles ainsi que des entretiens semi-directifs ont été menés.

Le but de **l'analyse des documents et des données** était de comprendre et synthétiser les principes de base ainsi que le fonctionnement de la PADE. L'accent a été mis sur les rapports d'activité des différents organismes impliqués, les conventions établies, les bases légales, les exposés des motifs, ainsi que les évaluations déjà effectuées. Les informations sur les prestations fournies proviennent avant tout de ces principes de base. En outre, des données relatives aux mesures de promotion ainsi qu'aux types de projets et actions soutenus ont été analysées.

Le deuxième pilier central de la phase de recherche et des interviews est les **entretiens semi-directifs** menés avec les acteurs de la réalisation.³ Lors de la sélection des interlocuteurs, nous avons veillé à inclure les principaux acteurs de la réalisation des différentes mesures. Il s'agit des acteurs cantonaux, des organismes régionaux, des prestataires de services aux entreprises, des organismes de promotion et d'autres acteurs comme les Hautes Ecoles ou la CVCI. Au total, 18 entretiens ont été menés.⁴ La réalisation des guides d'entretiens s'est basée sur les liens entre mesures et enjeux PADE tels que décrits dans le concept détaillé, ainsi que sur l'analyse des documents et données. Les guides d'entretiens ont été adaptés à chaque interlocuteur pour traiter les mesures et enjeux le concernant.

En ce qui concerne les aspects liés aux entreprises, l'expert René Bart a été consulté. Il a de nouveau été consulté pour préparer le sondage auprès des entreprises et pour examiner les chapitres pertinents du projet de rapport final. En outre, la professeure Katia Horber-Papazian a été sollicitée ponctuellement dans une moindre mesure.

Synthèse intermédiaire

Les résultats de l'analyse des documents et des données, ainsi que des entretiens semi-directifs ont été incorporés dans une synthèse intermédiaire. Les entretiens ont été évalués par mesure. La synthèse intermédiaire a été discutée avec le Comité de pilotage de l'évaluation et

³ Les groupes cibles ont été consultés dans la deuxième partie de l'étude.

⁴ Une liste détaillée de tous les interlocuteurs figure dans l'annexe A. Au près des organismes régionaux, 4 organismes sur 10 ont été sélectionnés et interrogés. Dans le processus de sélection, nous avons cherché une bonne représentativité de régions urbaines et rurales, grandes et petites.

a servi de base pour la phase d'approfondissement avec les groupes cibles. Ceux-ci ont été intégrés de deux manières : via un sondage auprès des entreprises et via les focus groupes avec les acteurs régionaux.

Sondage auprès des entreprises

Le but du sondage auprès des entreprises était de déterminer l'impact des mesures de soutien à la création et au développement d'entreprises. Ces mesures comprennent les aides financières directes à des projets d'entreprises, les aides indirectes fournies par des prestataires de services aux entreprises, ainsi que la prospection et l'implantation d'entreprises étrangères.

Toutes les entreprises ayant bénéficié d'un soutien de la PADE au cours de la période 2012-2016 ont été interrogées. Le choix a été fait de sonder uniquement les entreprises soutenues et non pas un échantillon d'entreprises vaudoises car seules les entreprises qui ont fait l'expérience des mesures de soutien peuvent fournir des informations sur l'impact de ces mesures sur leur entreprise. La question de savoir si les bons groupes cibles sont soutenus se pose et est traitée au niveau du concept politique. Au total, 969 entreprises ont été contactées pour le sondage en ligne,⁵ parmi lesquelles 273 (28%) ont répondu.⁶

Focus groupes

Le but des focus groupes était d'apporter des éléments de réponse du point de vue des bénéficiaires des projets régionaux pour l'évaluation des outcomes de la PADE. Contrairement à l'enquête menée auprès des entreprises, une approche plus interactive a été privilégiée pour ces groupes cibles, permettant de mieux cerner les différents objectifs et points de vue des acteurs impliqués dans les projets régionaux. Cette approche a l'avantage de générer des discussions permettant d'appréhender la complexité et l'hétérogénéité des différents types de projets régionaux, en revanche elle crée également un biais plus important que l'approche par sondage dû au nombre limité de personnes consultées, dont les avis ne sont pas forcément représentatifs de l'ensemble des bénéficiaires.

Un total de 32 participants, assurant la meilleure représentativité possible des différents groupes cibles ont été répartis dans trois focus groupes :

- Groupe tourisme, qui a traité l'enjeu H⁷.

⁵ Dans la période 2012-2016, 1'135 entreprises ont bénéficié d'un soutien de la PADE. Seules les entreprises qui existaient encore (pas en liquidation) au moment de l'enquête et pour lesquelles une adresse actuelle était disponible ont été contactées.

⁶ Des informations détaillées sur la composition des participants au sondage figurent dans l'annexe B. La répartition des réponses reflète bien les différents secteurs et les dates de création (start-up ou PME). Toutefois, aucune pondération spécifique n'a été accordée pour améliorer la représentativité.

⁷ Enjeu 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

- Groupe foncier/immobilier, sites stratégiques et centres, qui a traité les enjeux I⁸ et J⁹.
- Groupe ressources, qui a traité l'enjeu K¹⁰.

Workshop

Les résultats du sondage auprès des entreprises et les focus groupes ont fait l'objet d'une synthèse provisoire sur la base du rapport intermédiaire. Dans le cadre d'un workshop qui s'est tenu le 24.01.2018 avec les acteurs de la réalisation, les résultats provisoires et les recommandations ont été consolidés et ont fait l'objet d'un examen critique.¹¹

Rapport final

Suite à l'évaluation du workshop et aux commentaires des experts consultés, les résultats provisoires ont été révisés et complétés dans le rapport final. Le rapport final présente les résultats des évaluateurs et contient des recommandations d'un point de vue externe.

1.4 Structure du rapport

L'évaluation de la PADE est présentée selon la structure suivante : les questions générales de l'évaluation (voir chapitre 1.2) sont d'abord spécifiées au début des chapitres ; les résultats des différentes étapes de recherche sont ensuite présentés et, à la fin de chaque chapitre, les réponses aux questions d'évaluation sont données du point de vue des évaluateurs. Le rapport est composé comme suit :

- Le **Chapitre 2** donne un aperçu sur le contexte et les éléments principaux de la PADE, ainsi que sur le système cible. Dans ce chapitre la PADE est également considérée dans un contexte économique plus large.
- Le **Chapitre 3** analyse la conception de la PADE (concept) ainsi que les ressources mobilisées pour réaliser les mesures (input).
- Le **Chapitre 4** analyse la constellation d'acteurs pour la mise en œuvre (réalisation) de la PADE.
- Les **Chapitre 5-7** évaluent l'effet des trois mesures sur les groupes cibles respectifs. Il y a un chapitre pour chaque mesure. Ces chapitres sont structurés de façon identique : description de la mesure et présentation du modèle d'efficacité, puis évaluation des prestations (outputs) et des effets (outcomes) par sous-mesure.
 - Mesure 1 : Soutien à la création et au développement d'entreprises (Chapitre 5)
 - Mesure 2 : Soutien aux projets régionaux (Chapitre 6)

⁸ Enjeu 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

⁹ Enjeu J: Renforcement de la vitalité socio-économique des centres.

¹⁰ Enjeu K: Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire.

¹¹ Des informations détaillées sur la composition des focus groupes se trouvent dans l'annexe C.

- Mesure 3 : Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques (Chapitre 7)
- Le **Chapitre 8** évalue l'impact pour toutes les mesures (effet sur l'économie générale).
- Le **Chapitre 9** tire une conclusion sur chaque enjeu et contient les recommandations pour le développement de la PADE pour la période 2018-2022.

Figure 1-3: Structure du rapport et traitement des questions d'évaluation

Chapitre et niveau d'évaluation	Questions d'évaluation
2. La PADE et son contexte	
3. Evaluation du concept et des moyennes à disposition (concept/input)	Q1, Q2
4. Evaluation de la mise en oeuvre de la PADE (réalisation)	Q3, Q4
5.-7. Evaluation des décisions prises (ouput) et des effets sur les groupes cibles (outcome)	
5. Mesure 1: Soutien à la création et au développement d'entreprises	Q5, Q6, Q7, Q8
6. Mesure 2: Souties au développement des régions et de leurs projets	Q5, Q6, Q7, Q8
7. Mesure 3: Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristique	Q5, Q6, Q7, Q8
8. Effets sur le tissu économique vaudoise (impact)	Q9, Q10, Q11
9. Synthèse selon les enjeux	

Remarque pour les questions d'évaluation voir chapitre 1.2.

2 La PADE et son contexte

2.1 Éléments clés et enjeux de la PADE

a) Contenu de la PADE

Pour une meilleure compréhension de la PADE, il faut prendre en compte que la PADE est, en grande partie, le fruit de la codification de stratégies et mesures déjà existantes. Elle participe à l'harmonisation de différents systèmes de soutien au développement économique et touristique (promotion économique, politique touristique, politique régionale, politique des pôles et aides aux entreprises). En ce sens, une nouvelle stratégie n'a pas été développée à partir de zéro, mais des éléments existants ont été codifiés. C'est ainsi que le tourisme et la politique des pôles de développement font partie intégrante de la PADE. Inscrite dans cette continuité, la PADE réaffirme certaines orientations prises en 2006 dans l'ancienne politique de développement économique adoptée par le Conseil d'Etat, avant que la LADE n'entre en vigueur. Elle propose également de nouvelles priorités liées aux enjeux économiques, territoriaux et sociaux auxquels doit faire face le canton de Vaud. Les nouveautés consacrées par la PADE 2012-2017 peuvent être résumées de manière suivante :

- **Une redéfinition des secteurs économiques et types d'activités prioritaires pour la promotion économique.** Le Conseil d'Etat a maintenu les cinq domaines prioritaires définis en 2006 (sciences de la vie, industrie de précision, technologies de l'information et de la communication, industrie agro-alimentaire et tourisme). Il a décidé d'y ajouter trois nouveaux secteurs prioritaires que sont les cleantech, l'industrie des produits hauts de gamme et le sport international.
- **Le renforcement d'une politique globale de l'innovation en faveur des industries du canton :** Ceci comprend la mise en place d'une véritable plateforme de promotion dédiée à l'innovation reposant sur une structure commune pour les prestations d'accompagnement (coaching) des PMI & start-up et de promotion (marketing), un programme de financement « packagé » permettant de soutenir le démarrage de nouveaux projets d'entreprises « high tech » (pre-seed, seed, early-stage capital) et un réseau décentralisé de technopôles (parcs technologiques, pépinières) existants et reposant sur une offre d'hébergement bien définie, une offre d'incubation coordonnée et une offre de services partagés.
- **Le renforcement du rayonnement cantonal par une promotion intégrée :** Mise en place d'une image commune.
- **Augmentation de l'efficacité et l'efficacités de la gouvernance à l'interne de l'administration et envers les partenaires :** Eviter une trop grande atomisation des structures, améliorer les services à la clientèle et mutualiser les compétences.
- **L'intégration de la dimension territoriale dans les mesures de promotion économique :** Prendre en compte la pression foncière et favoriser un développement cantonal équilibré entre les différentes régions du canton.

- **L'actualisation de la politique des pôles de développement (PPDE)** : Avec la PADE, le Conseil d'Etat confirme l'importance jouée par la politique des pôles de développement, notamment de par l'amélioration qu'elle apporte aux conditions-cadres en matière de disponibilités foncières.

b) Principes de la PADE : Subsidiarité et non distorsion de concurrence

La liberté économique selon la Constitution fédérale doit être respectée. Les interventions des Etats ne sont justifiées que dans deux cas : 1) pour remédier aux imperfections du marché ou 2) pour renforcer les conditions-cadres propices au développement économique. Les interventions de la PADE sont principalement justifiées par le deuxième cas. La PADE contribue à un développement économique pérenne du canton de Vaud avec la promotion de nouvelles industries, le maintien du tissu et du savoir-faire existants, l'encouragement des activités économiques en lien avec la recherche et le développement, l'atténuation des disparités économiques régionales, le soutien à la création d'emplois et la promotion des exportations.

L'article 2 de la LADE nomme les principes généraux pour l'appui au développement économique. Pour la mise en œuvre de la PADE, deux principes sont centraux : les principes de subsidiarité et de non distorsion de concurrence. Le premier dit que les activités lucratives ne sont pas planifiées par un organisme officiel, mais au contraire laissées à l'initiative privée. Le second prévoit que les entreprises qui sont en concurrence directe les unes avec les autres sont mises sur un même pied d'égalité.

Ces deux principes sont pris en compte dans la conception même de la PADE. Ils apparaissent notamment dans la définition spécifique des groupes cibles, dans le montant et la répartition des fonds ainsi que dans la conception du plan de mise en œuvre.

La non distorsion de concurrence repose sur les trois principes suivants :

- Les critères d'éligibilité aux aides LADE pour les projets d'entreprises sont bien définis. Les projets doivent être innovants et s'inscrire dans la chaîne de valeur ajoutée, soit processus d'innovation, d'industrialisation ou de commercialisation.
- Les aides se concentrent sur des groupes cibles spécifiques, notamment les entreprises qui déploient leurs activités dans des secteurs prioritaires définis par le Conseil d'Etat.
- Les entreprises bénéficiaires des aides sont traitées de manière égale.

Le principe de subsidiarité et le **principe de la proportionnalité** qui en découle sont pris en compte dans la PADE comme suit :

- Les montants des aides pour les projets d'entreprises sont relativement petits, avec des maxima qui oscillent – selon la nature des aides à fonds perdu allouées aux entreprises – de CHF 5'000.- à CHF 30'000.- par projet.
- A contrario, les aides LADE allouables aux partenaires institutionnels du SPECo (actifs principalement dans le secteur de la promotion des activités économiques vaudoises et de l'image du canton) et aux projets régionaux ne sont pas plafonnées du fait que ce type de projets porte sur l'amélioration des conditions-cadres en général et ne cible pas une entreprise en particulier.

- Enfin, le principe de subsidiarité a une troisième composante : l'absence de droit à une subvention (l'article 6, al. 2 LADE). Le Canton de Vaud n'est donc pas obligé de subventionner les acteurs économiques.

c) Le cœur de la PADE : les enjeux

Au cœur de la PADE se trouvent les priorités de l'action gouvernementale en matière d'appui au développement économique. Pour la période 2012-2017, le Conseil d'Etat a défini trois enjeux transversaux et huit enjeux thématiques constituant le cœur de son action engagée au titre de la PADE. Les enjeux illustrent implicitement les objectifs de la PADE et indiquent dans quels domaines la PADE devrait avoir un effet.

Les trois enjeux transversaux sont :

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

Les huit enjeux thématiques sont :

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

2.2 Lien entre les objectifs (enjeux) et les mesures de la PADE

Comment peut-on mesurer l'efficacité de la PADE ? Afin d'évaluer l'impact de la PADE sur les différents groupes cibles, les objectifs de la PADE doivent d'abord être définis. L'objectif principal est mentionné à l'art 1 de la LADE: « La présente loi a pour but de soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres **à maintenir ou créer de la valeur ajoutée**. L'objectif principal est concrétisé par le biais des enjeux. Les sous-objectifs dans ce sens sont la diversification et internationalisation du tissu économique (enjeux D et G), la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée (enjeux F) ou le renforcement de la vitalité socio-économique des centres (enjeux J), pour n'en nommer que quelques-uns.

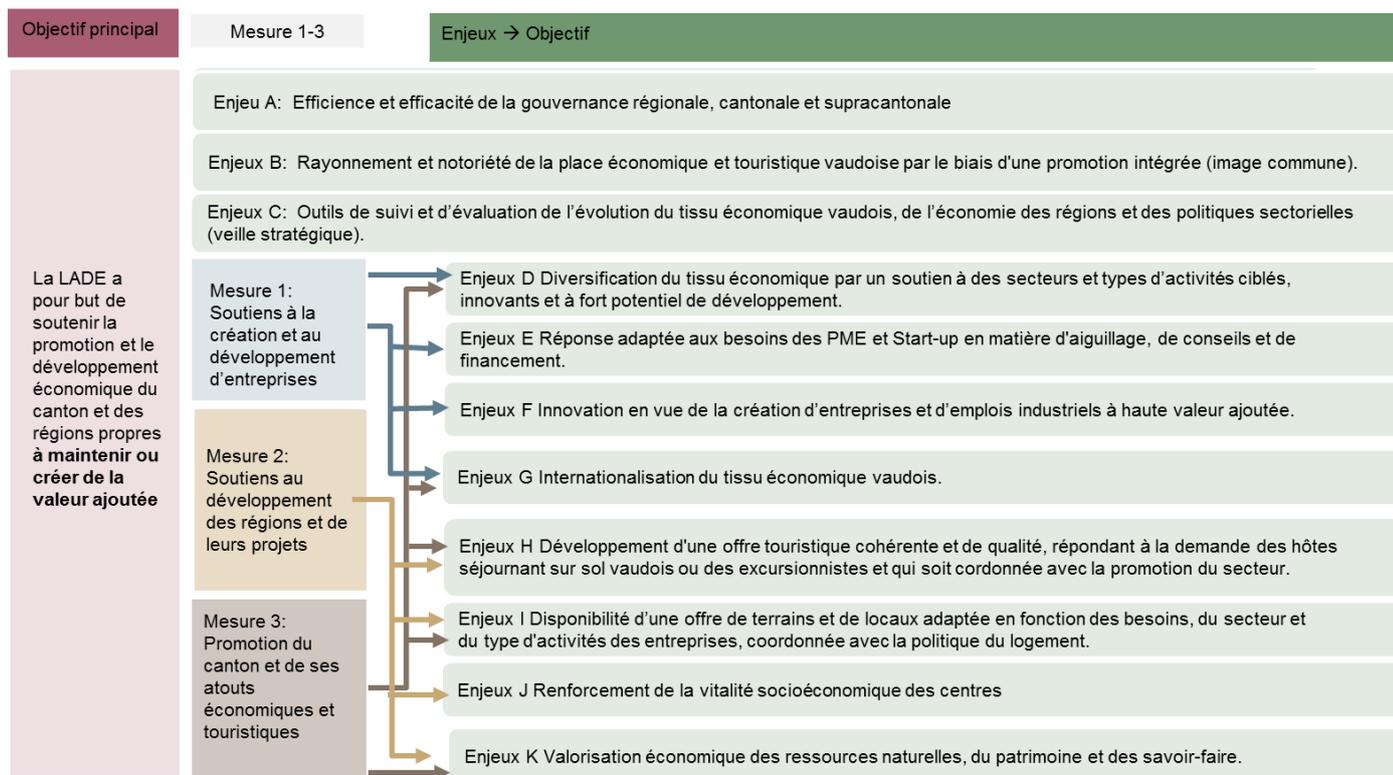
Pour l'évaluation de la PADE, il **faut prendre en compte non seulement les enjeux, mais aussi les mesures disponibles** pour faire face aux défis. En fin de compte, la logique d'évaluation examine comment les mesures affectent les groupes cibles, si les objectifs de la PADE peuvent être atteints et si les enjeux peuvent être traités de cette manière. La LADE définit trois mesures :

- Encouragement à l'innovation et à la diversification de l'économie privée (mesure 1)
- Valorisation des potentiels économiques et territoriaux du canton et des régions (mesure 2)
- Promotion économique du canton et de ses atouts économiques et touristiques (mesure 3)

Le rapport entre mesures et enjeux est présenté dans la figure suivante. Par exemple les mesures de soutien à la création et au développement d'entreprises contribuent aux enjeux diversification, besoins des PME et start-ups, emplois industriels et internationalisation (voir les flèches bleues dans la figure suivante). Il est également possible que différentes mesures aient un effet sur un même enjeu.

Une analyse par enjeu, comme déjà mentionné, est effectuée dans la synthèse (chapitre 9).

Figure 2-1: Lien entre mesure et objectifs (enjeux)



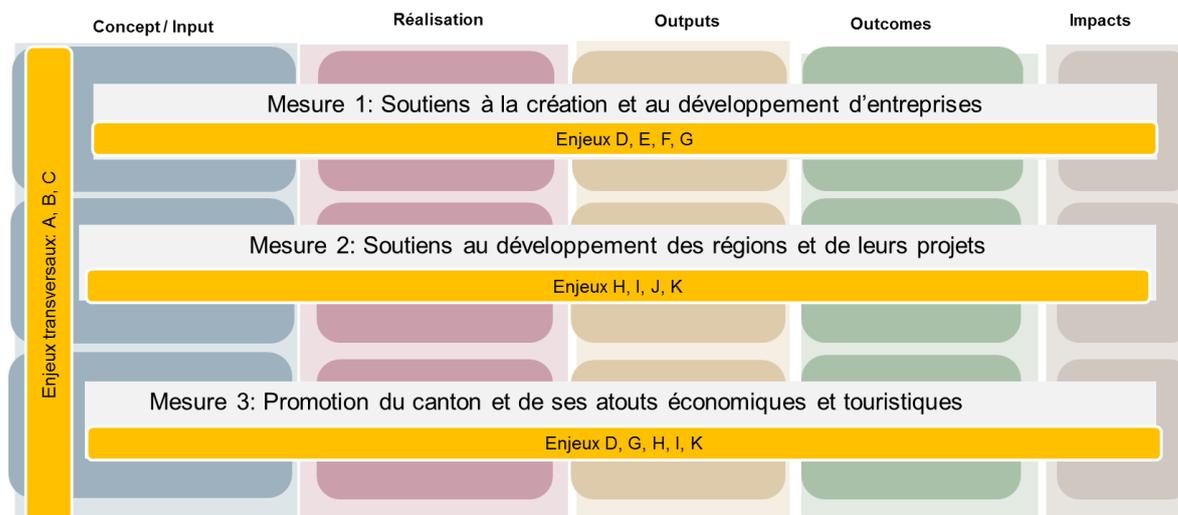
L'efficacité est évaluée, comme mentionné ci-dessus, sur la base des contributions des mesures aux enjeux. Pour l'évaluation, un modèle d'effets a été élaboré pour chaque mesure (voir Figure 5-2, Figure 6-1 et Figure 7-1) en mettant en relation les prestations fournies (output), les effets souhaités sur les groupes cibles (outcome) et les effets sur l'économie vaudoise (impact).

L'évaluation suit les modèles d'effets des trois mesures (voir figure suivante pour le modèle d'effets global). L'accent est mis sur les services fournis par les acteurs de la mise en œuvre et leur impact sur les groupes cibles. Les indicateurs suivants sont utilisés à cette fin:

- **Niveau Output** : il s'agit des prestations fournies par les acteurs de la réalisation comme le nombre de projets réalisés, d'entreprises soutenues, d'événements réalisés ou encore de soutiens financiers accordés.
- **Niveau Outcome** : les actions des groupes cibles ayant profité d'une prestation (p.ex. l'agrandissement d'une usine de production grâce à un cautionnement, la mise en place de nouvelles infrastructures touristiques en soutenant un projet régional ou l'implantation réussie d'une entreprise après un accompagnement du DEV) ainsi que les effets sur le comportement des groupes cibles (p.ex. développement de l'esprit d'innovation, recherche de collaboration et de synergies, anticipation de l'évolution du marché).
- **Niveau Impact** : les effets sur l'économie vaudoise globale comme la création d'entreprises, le maintien ou la création de valeur ajoutée (emplois, tissu économique, ressources),

l'augmentation du nombre d'entreprises et des emplois dans les secteurs prioritaires de la PADE, l'augmentation de l'exportation des entreprises vaudoises, le renforcement du positionnement stratégique des régions et du canton sur le plan touristique.

Figure 2-2: Modèle des effets globaux de la PADE



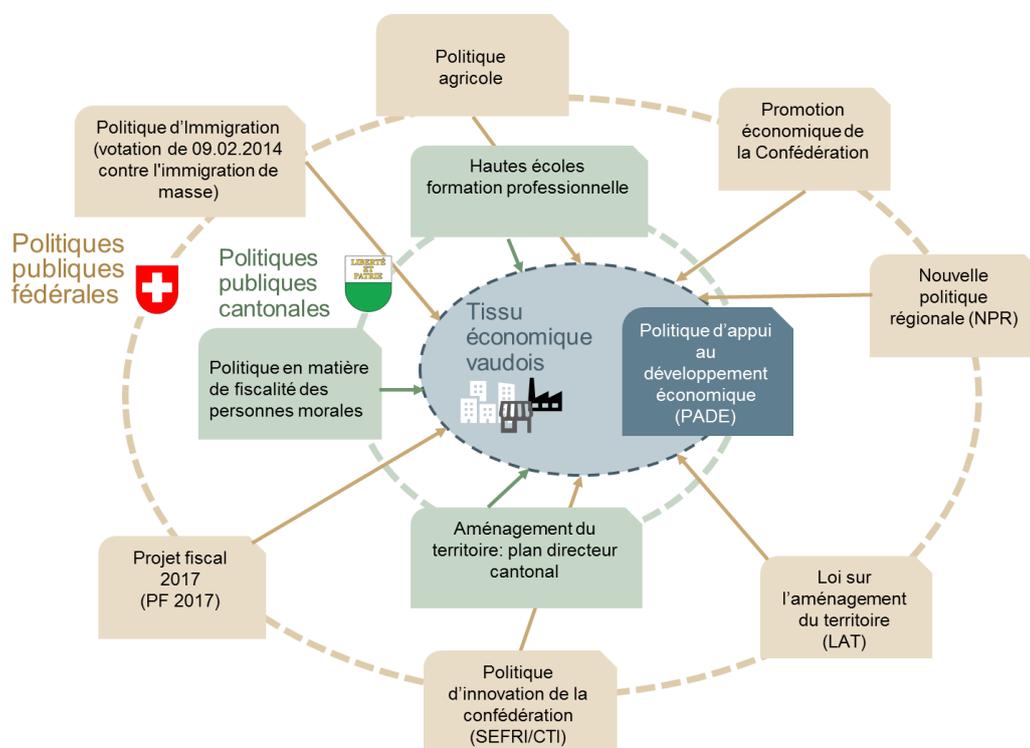
Il faut garder à l'esprit que les mécanismes de mise en œuvre des trois mesures sont très différents et qu'il existe donc déjà en soi des conditions préalables différentes pour obtenir des effets. Dans la première mesure, qui s'adresse aux entreprises, elles peuvent recevoir des aides à fonds perdu directement du SPECo ou peuvent s'adresser directement à un organisme de soutien. Le processus de mise en œuvre des projets régionaux (mesure 2) est plus complexe – des acteurs au niveau du projet, des communes, des régions et du Canton sont impliqués (projets multiacteurs). Cela implique une forte composante de coordination et d'alignement des intérêts et objectifs entre les porteurs de projets, les communes, les régions et services cantonaux impliqués. Cette complexité se reflète à la fois dans des processus longs de montage des projets, ainsi que dans la difficulté à en mesurer précisément les effets. La troisième mesure de promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques vise à créer de bonnes conditions tant pour les entreprises que pour les régions.

2.3 La PADE et les autres facteurs d'influence

Bien que la PADE soit une vaste politique de développement économique, elle n'embrasse pas l'ensemble des politiques publiques ayant une incidence plus ou moins marquée sur le développement du tissu économique vaudois. Toutefois, il existe un bon nombre de politiques publiques, tant fédérales que cantonales, dont les objectifs avérés ou les effets indirects ont une incidence plus ou moins évidente sur l'environnement et la marche de l'économie. A des fins d'illustration, on démontre quelques politiques ayant un rapport avec la PADE (cf. Figure

2-3). Au niveau cantonal, la politique en matière de fiscalité des personnes morales joue un rôle, tout comme les aides aux entreprises et les activités d'implantation. Dans le domaine de la promotion de l'innovation, les orientations et les stratégies des hautes écoles sont également décisives. Concernant les enjeux en lien avec le renforcement des centres et la disponibilité de l'offre foncière et immobilière, rentrent en jeu les conditions-cadres pour l'aménagement du territoire définies dans le plan directeur cantonal, de même que les projets d'agglomération. Au niveau national, la politique d'innovation, la promotion économique nationale, la NPR, le Projet fiscal 2017 (PF17), la nouvelle Loi sur l'aménagement du territoire (LAT) ou la politique agricole, ont également un effet sur le tissu économique vaudois et les conditions-cadres.

Figure 2-3: Aperçu de la PADE et de son environnement



Les prochains chapitres sont présentés selon la structure d'évaluation mentionnée ci-dessus: les questions générales de l'évaluation (voir chapitre 1.2) sont d'abord spécifiées au début du chapitre ; les résultats des différentes étapes de recherche sont ensuite présentés et, à la fin de chaque chapitre, les réponses aux questions d'évaluation sont données du point de vue des évaluateurs. .

3 Evaluation du concept et des ressources financières (concept/input)

3.1 Evaluation du concept

Questions d'évaluation

Q1 : Processus d'élaboration

- Dans quelle mesure la **méthodologie retenue** (processus d'élaboration et structure) a-t-elle permis de poser des enjeux répondant aux besoins de l'économie vaudoise et aux buts et principes de la LADE ?
- Des outils de suivi et d'évaluation du tissu économique vaudois, de l'économie des régions et des politiques sectorielles sont à disposition¹²

Q2 : Définition des enjeux

- Les enjeux et leur découpage en 11 thématiques sont-ils pertinents, clairs et explicites ?

Afin de répondre à la question Q1, le concept de la PADE a été examiné. Il a également été déterminé quels acteurs ont été impliqués dans l'élaboration de la PADE et comment les besoins de l'économie ont été incorporés. En outre, il a été demandé aux acteurs de la mise en œuvre quels instruments sont disponibles et comment ils sont utilisés.

Afin d'évaluer si les enjeux sont pertinents, clairs et explicites (Q2), la structure et la définition des enjeux (nombre, cohérence, lien avec les mesures) ont d'abord été analysés au niveau conceptuel. Il a également été vérifié si ces enjeux sont perçus de façon claire et transparente par les acteurs de la mise en œuvre, et si les actions de ces derniers vont dans le sens des objectifs définis.

Processus d'élaboration : Méthodologie retenue (Q1)

La LADE fixe elle-même les critères méthodologiques auxquels doit répondre l'établissement d'une stratégie de développement économique, à savoir : l'analyse des forces et des faiblesses (SWOT), la définition d'objectifs, d'axes stratégiques, d'un programme d'actions et d'un schéma d'organisation. L'analyse SWOT a été effectuée globalement selon les types de territoires et par niveaux de gouvernance (organismes de promotion, organismes de développement économique régional, etc.).

Le SPECo a été chargé de l'élaboration de la PADE 2012-2017. Le SPECo a impliqué les autorités cantonales compétentes comme le Service du développement territorial (SDT), le Service de l'agriculture et de la viticulture (SAVI), le Service de la mobilité ou l'Administration fiscale. Les acteurs économiques n'ont pas été spécifiquement consultés pour l'élaboration de

¹² Cette question d'évaluation n'était pas incluse dans le cahier des charges. Cependant, puisque l'enjeu C concerne précisément ces outils de suivi et d'évaluation, ils ont néanmoins été traités au niveau du concept de la PADE.

la PADE. Le SPECo est déjà en contact régulier avec eux selon ses propres déclarations et serait favorable à une consultation plus large pour la future PADE.

Processus d'élaboration : Outils de suivi et d'évaluation (Q1)

La mise à disposition des outils de suivi et d'évaluation fait également partie du niveau « concept ». L'enjeu 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) » est donc traité ci-après.

Au niveau cantonal, un des **outils pour l'observation du tissu économique vaudois** est le PIB vaudois (BCV-SPECo-CVCI-StatVaud) et les enquêtes conjoncturelles., il n'existe pas encore de système de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique vaudois (impact) qui serait adapté aux enjeux et mesures de la PADE. Il manque encore en effet de coordination avec les données produites aux niveaux régional et communal, où les pratiques varient grandement. Par exemple, si de plus en plus de communes ont un responsable économique pour assurer un suivi de l'économie, la plupart des organismes régionaux n'ont pas de suivi systématique mis en place et pouvant alimenter leur stratégie, faute de ressources. Certaines régions (p.ex. Régionyon) produisent des statistiques et ont un meilleur suivi, qui n'est cependant pas coordonné avec le Canton. Dans cette optique, il y a actuellement un projet avec la CODEV d'harmoniser les indicateurs économiques. L'objectif est de faire une demande à StatVaud pour avoir des indicateurs communs.

Concernant le **système de suivi et de monitoring des enjeux PADE**, il n'y a pas de correspondance formelle nécessaire entre les enjeux régionaux et les enjeux de la PADE dans les stratégies mise en place, mais certaines régions ont cherché à établir des correspondances. Par exemple, dans la stratégie de Lausanne Région, un regroupement des objectifs PADE et de la région a été fait lorsqu'ils se recoupaient. Par ailleurs, des systèmes de reporting ont été mis en place dès 2015, par l'intermédiaire et sous la conduite de la CODEV, que ce soit au niveau du guichet entreprise ou d'autres actions menées (outputs) en lien avec la PADE (p.ex. participation aux séances de la CODEV, de regiosuisse, nombre de projets soutenus, nombre d'entreprises installées, coachings effectués, prestations du guichet entreprise, etc.).

Finalement, dans le domaine touristique plus spécifiquement, la mise en place de l'**observatoire du tourisme vaudois** est initiée avec 10 indicateurs en cours de développement au sein de l'OTV, 5 sur le comportement touristique (raisons, dépenses, activités, etc.), 5 sur la fréquentation touristique (nuitées hôtelières et parahôtelleries, sites, etc.). Ces indicateurs semblent répondre en partie aux besoins des régions consultées et concernées.

Définition des enjeux (Q2)

47 enjeux sont ressortis de l'analyse SWOT. Ils ont ensuite été regroupés par type pour finalement déboucher sur la liste des 11 enjeux prioritaires susmentionnée. Chaque enjeu prioritaire a été décliné en axes stratégiques auxquels correspondent des objectifs opérationnels. Au total ce sont ainsi 31 axes stratégiques et 82 buts opérationnels qui ont été définis.

La PADE est une politique complexe avec un concept global. Par rapport à d'autres cantons, la PADE couvre beaucoup plus de domaines, y compris le tourisme. Du point de vue des évaluateurs, cela présente un avantage dans le sens que des considérations économiques se retrouvent dans l'aménagement du territoire, l'agriculture, ou la politique de recherche. En revanche, cela génère un désavantage dans le sens que dans ces domaines des instruments financièrement ou politiquement plus puissants sont souvent disponibles (projets d'agglomération, paiements directs dans l'agriculture).

D'après les discussions menées avec les acteurs de la mise en œuvre et les groupes cibles, il peut être constaté qu'ils ne réfléchissent presque jamais en termes de catégories d'enjeu PADE. Cela est probablement dû au fait que le cahier des charges des acteurs chargés de la mise en œuvre dépasse le cadre de la PADE, avec des activités dans certains cas plus orientées vers d'autres lignes directrices, par exemple les parcs d'innovation et les incubateurs qui répondent également aux institutions universitaires qui les hébergent. Les enjeux sont principalement utilisés par le SPECo pour la structuration et la focalisation de la PADE.

Analyse de l'évaluateur

Q1 : Processus d'élaboration : Méthodologie retenue

- La concordance des enjeux avec les buts et les principes de la LADE apparaît clairement du point de vue des évaluateurs. L'objectif principal de la LADE (« soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée ») est au centre des enjeux thématiques. Les enjeux visent à renforcer la position économique, le maintien et la création d'emplois, ainsi que la valeur ajoutée dans toutes les régions du canton.
- Du point de vue des évaluateurs, une analyse SWOT est un outil approprié comme point de départ pour définir les priorités. La déclinaison en 11 enjeux prioritaires à partir de l'analyse SWOT est présentée dans le document « Projet de PADE du canton de Vaud pour les années 2012-2017 » de manière compréhensible et transparente. Les acteurs impliqués dans l'analyse SWOT et la manière de formuler la PADE à partir de cette analyse pourraient toutefois être reconsidérés :
 - Etant donné que les enjeux devaient répondre en particulier aux besoins de l'économie vaudoise, les groupes cibles, surtout les entreprises mais aussi d'autres groupes cibles tels que les acteurs régionaux, devraient également être inclus dans la prochaine analyse. Dans le cadre de cette évaluation, un sondage a été mené auprès des entreprises, qui a également fourni des résultats sur les défis et les besoins futurs des entreprises. Elle fournit une bonne base pour ajuster la future PADE en conséquence.
 - Une analyse SWOT par type de territoire permet un appui différencié aux acteurs économiques, selon les potentiels et stratégies de chaque région. La perspective régionale pourrait s'exprimer encore plus fortement dans la formulation des enjeux, en formulant certains enjeux ou au moins les axes stratégiques associés en les adressant plus spécifiquement aux régions concernées, et non uniquement aux types de groupes cibles. Cela permettrait d'encourager de façon plus ciblée le développement de projets en lien

avec les enjeux qui concernent des régions spécifiques, et par la même occasion d'en-core mieux répartir sur le territoire l'allocation des soutiens.

Q1 : Processus d'élaboration : Outils de suivi et d'évaluation

- On peut affirmer qu'il n'existe pas de système complet de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique conforme à la PADE et au même temps on se pose la question de savoir quel effort et quelle valeur ajoutée un tel système apporterait. Du fait des nombreuses interdépendances entre les effets, un tel système ne donnerait que très peu d'informations sur l'impact de la PADE.
- En matière de mise en œuvre effective de **systèmes de suivi des objectifs PADE** (enjeu C) nous rejoignons les conclusions de l'évaluation de la gouvernance régionale de 2015, qui recommandait de fixer des objectifs pluriannuels, élaborer un système d'indicateurs commun avec les régions et produire des lignes directrices pour le reporting. Les évaluateurs recommandent de poursuivre en premier lieu le développement d'un système de monitoring intégré et coordonné avec les régions au niveau des outputs, puis de l'étendre au niveau des outcomes et impacts. Le processus et les résultats attendus des régions doivent dans ce cadre être clairement définis au niveau du Canton. Dans le domaine du tourisme, le dialogue entre l'OTV et les organismes régionaux pourrait de plus être renforcé afin d'assurer la production d'indicateurs utiles pour les régions¹³. La coordination avec les Offices de tourisme régionaux pourrait elle aussi être renforcée, notamment en vue d'établir des économies d'échelle, p.ex. en centralisant certains services transversaux.
- En matière de mise en œuvre effective de **systèmes de suivi du tissu économique régional** (enjeu C), l'harmonisation en cours est primordiale et répond à une demande forte des acteurs. Nous recommandons de consacrer les moyens nécessaires pour avancer rapidement sur ce développement et de la façon la plus efficace possible en développant uniquement les indicateurs qui seront réellement utilisés. Cela doit donc se faire de façon concertée avec les régions et les autres producteurs et utilisateurs de données (notamment StatVaud et OTV).

Q2 : Définition des enjeux

- Du point de vue des évaluateurs, une structure claire des enjeux, axes stratégiques et buts opérationnels, comme elle a été établie, est à saluer. Pour que la politique soit compréhensible et communicable, elle ne doit pas être trop technique et complexe. Pour la future PADE, il est recommandé de réduire fortement le nombre d'axes stratégiques et opérationnels et d'uniformiser leur niveau de détail. En particulier dans le cas des buts opérationnels, il faudrait préciser à quel niveau (réalisation, output ou outcome) il convient de les appliquer. En plus des axes stratégiques, des indicateurs de résultat devraient idéalement être définis afin de pouvoir être mesurés et évalués à la fin de la période suivante.¹⁴

¹³ Plusieurs pistes d'indicateurs à développer ont été évoquée lors des entretiens et pourront être discutées (indicateurs de provenance pour des actions marketing plus ciblées, un ratio tourisme d'affaires/loisirs, des indicateurs pour mesurer les retombées économiques du tourisme comme p.ex. le revenu moyen par chambre)

¹⁴ Formulation d'objectifs et indicateurs « SMART » : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, et temporellement définis.

- En outre, il serait souhaitable que le lien entre les enjeux et les mesures définies dans la LADE soit rendu encore plus explicite. Sur le plan conceptuel, il n'existait jusqu'à présent aucun modèle d'efficacité qui donnait des informations sur les mesures à prendre, les enjeux à aborder et les groupes cibles visés.

3.2 Evaluation des ressources financières

Questions d'évaluation

Q3 : Pertinence du dispositif financier¹⁵

- Le dispositif financier 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 ?

La pertinence du dispositif est évaluée comme suit :

- Respect du principe de subsidiarité et de proportionnalité
- Conformité de l'utilisation des moyens financiers avec les enjeux et mesures définis

Pertinence du dispositif financier (Q3)

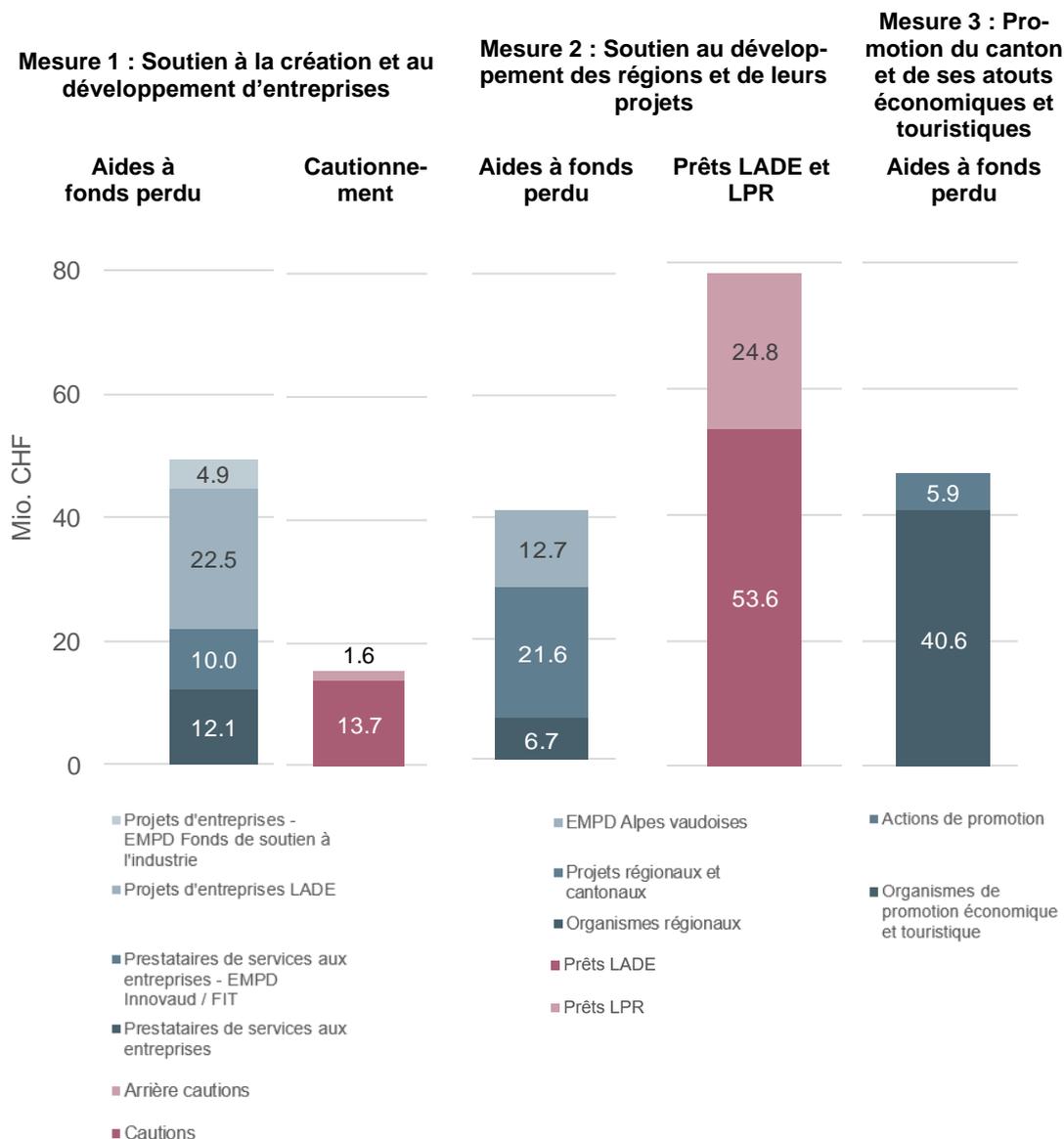
La mise en œuvre de la PADE nécessite des ressources humaines et financières. Sur le plan financier, la PADE comprend des aides à fonds perdu, des prêts sans intérêts et des garanties sous la forme des cautions et d'arrières cautions.

Le Canton de Vaud a consacré au total environ 137 Mio. CHF à des aides à fonds perdu¹⁶, 14 Mio. CHF à des cautions et 2 Mio. CHF à des arrières-cautions pour la mise en œuvre de la PADE pour la période 2012-2016. En plus il a alloué 53 Mio. CHF à des prêts pour les projets régionaux. En plus il a alloué 25 Mio. CHF à des prêts via la LPR. Les soutiens se répartissent comme suit entre les trois mesures.

¹⁵ Une question générale concernant le dispositif est formulée dans le cahier des charges. La réponse est donnée en deux parties. D'une part, le dispositif financier est examiné dans le chapitre Input et au chapitre 4, la constellation des acteurs de mise en œuvre est examinée.

¹⁶ Cela correspond à environ 180 CHF par habitant de la population vaudoise, soit 0,26% du produit intérieur brut vaudois (PIB).

Figure 3-1: Vue des aides à fonds perdu (en bleu), des cautions et prêts (rouge) de la PADE par mesure pour les années 2012-2016 (en Mio. CHF)



Source : SPECo (2017d), Extrait de la base de données « Total des aides à fonds perdu concernant la LADE et 3 EMPD, selon les décisions prises et non les versements effectifs ».

- **Soutien à la création et au développement d'entreprises (mesure 1)** : les dépenses à fonds perdu pour cette mesure s'élèvent à un total de 49.5 Mio. CHF. Les contributions aux prestataires de services aux entreprises représentent un peu de la moitié du total, avec CHF 22,1 Mio. CHF. Les contributions délibérées par le Grand Conseil pour Innovaud s'élèvent à elles seules à 10 Mio. CHF (2013-2016).¹⁷ A cela s'ajoutent les soutiens à la

¹⁷ Canton de Vaud (2012), Exposé des motifs et projet de décret autorisant le Conseil d'Etat à engager un montant de CHF 25'000'000.- pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme « InnoVaud ».

Coopérative vaudoise de promotion du cautionnement (CVC), à Genilem ou aux technologies. En plus, 22.5 Mio. CHF a été dépensé pour les projets d'entreprises. En 2016, 5 Mio. CHF supplémentaires venant du fond de soutien à l'industrie (FSI)¹⁸, ont été utilisés pour soutenir des projets d'entreprises suite à une décision du Grand Conseil. En outre, les entreprises ont reçu environ 15 Mio. CHF de cautions et d'arrière-cautions.

- **Soutien au développement des régions et de leurs projets (mesure 2)** : Le Canton de Vaud a consacré au total plus de 51 Mio. CHF d'aides à fonds perdu à des mesures en faveur des régions. Les fonds sont utilisés pour contribuer au fonctionnement des organismes régionaux (13.6 Mio. CHF), soit pour financer des projets régionaux (37.8 Mio. CHF). En outre, le Canton a attribué plus de 78 Mio. CHF de prêts pour les projets régionaux. Ces aides incluent notamment le soutien aux remontées mécaniques et à l'enneigement artificiel des Alpes vaudoises suite à une décision du Grand Conseil en 2016 ayant mené à trois décrets mobilisant un total de 27.4 Mio. CHF.¹⁹
- **Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques (mesure 3)** : Un total de 46.5 Mio. CHF a été consacré pour cette mesure de promotion. La plus grande partie de ces dépenses (40 Mio. CHF) correspond aux contributions aux organismes cantonaux et intercantonaux de promotion économique comme le DEV, la CDEP-SO, l'OTV, GGBa ou S-GE. De plus, les dépenses pour les actions de promotion s'élèvent à environ 6 Mio. CHF.

Sur la période de mise en œuvre de la PADE, le Canton de Vaud a adopté trois décrets visant à donner des moyens financiers supplémentaires aux enjeux liés au soutien à l'industrie et à l'innovation (décret du 30 juin 2015 accordant un crédit de CHF 17.5 millions destiné à financer la création d'un fonds de soutien en faveur des PME industrielles vaudoises, décret du 6 novembre 2012 autorisant le Conseil d'Etat à engager un montant de 25 millions pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme InnoVaud, décret du 6 septembre 2016 visant à renforcer le soutien de l'Etat à la maîtrise foncière des collectivités publiques en zones industrielles).

Analyse de l'évaluateur

Q3 : Pertinence du dispositif financier

- Le dispositif financier mis en place répond aux enjeux fixés dans le concept. Les ressources financières sont orientées vers les enjeux définis. Pour les projets d'entreprises et les projets régionaux, des aides à fonds perdu de même ordre de grandeur ont été allouées. Cela permet de renforcer la position économique et de soutenir les régions dans leurs défis.
- La plus grande partie des aides à fonds perdu est octroyée aux organismes de promotion économique et touristique (40.6 Mio. CHF). C'est deux fois plus que pour le soutien direct aux projets d'entreprises LADE (22.5 Mio. CHF) ou aux projets régionaux et cantonaux (21.6 Mio. CHF). Les organismes de promotion économique et touristique sont

¹⁸ Canton de Vaud (2015), Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 17'500'000 pour la création d'un fonds de soutien à l'industrie vaudoise.

¹⁹ Canton de Vaud (2016-2017), Exposé des motifs et projets de décrets – EMPD 293 - Mars 2016, EMPD 373 - Mai 2017 et EMDP 388 - Juin 2017.

responsables de la promotion des activités économiques vaudoises et de l'image du canton en général. Leur travail profite à toutes les entreprises et régions. À cet égard, une telle répartition des moyens financiers est jugée comme adéquate du fait qu'elle respecte le principe de la PADE de non-distorsion de la concurrence et qu'elle profite de façon transversale à l'ensemble du canton. Toutefois, il est difficile de mesurer l'impact de ces mesures générales de promotion et d'établir ainsi un lien entre la majorité des subventions et le développement économique.²⁰

- Pour soutenir le développement des régions et de leurs projets, la LADE a mis à disposition un montant substantiel des prêts aux projets régionaux (53.6 Mio. CHF). Ceci démontre que la PADE n'est pas seulement une politique pour les entreprises mais aussi pour les régions. L'allocation des ressources est conforme aux orientations politiques et souligne l'importance que donne la PADE aux régions et à leurs spécificités.
- Les moyens financiers supplémentaires qui ont été fournis par voie de trois décrets, visent les enjeux liés au soutien à l'industrie, à l'innovation et au tourisme. Plus précisément, l'organisation Innovaud a été créée afin de soutenir les entreprises dans leurs projets d'innovation. Avec le fonds de soutien à l'industrie, les moyens pour la promotion de projets d'entreprises ont été augmentés et avec les EMPD ciblant les Alpes vaudoises, les remontées mécaniques et l'enneigement artificiel ont été promus afin de renforcer l'infrastructure touristique.
- Les moyens financiers du Canton complètent le soutien national. Cela est particulièrement évident dans les projets régionaux, où les soutiens PADE sont combinés aux financements LPR pour les projets éligibles.

²⁰ Avec les projets d'entreprises (et dans une moindre mesure aussi les projets régionaux), le lien de causalité est plus direct. Les entreprises peuvent observer des effets directs p.ex. en termes de ventes réalisées, d'emplois créés ou de produits développés. Les mesures promotionnelles en revanche agissent de façon indirecte, p.ex. les entreprises sont informées sur les avantages d'un site d'implantation, et décident de s'installer dans le canton de Vaud en créant ainsi des emplois.

4 Evaluation de la mise en œuvre de la PADE (réalisation)

Questions d'évaluation

Q3 : Pertinence du dispositif des acteurs de réalisation

- Le **dispositif mis en place est-il pertinent** par rapport aux constats dressés lors de la conception ?
- Quelle est l'efficacité et l'efficacé de l'articulation entre les **niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux** ?

Q4 : Adéquation du dispositif pour une mise en œuvre efficace de la PADE

- 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 ?

Pour évaluer la pertinence du dispositif (Q3), il a été examiné si les responsabilités des acteurs de mise en œuvre sont clairement définies par mesure et s'il n'y a pas de doublons. Cette évaluation a été faite sur la base de rapports d'activités et des entretiens avec les acteurs eux-mêmes.

Pour évaluer l'adéquation du dispositif (Q4), les groupes cibles – les porteurs de projets régionaux et entreprises soutenus – ont été consultés. Il a été examiné si les rôles sont clairs pour eux, s'ils estiment que le dispositif est fonctionnel et efficace, et quelles améliorations seraient possibles. Les principes de simplification, clarification et coordination ont été évalués sur la base du nombre d'acteurs impliqués, de leur réorganisation et de la communication mise en œuvre en lien avec le dispositif (p.ex. mise à disposition des documents précisant les responsabilités et les contacts).

Pertinence du dispositif des acteurs de réalisation : Pertinence du dispositif (Q3)

Un **grand nombre d'acteurs** (cf. niveau « réalisation » dans les modèles d'efficacité des mesures) participent à la réalisation de la PADE. Les acteurs de la réalisation et les groupes cibles n'ont pas mentionné d'acteurs manquants dans le dispositif. Le dispositif représente globalement bien la constellation des acteurs du développement économique vaudois. **Quasiment aucun doublon** n'a été constaté au niveau cantonal lors des entretiens avec les acteurs de réalisation et les groupes cibles. La seule inefficacité potentielle a été alléguée entre la CVC et le SPECo dans le processus d'évaluation des demandes de cautionnements, mais concerne uniquement les demandes liées avec le Fonds de soutien à l'industrie (FSI). Dans le domaine de la promotion économique il y a plusieurs acteurs cantonaux – le DEV, Innovaud et le SPECo – qui font la promotion du canton. Les synergies entre ces acteurs pourraient encore être renforcées et les ressources consolidées.

Avec la création d'**Innovaud** en 2013, une plateforme d'innovation compétente a été mise en place. Elle a une importante fonction de charnière entre les entreprises, le monde académique et d'autres fournisseurs de prestations comme la FIT, Platinn, Alliance, genilem etc. Les

prestations dans le domaine de l'encouragement à l'innovation ont ainsi pu être mises en commun. En plus d'Innovaud, il existe différents autres prestataires de services aux entreprises, tant à l'échelle cantonale qu'intercantonale.

Avec la suppression de Capital Proximité et la création de Match Invest au niveau fédéral, certaines prestations ont dû être déléguées à d'autres organisations. En particulier, le travail de médiation entre les investisseurs et les start-ups pourrait encore être renforcé.

Pertinence du dispositif des acteurs de réalisation : L'articulation entre les niveaux fédéraux, cantonaux et régionaux (Q3)

Au **niveau régional**, les régions ont pu développer leurs compétences sous l'impulsion de la PADE en matière de gouvernance (mise en place de stratégies) et de suivi des projets (mise en place de nouveaux outils). En termes de partage d'outils, d'informations et de compétences entre acteurs régionaux, certains résultats ont été atteints mais il reste une importante marge de progression et des attentes de la part des régions (communication, outils de monitoring, etc.), notamment envers la CODEV. Pour l'instant, peu de mises en commun de ressources ont pu être réalisées. Pays d'Enhaut Région avait p.ex. tenté un rapprochement avec Promove dans le cadre du guichet entreprise, mais cela n'avait pas fonctionné par manque de proximité avec les groupes cibles concernés. Au niveau de la coordination cantonale, la LADE a permis de renforcer le rôle des régions sur les questions de développement économique (avec en particulier leurs prérogatives en matière de préavis sur les financements octroyés). En revanche, leurs statuts d'associations privées (à l'exception de Régionyon) peuvent être un facteur limitant pour la reconnaissance de leur rôle auprès des autres services cantonaux avec lesquels elles collaborent.

Ce qui n'a pas encore été réalisé, mais répondrait à un besoin, en particulier pour les organismes régionaux qui disposent de peu de ressources, c'est la mutualisation des moyens et compétences à travers la mise à disposition de personnes-ressource, que ce soit pour le guichet entreprise ou pour des projets. Cela pourrait être institutionnalisé via des plateformes au niveau de la CODEV et la création d'un pool de ressources issues des régions, voire également de partenaires privés.

Au **niveau de la politique régionale**, la collaboration intercantonale se fait principalement à travers la CDEP-SO et bénéficie par ailleurs de l'appui de RegioSuisse en matière d'application de la LPR et des projets régionaux correspondants. Le développement d'une stratégie commune à l'échelle intercantonale (BE, JU, NE, VD) a également pu se concrétiser avec le programme arcjurassien.ch. Plusieurs projets intercantonaux ont également été soutenus par la PADE, p.ex. dans les régions de la Broye (FR, VD), du Chablais (VD, VS) ou de l'agglomération du Grand Genève (qui inclut le District de Nyon).

Le **niveau intercantonale** joue surtout un rôle dans la promotion économique et dans la politique régionale. Le soutien aux projets d'entreprises du SPECo n'a au contraire pas de composante intercantonale, si ce n'est à travers Innovaud, qui offre une ouverture intercantonale du fait de son affiliation à la plateforme Platinn, qui elle-même dépend de la CDEP-SO. Pour la promotion de la place économique, il y a encore des questions de délimitation entre le DEV

(l'organisation cantonale de promotion) et GGBa (l'organisation intercantonale de promotion de la place économique), notamment concernant la présence du Canton (DEV) dans les huit pays dans lesquels GGBa fait de la prospection et sur la manière dont le Canton pourrait mieux promouvoir ses particularités et compétences de niches (par exemple l'oncologie). Le rôle du DEV et de GGBa dans ses pays mériterait à cet égard d'être précisé.

Adéquation du dispositif pour une mise en œuvre efficace de la PADE : Mise en œuvre efficace de la PADE (Q4)

Au niveau de la **coordination entre les régions et les services cantonaux**, la collaboration avec le SPECo est appréciée par les acteurs régionaux consultés, notamment en termes de reconnaissance et d'écoute. En revanche cela ne se passe pas toujours aussi bien avec les autres services de l'Etat. Le rôle des organismes régionaux (OR) et des autres partenaires sont bien définis et reconnus au niveau de la PADE, mais pas toujours au niveau des autres services où elles n'ont pas d'ancrage légal comme avec la LADE. Par exemple, les questions d'aménagement du territoire incluent parfois un nombre important d'acteurs conduisant à une inefficience du processus (exemple des projets ZIZA impliquant environ 40 acteurs différents).

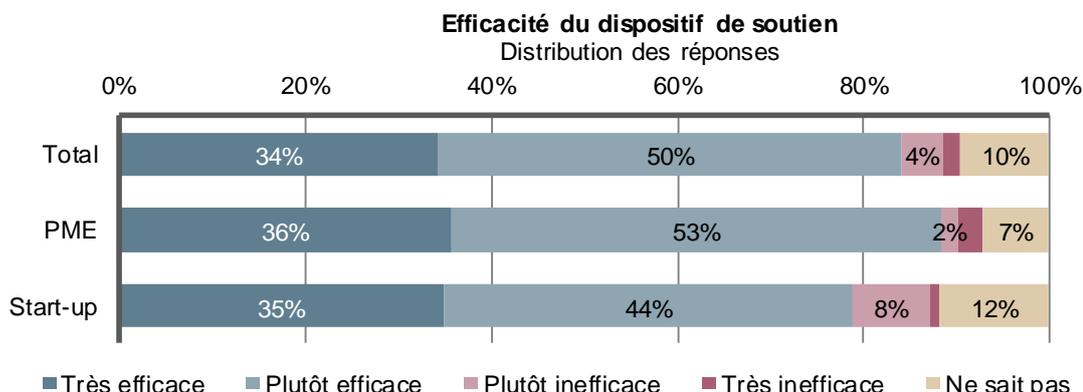
Les OR sont confrontés à des demandes de la part de services cantonaux au titre de différentes politiques sectorielles. Cependant, la PADE ne finance que leurs missions économiques. En ce qui concerne les autres aspects impliqués (p.ex. l'aménagement du territoire), certaines OR soulignent l'absence de soutien complémentaire pour venir financer leurs interventions. Un OR a également fait part d'un potentiel conflit d'intérêt entre son statut de cofinancer sur certains projets et son rôle d'émetteur de préavis auprès du Canton.

La perception du dispositif du **point de vue des entreprises** a été examinée au moyen d'un sondage écrit. Plus que 80% des entreprises interrogées évaluent le dispositif de soutien comme très efficace ou plutôt efficace (Figure 4-1). Les PME évaluent le dispositif un peu plus souvent «très efficace» ou «plutôt efficace» (88%) que les start-up (79%). Les entreprises qui considèrent le dispositif comme inefficace le justifient par le fait que les processus sont trop lents et que le soutien à la demande ainsi qu'aux aspects financiers est insuffisant.²¹ Le dernier point est lié aux principes décrits au chapitre 2.1b), où le soutien de la PADE n'est que subsidiaire et respecte le principe de proportionnalité. Le financement direct aux projets d'entreprises est faible et s'élève à CHF 5'000-30'000.- par projet. Cela peut parfois être jugé insuffisant par les entreprises, comme l'a montré l'enquête. Cependant, le plafonnement du soutien est cohérent avec la volonté d'appliquer une politique économique libérale et subsidiaire.

Dans l'ensemble, l'image positive l'emporte clairement chez les entreprises interrogées et plusieurs entreprises soulignent dans leurs commentaires le bon travail du SPECo en tant qu'acteur clé de la mise en œuvre.

²¹ Il n'y a pas de différences substantielles dans cette appréciation en fonction des aides octroyées par le biais de la LADE et celles octroyées par le biais du FSI.

Figure 4-1: Evaluation de l'efficacité du dispositif de soutien aux PME et start-up par les entreprises



Source: Sondage auprès des entreprises. Total 271 réponses ; PME 154 réponses, start-up 109 réponses.

On a également posé aux entreprises la question des **améliorations** qui devraient être apportées au **dispositif** de soutien aux PME et start-up. Au total, 158 entreprises ont soumis des suggestions d'amélioration, qui peuvent être résumées comme suit :

- Le plus souvent, les entreprises (28) ont suggéré de simplifier l'accès au financement et de rendre les conditions de financement moins strictes mais plus adaptées à la situation de l'entreprise (p.ex. des garanties moins élevées, plus de temps pour le service de la dette, des taux d'intérêts plus bas ou fondés sur le risque).
- En outre, 19 entreprises ont exprimé le besoin de possibilités de financement de montants beaucoup plus élevés, ce qui est conforme aux déclarations générales du dispositif susmentionnées.
- Plusieurs entreprises (24) souhaitent un encadrement renforcé en termes de prestations de consultation, coaching et suivi des projets soutenus.
- Les entreprises (14) mentionnent également à plusieurs reprises que le processus devrait être rendu plus efficace et que les décisions doivent être prises plus rapidement (cela concerne en particulier la CVC). En outre, les charges administratives pourraient être réduites grâce à l'introduction de formulaires en ligne par exemple. Certaines entreprises estiment également qu'il est nécessaire d'améliorer les informations sur les offres de soutien (9 mentions).
- Plusieurs entreprises (12) souhaitent de plus une meilleure coordination entre les prestataires ou même un point de contact unique pour tout le soutien. De plus, plusieurs entreprises suggèrent qu'une coopération accrue entre les pouvoirs publics, les investisseurs privés et les banques devrait être poursuivie. La mise en réseau avec d'autres entreprises soutenues est également suggérée plusieurs fois (6 mentions).
- En outre, quelques entreprises (8) ont exprimé le besoin d'un soutien supplémentaire pour la commercialisation de leurs produits en Suisse et sur le marché international. Certaines entreprises estiment que les PME doivent être promues plus fortement (6 mentions) et que d'autres activités en dehors de l'innovation technologique et de l'innovation à forte intensité

de recherche doivent être soutenues en plus de l'innovation (par exemple le développement de nouveaux modèles d'affaires, 6 mentions).

Adéquation du dispositif pour une mise en œuvre efficace de la PADE : Simplification, clarification et coordination (Q4)

Dans l'esprit de la **simplification et coordination**, le nombre d'acteurs de mise en œuvre a pu être réduit, bien que cela ne concerne pas directement les acteurs de l'administration cantonale, mais concerne avant tout les prestataires du domaine du tourisme (réduction du nombre de destinations touristiques, cf. enjeu H). La simplification de la gouvernance touristique est bien lancée et des résultats concrets sont atteints, notamment en termes de regroupement des acteurs (destinations, offices de tourisme). Cela s'applique au niveau des régions (p.ex. Pays d'Enhaut et Nord vaudois), où cette restructuration a permis d'améliorer les processus et dans certains cas la qualité des prestations. Au niveau cantonal, l'OTV aurait atteint son objectif de réduire le nombre de régions touristiques à 5-7 (actuellement 2 DMO et 5 RMO selon la classification utilisée par l'OTV)²². Selon l'OTV, cela contribue notamment à distinguer les destinations en matière de promotion, avec par exemple un rayonnement plutôt national pour les RMO et international pour les DMO. Cette restructuration répond donc à l'objectif d'une promotion touristique plus efficace, mieux ciblée et différenciée en fonction des destinations et des produits touristiques.

La brochure « organismes d'aide » a contribué selon les acteurs de la réalisation à la **clarification des rôles**. A l'interne du SPECo, deux unités sont responsables de la mise en œuvre de la PADE – l'Unité Entreprises et l'Unité Economie régionale. D'autres services cantonaux, comme le Service du développement territorial (SDT) fournissent de plus un apport important à la PADE. Au contraire du SPECo, les aspects PADE ne représentent en revanche qu'une petite partie des missions de ces services.

En plus, l'aspect « responsabiliser » a été concrétisé par des conventions de prestations et l'élaboration de stratégies. Chaque organisation qui obtient un soutien de la part du Canton pour son fonctionnement (p.ex. : OTV, Innovaud, DEV, Organismes régionaux) doit déposer une stratégie et est soumise à un système de contrôle conformément à la convention de prestations. Le développement de stratégies a notamment placé les OR devant de défi d'y intégrer les enjeux PADE.

²² Suite à une analyse approfondie (C-A. Blanc, Les enjeux du tourisme vaudois, 2010, Lausanne) trois seuils ont été identifiés en termes de destinations touristiques :

- 1) Destination Management Organisation (DMO): ce sont les destinations d'une taille critique suffisante, bénéficiant d'une chaîne complète de services, de marques touristiques de notoriété internationale et d'une clientèle diversifiée.
- 2) Regional Management Organisation (RMO): ce sont les destinations qui n'ont pas la taille critique pour être DMO, mais qui ont un potentiel et une volonté de développement. Elles disposent d'une offre et demande significatives, d'une chaîne complète de services, et de marques touristiques de notoriété nationale.
- 3) RPP : Régions à Prédominance Produit. Les RPP ne sont pas considérées comme destinations, mais possèdent un produit à faire valoir et qui donne une certaine notoriété au lieu.

Analyse de l'évaluateur

Q3 : Pertinence du dispositif

- Le dispositif comprend tous les acteurs pertinents qui sont nécessaires pour la mise en œuvre de la PADE. Il n'y a ni trop ni trop peu d'acteurs participants et il n'y a pratiquement pas de doubles emplois. Il reste encore à clarifier les questions de délimitation entre le DEV et GGBA sur le rôle des acteurs dans les huit pays dans lesquels GGBa fait de la prospection, ainsi que les aspects de processus entre le SPECo et la CVC pour les demandes de cautionnements liées au FSI. L'intégration du Swiss Innovation Park dans le paysage de l'innovation vaudois semble encore peu claire à ce stade et devra également être précisée.
- Pour la période à venir, il convient de poursuivre la **coordination au sein des acteurs de réalisation cantonaux et régionaux**. D'une part, des efforts devraient être faits pour communiquer auprès des groupes cibles les pesées d'intérêts qui ont lieu entre les différentes visions des offices concernés, en particulier celles du SPECo et du SDT. D'autre part, il s'agit de définir comment les informations disponibles sur les terrains et les offres immobilières à disposition peuvent être mieux partagées, en collaboration avec les OR et en s'assurant de la cohérence au niveau cantonal.

Q4 : Adéquation du dispositif pour une mise en œuvre efficace de la PADE

- Les entreprises évaluent le dispositif comme efficace. Les réactions sont généralement positives. Interrogé sur le besoin d'amélioration, il a été souvent mentionné que l'accès au financement devrait être simplifié et que les conditions de financement devraient être rendues moins strictes et adaptées à la situation de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises ont demandé davantage de conseil, coaching et suivi des projets soutenus. Néanmoins, les résultats de l'enquête montrent que la priorité pour les entreprises reste avant tout l'accès à un soutien financier.
- La PADE a contribué à la clarification des rôles, à la simplification, coordination et responsabilisation des acteurs.
- Si certaines **synergies** ont pu être réalisées, les régions et la CODEV espèrent voir se développer les partages d'expériences entre elles, voire à l'attention d'autres cantons lors de projets exemplaires. La CODEV dispose déjà de moyens financiers octroyés à travers la LADE et qui pourraient être utilisés dans ce sens.²³

²³ Décision LADE « Mise en place d'un secrétariat CODEV pour le déploiement du plan d'action 2016-2019 en lien avec la LADE et la LPR ».

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

5.1 Description de la mesure et modèle d'efficacité

Les objectifs principaux de cette mesure sont la création et le maintien des emplois par des entreprises actives dans la recherche et le développement et/ou la production, en particulier dans les secteurs d'activités prioritaires définis dans la PADE. Ceci concerne les nouvelles entités (start-up) tout comme les entreprises en développement ou matures (PME, PMI).

La mesure se décompose en trois sous-mesures :

- 1) Aides directs LADE (Aides à fonds perdu ou cautionnements à des projets d'entreprises actives dans l'un des huit secteurs d'activités prioritaires y compris le FSI)²⁴
- 2) Aides indirectes fournies par des prestataires de service aux entreprises
- 3) Aides fournies par les organismes régionaux (OR)

Elles fournissent un apport aux enjeux suivants :

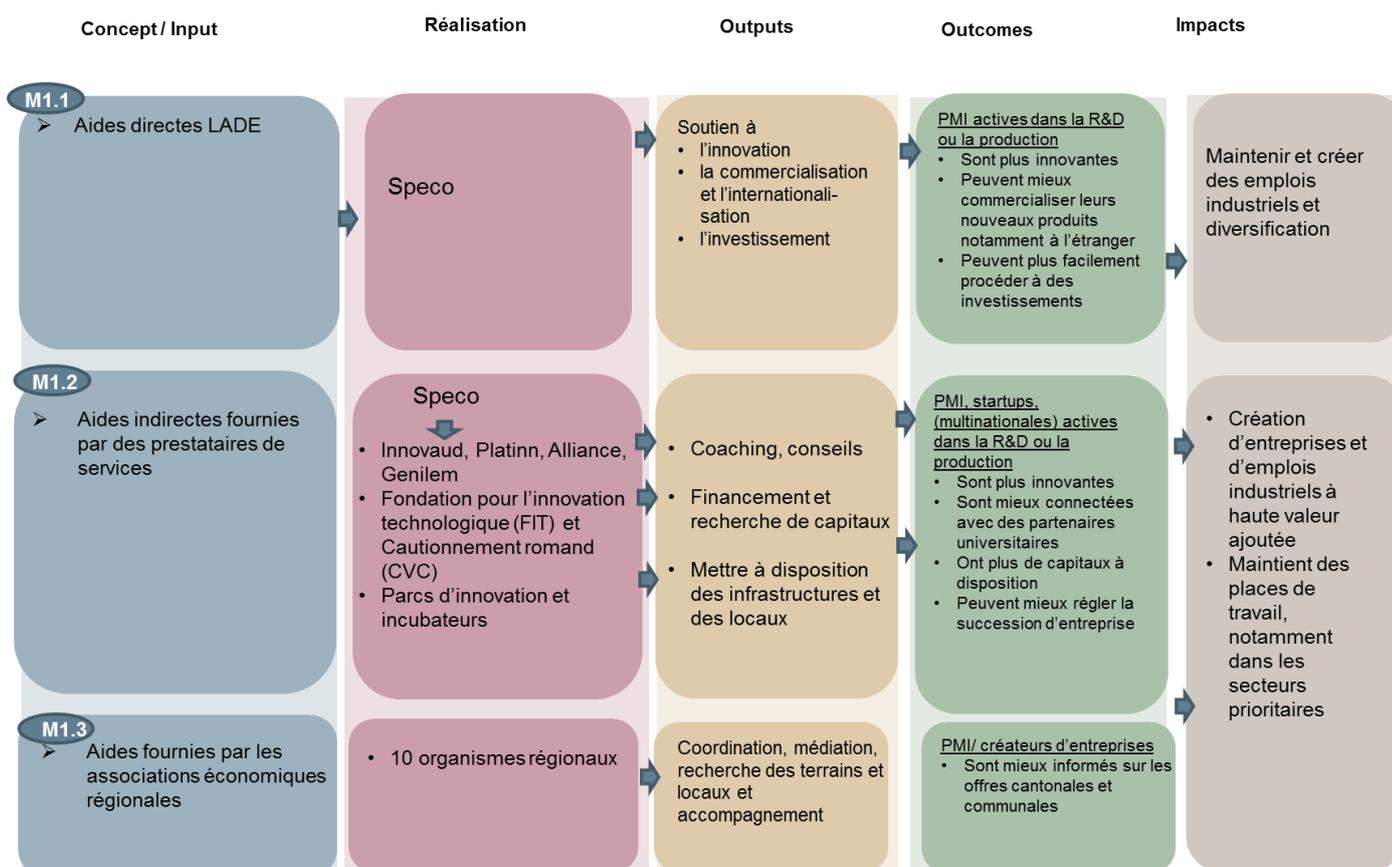
Figure 5-1: Mesure 1 : Correspondance des sous-mesures avec les enjeux PADE

Enjeu		Aides directes LADE	Aides indirectes fournies par des prestataires de services	Aides fournies par les organismes régionaux (OR)
D	Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement	x		
E	Réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement	x	x	x
F	Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée	x	x	x
G	Internationalisation du tissu économique vaudois	x	x	
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		x	x

²⁴ Le FSI est pris en compte dans toutes les statistiques présentées dans ce chapitre.

Les aides financières directes à des projets d'entreprises (y compris le fonds de soutien à l'industrie) et les aides indirectes fournies par des prestataires de services se trouvent au centre de l'évaluation. Les sous-mesures « aides fournies par les organismes régionaux » ont déjà été évaluées.²⁵ Le groupe cible des prestataires de coaching (comme Platinn ou Alliance) a également déjà été interrogé.²⁶ Ce groupe cible n'a pas été une nouvelle fois interrogé. On s'appuie sur les résultats de l'évaluation existante.

Figure 5-2: Modèle d'effets « Soutien à la création et au développement d'entreprises »



²⁵ Evaluanda / Eco'diagnostic (2015), Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud. Rapport d'étude à l'attention du SPECo. Genève.

²⁶ Cela concerne les sous-mesures « aides indirectes fournies par des organismes de soutien » et « promotion des industries et technologies » comme partie de la mesure « promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques »

M.I.S. Trend (2014), Etude de satisfaction des entreprises ayant bénéficié de prestations des organismes de coaching ou des plateformes de promotion sectorielle.

HEG-FR Haute École de Gestion Fribourg (2014), Analyse des résultats et de la pertinence de l'offre du programme intercantonal 2008-2015 (PMO) des cantons de suisse occidentale au titre de la loi fédérale sur la politique régionale (CDEP-SO). Rapport final à l'attention de la CDEP-SO. Fribourg.

5.2 Aides directes LADE et aides indirectes

5.2.1 Prestations du SPECo et des prestataires de services (output)

Questions d'évaluation

Q5 Cohérence des projets et actions

- Est-ce que les **critères et les conditions** de soutien sont clairs et transparents pour les groupes cibles ?
- Est-ce que le **nombre et la nature des décisions** prise et les actions menées **par le SPECo** sont cohérents avec les enjeux PADE ?
- Est-ce que le **nombre et la nature des décisions** prise et les actions menées **par les prestataires de services** sont cohérents avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?

Afin d'évaluer les critères et les conditions de soutien (Q5), il a été demandé aux entreprises soutenues d'évaluer l'accès aux services. En outre, divers rapports ont été consultés pour analyser si les critères sont faciles à trouver et clairs (indication du secteur, type de projet, etc.). Afin d'évaluer la cohérence des projets, les données relatives au nombre et à la nature des projets ont d'abord été analysées et évaluées pour déterminer si elles correspondent aux enjeux définis. Cela s'est fait en deux étapes, l'une pour les aides directes LADE et l'autre pour les aides indirectes fournies par des prestataires de services.

Pour juger de l'adaptation des prestations (Q6), il a été demandé aux entreprises si les prestations correspondaient à leurs besoins et à leurs défis économiques. En outre, le sondage auprès des entreprises et les discussions avec les acteurs de la mise en œuvre ont permis de déterminer si certains projets ne pouvaient pas être réalisés selon les critères actuels, alors qu'ils répondent aux défis économiques actuels.

Cohérence des projets et actions : Critères et conditions (Q5)

En ce qui concerne les **accès aux prestations de soutien**, le sondage auprès des entreprises a révélé que 81% des entreprises estiment l'accès comme « très simple » ou « plutôt simple ». 13% le trouvent plutôt compliqué ou compliqué et 6% des entreprises ne peuvent pas en juger. Les entreprises qui considèrent que l'accès aux prestations (toutes les aides y compris le FSI)²⁷ est compliqué, ont choisi les catégories de justification suivantes²⁸ :

- Manque de renseignements sur les prestations de soutien (46%)
- Démarches administratives trop fastidieuses pour demander un soutien (40%)
- Renseignements concernant les prestations de soutien difficiles à trouver (37%)

²⁷ Pas de différence dans la perception de l'accès entre les aides LADE et les aides du FSI

²⁸ Plusieurs raisons pouvaient être cochées en même temps. Les pourcentages s'élèvent donc à plus de 100%.

- Critères d'éligibilité pas assez clairs (34%)
- Difficile de trouver le bon interlocuteur (14%) ou interlocuteur trop peu disponible (9%)

L'évaluation montre que la critique ne vise pas en premier lieu les critères et les conditions des prestations, mais plutôt l'information sur les différents services de soutien offerts.

Cohérence des projets et actions : nombre et nature des décisions des aides directes LADE à des projets d'entreprises (Q5)

Les aides directes à fonds perdu à des projets d'entreprises sont octroyées par le SPECo. Il existe trois catégories :

- les soutiens à l'innovation
- les soutiens à la commercialisation et à l'internationalisation et
- les soutiens à l'investissement.

Les aides et les conditions d'octroi sont décrites en détail dans la brochure « aides financières » du SPECo, qui est disponible en français et anglais.²⁹ En tout, le SPECo a soutenu environ **2'500 projets entre 2012 et 2016** avec les aides directes LADE (voir Figure 5-3).³⁰ On observe une majorité des projets dans les secteurs de l'industrie de précision, des sciences de la vie et des TIC.

Le nombre et la nature des décisions prises et des actions menées par le SPECo sont cohérents avec les enjeux de la PADE. Les projets ont pour objectif d'augmenter la valeur ajoutée et de préserver et créer des emplois. À l'égard des types de soutiens présentés dans la Figure 5-3 a majeure partie se rapportait à des **projets d'innovation, donc à l'enjeu F**, suivi du soutien à la commercialisation et à l'internationalisation (enjeu G) et pour un nombre restreint il s'agissait de projets d'investissement (enjeu E).

²⁹ SPECo (2016), aides financières. Création, implantation et développement d'entreprises

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/entreprises/fichiers_pdf/2015-SPECo-brochure-aide-financiere-FR-web.pdf

³⁰ Ceci ne concerne que les aides directes à fonds perdu (voir figure 5-3) et non les aides des prestataires de services comme la FIT ou Innovaud.

Figure 5-3: Aides directes LADE, nombre des projets 2012-2016

Secteur d'activité	Soutiens à l'innovation		Soutiens à la commercialisation et à l'internationalisation		Soutiens à l'investissement		Total soutiens à fonds perdu	
	nb de projets	%	nb de projets	%	nb de projets	%	nb de projets	%
Cleantech	130	10%	86	7%	1	2%	217	9%
Industrie agro-alimentaire	19	2%	14	1%	2	5%	35	1%
Industrie de précision	272	22%	301	26%	13	32%	586	24%
Industrie des produits haut de gamme	82	6%	97	8%	2	5%	181	7%
Sciences de la vie	314	25%	223	19%	9	22%	546	22%
Sport international	55	4%	24	2%	0	0%	79	3%
Technologies de l'information et de la communication (TIC)	383	30%	396	34%	11	27%	790	32%
Autres	10	1%	23	2%	3	7%	36	1%
Total	1'265	100%	1'164	100%	41	100%	2'470	100%

Source : SPECo (2017a), Extrait de la base de données « LADE – aides aux entreprises – décisions 2012-2016 »

Les **secteurs prioritaires** sont soutenus proactivement par le DEV et GGBA. Les autres secteurs peuvent également bénéficier d'aides, mais il s'agit de cas particuliers traités au cas par cas. De plus, les entreprises doivent être actives dans un des trois types d'activités ciblées (sièges internationaux, recherche & développement ou production).³¹

Comme les secteurs prioritaires ne sont pas définis selon les codes NOGA, il est difficile de faire des constats sur leur part dans l'ensemble de l'économie. Une approximation peut se faire au moyen d'une évaluation réalisée par l'Office fédéral de la statistique (OFS) pour le compte de la Banque Cantonale Vaudoise. Celle-ci montre qu'en 2014 environ 5'400 entreprises ont été actives dans les secteurs prioritaires de la PADE comme l'industrie et les secteurs à composantes technologiques. Cela correspond à environ 9% de toutes les entreprises dans le canton de Vaud. Cela signifie qu'environ 9% des entreprises vaudoises sont éligibles au soutien à fonds perdu pour des projets d'entreprises, ce qui montre que la politique est sélective et ciblée. Ces entreprises représentent 53'200 ETP ou environ 15% de l'emploi dans le canton de Vaud.

Les acteurs de mise en œuvre sont unanimes sur le fait que la sélection des huit secteurs prioritaires est dans l'ensemble justifiée et qu'ils doivent être soutenus dans la prochaine période. Les arguments suivants sont avancés pour la priorisation : le secteur des sciences de la vie a une signification particulière pour le canton de Vaud, qui possède d'excellentes compétences dans des domaines de niche, comme l'oncologie. Le secteur des TIC a aussi une signification particulière : les représentants du Canton y voient la possibilité dans le futur de jouer un rôle important dans le domaine de la sécurité de l'information. Les secteurs des sciences de la vie et des TIC sont également centraux pour l'implantation d'entreprises (cf. chapitre 7.2). Le canton de Vaud a également des leaders mondiaux dans les secteurs de l'industrie de

³¹ Annex 3 de la PADE

précision, l'industrie des produits haut de gamme et l'industrie agroalimentaire. Dans le secteur du sport international et grâce à la présence du siège du CIO à Lausanne, de nombreuses fédérations internationales, comme la Fédération internationale de volleyball, sont venues s'installer dans le canton de Vaud. En plus de cela, des entreprises cherchant la proximité de ces fédérations (p.ex. dans le secteur des vêtements fonctionnels) sont venues s'implanter. C'est ainsi qu'est apparu le cluster du sport international, soutenu par la Ville de Lausanne et le Canton et qui a pour ambition d'être une interface entre le sport international et celui de la formation et de la recherche de pointe. A cela s'ajoute le cluster du sport international ThinkSport qui a pour objectif de rassembler les différents acteurs en lien avec le Sport, dont font partie des institutions de la santé ou des ONG internationales.³²

Plusieurs voix critiques auprès des acteurs de la réalisation de la PADE se sont élevées à l'égard de la **définition du secteur « cleantech »**. Ces acteurs estiment que le terme « cleantech » ne correspond pas vraiment à un secteur, mais à un type de technologie, qui regroupe plusieurs secteurs. Sa définition est considérée comme trop vague. De plus, les avis sur la manière dont le terme « cleantech » doit être défini diffèrent quelque peu. Une définition large dans le sens de l'économie circulaire fait l'objet d'une étude en cours, ce qui offrirait des possibilités de formation de clusters, par exemple un cluster du recyclage du PET. Une autre définition dans le sens de l'efficacité énergétique/environnementale est également imaginable.³³

Y a-t-il des secteurs supplémentaires qui devraient être prioritaires à partir de 2018 ? De manière générale, les acteurs interrogés ne voient pas de nécessité à soutenir des secteurs supplémentaires. Un acteur du Nord Vaudois estime que la FinTech, qui est une force de la région, manque parmi les secteurs prioritaires. Un autre secteur porteur d'avenir serait les nouveaux matériaux (p.ex. graphène). Il est également parfois souligné qu'une transversalité accrue entre les différents secteurs devrait être considérée. Au vu de l'évolution du contexte économique mondial la question se pose de savoir comment **le thème de la numérisation et des nouveaux modèles d'affaires** pourrait être mieux couvert. Aucun soutien ne cible actuellement ce type d'innovation (enjeu D). La numérisation touche potentiellement tous les secteurs et tous types d'entreprises, il apparaît crucial de l'intégrer parmi les enjeux prioritaires de la PADE 2018-2022. Il est également important dans la future PADE de prévoir une certaine flexibilité pour pouvoir soutenir des projets visant à adapter les modèles d'affaires pour la transmission numérique.

Cohérence des projets et actions : nombre et nature des décisions des aides indirectes par les prestataires de services (Q5)

En plus des aides directes à fonds perdu à des projets d'entreprises, il existe dans le cadre de la PADE pléthore d'autres aides indirectes fournies par des prestataires de soutien. Ces

³² <http://www.thinksport.org/en/>

³³ L'encouragement aux cleantechs, comme le montre l'étude «Best Practice in der kantonalen Cleantech-Förderung», est aussi un thème dans d'autres cantons. Plus de la moitié des cantons ont ancré cette thématique dans leur promotion économique.
BFE (2017), Best Practice in der kantonalen Cleantech-Förderung

prestataires sont décrits en détail dans la brochure « organismes d'aide » du SPECo qui est disponible en français et en anglais.³⁴

Les soutiens peuvent être grossièrement répartis en différentes catégories (qui adressent sur-tout les enjeux E et F)

a) Financement et recherche de capitaux

Ici le financement de la FIT joue un rôle important, en particulier pour les start-up. Pour les PME, il s'agit du cautionnement romand (CVC). En outre, comme indiqué précédemment, de fois le SPECo octroie également des cautionnements via le FSI³⁵

Pour les start-up, l'accès au financement passe par les aides à fonds perdu pour les projets d'entreprises et, pour les montants plus élevés, par la **Fondation pour l'innovation technologique (FIT)**. La FIT a trois piliers pour soutenir les start-up technologiques de tous secteurs en lien avec une haute école, dans des phases de développement diverses, et avec des montants divers (0.1-0.5 Mio CHF) et selon des conditions diverses (sans ou avec intérêts)³⁶: A noter que les piliers FIT Grant et FIT Early, comme le montre la figure ci-dessous, sont apparus en 2013 seulement et ont ainsi renforcé la FIT avec des moyens financiers supplémentaires.

Durant la période 2012-2016, la FIT a octroyé 28 bourses, 50 prêts dans le cadre de FIT Seed et 21 prêts dans de cadre de FIT Early. En tout, les prêts ou dons octroyés durant les 5 années représentent un montant de 18.4 Mio CHF. 356 places de travail ont ainsi été soutenues.

Figure 5-4: Soutiens accordés par la FIT aux start-ups

	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2012-2016
FIT Grant	-	6	7	7	8	28
FIT Seed	11	8	14	8	9	50
FIT Early	-	5	4	7	5	21
Nombre de prêts accordés	11	19	25	22	22	99
Montant total des prêts (en Mio. CHF)	1.1	3.9	4.2	5.1	4.1	18.4
Nombre d'emplois dans les entreprises soutenues	28	60	74	94	100	356

Source: SPECo (2017e), Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises ». Le nombre d'emplois provient du rapport SPECo précité. Des doubles comptages ne sont pas exclus si, par exemple, une entreprise a reçu l'appui de la FIT, du CVC ou/et d'Innovaud ou si une entreprise reçoit à plusieurs reprises un soutien de la FIT.

³⁴ SPECo (2016), Organismes d'aide. Création, implantation et développement d'entreprise

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/entreprises/fichiers_pdf/2015-SPECo-Brochure_Organisme_d_aide-FR-web.pdf

³⁵ Le SPECo n'est pas toujours l'autorité d'octroi (cela dépend des montants financiers). Il faut distinguer les processus LADE et FSI.

³⁶ FIT (2017), rapport d'activités Fondation pour l'innovation technologique, S. 12

La Coopérative vaudoise de promotion du cautionnement (CVC) octroie des prêts à des entreprises déjà actives, indépendamment de leur taille ou secteur d'activité, hormis le secteur agricole. Cela ne doit pas absolument être des entreprises hightech, cela peut très bien être p.ex. un garage, une crèche ou un restaurant. Durant les années 2012-2016, la CVC a octroyé 526 cautions pour un total de 91 Mio CHF. Ce sont ainsi 4'739 places de travail qui ont été soutenues. Un des défis des entreprises est le règlement de la succession. Une grande partie des cautions (21%) sont utilisées à cet effet et permettent ainsi de fournir un apport pour effectuer la transmission. De même, les cautions sont souvent utilisées à des fins d'investissement ou pour surmonter des phases de manque de liquidités.

Figure 5-5: Soutiens accordés par la CVC aux entreprises vaudoises

	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2012-2016
Nombre de cautions accordées	93	107	123	103	100	526
Montant total des nouvelles cautions (en millions CHF)	19.2	16.6	19.5	18.5	17.7	91.4
Nombre d'emplois dans les entreprises soutenues	870	975	834	761	1'299	4'739

Source: SPECo (2017e), Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises ». Le nombre d'emplois provient du rapport SPECo précité. Des doubles comptages ne sont pas exclus si, par exemple, une entreprise a reçu l'appui de la FIT, du CVC ou/et d'Innovaud.

Pour tous les instruments financiers, la question est de savoir à quel point l'octroi de cautionnements doit être strict. Tant la FIT que la CVC soulignent qu'un mélange équilibré entre des projets risqués et des projets sûrs doit être trouvé. La CVC, qui a refusé 30% des demandes en 2016 et a une politique d'octroi plutôt conservatrice, constate ainsi peu de pertes (en 2016 19 pertes pour 465 cautionnements en cours).³⁷

Il a également été remarqué à plusieurs reprises que les investisseurs institutionnels de Suisse sont peu présents dans le financement de start-up et que ce sont avant tout les Business Angels qui seraient prêts à investir. Les relations publiques vis-à-vis des gros fonds d'investissement devraient être intensifiées. Les divers instruments d'encouragement sont avant tout utiles dans les premiers cycles de financement. Pour les cycles de financement plus grands (5-10 Mio CHF), les jeunes entreprises font encore face à de gros défis.

b) Coaching, appui et conseil aux entreprises

Pour renforcer la politique globale de l'innovation en faveur des industries du canton, **la plateforme Innovaud** a été créée en 2013. Ainsi, les prestations d'accompagnement (coaching) des PMI & start-up et de promotion (marketing) ont été rassemblées. La plateforme est composée de trois piliers : l'association « Innovaud » (pilier « accompagnement et promotion »), la

³⁷ Bürgschaft Westschweiz (2017), Geschäftsbericht 2016, S. 30

FIT (pilier « financement »), déjà décrite plus haut et le groupe « VaudPARcs » (pilier « hébergement »).³⁸ Les atouts d'Innovaud résident dans ses activités de mise en réseau et ses connaissances larges du paysage de l'innovation.

Parmi les groupes cibles d'Innovaud se trouvent tant les start-up, principalement du secteur high-tech, que les PME avec un projet d'innovation ou des personnes issues des hautes-écoles qui souhaitent créer une start-up. Le soutien est ouvert à tous les secteurs prioritaires, mais pas uniquement, bien que ce soit souvent le cas. Innovaud souligne qu'ils ne soutiennent pas seulement les start-up, mais qu'ils désirent également mettre en avant les entreprises à fort potentiel de croissance à travers la plateforme Scale-Up³⁹. Avec le projet-pilote d'un portail interentreprises, un « catalogue de compétences » rendra les forces des différentes PME des régions visibles.

Depuis sa création, Innovaud a fourni environ 700 prestations par année pour des entreprises représentant 3'500 à 8'000 places de travail.⁴⁰

Figure 5-6: Soutiens accordés par Innovaud aux entreprises vaudoises

	2013	2014	2015	2016
Nombre de prestations*	398	658	690	696
Nombre d'emplois dans les entreprises soutenues	4'061	7'312	8'071	3'595

Source: SPECo (2017e), Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises ». Le nombre d'emplois provient du rapport SPECo précité. Des doubles comptages ne sont pas exclus si, par exemple, une entreprise a reçu l'appui de la FIT, du CVC ou/et d'Innovaud.

*Prestations: Accompagnement des entreprises, mises en relation, accompagnement dans le montage de projets avec d'autres prestataires (DEV, FIT, CVC, etc.), appui à la création de nouvelles entreprises, manifestations.

Le total pour les années 2012-2016 n'a pas été indiqué, car il est possible que les mêmes entreprises ont été soutenues plusieurs fois et que le nombre d'emplois soutenues soit surestimé.

Le sondage auprès des entreprises a montré que 60% des entreprises n'ont pas été fondées directement avec le soutien d'Innovaud, mais connaissent l'association Innovaud tout de même. Plus que la moitié a déjà été en contact avec elle (Figure 5-7).⁴¹ Notamment les entreprises qui ont profité de soutiens via la FIT, Genilem ou le SPECo, connaissent Innovaud ou

³⁸ <http://www.vaud.ch/fr/atouts/technologies/incubateurs-parcs-technologiques/>

³⁹ <http://www.scale-up-vaud.ch/fr/>

⁴⁰ Une description détaillée des principales prestations d'Innovaud se trouve dans le rapport annuel. Innovaud (2017), Rapport d'activités 2016 <http://ra2016.innovaud.ch/ra-innovaud.compressed.pdf>

⁴¹ L'enquête en ligne était destinée aux entreprises qui ont bénéficié du soutien de la PADE, qui ne constituent donc pas un échantillon représentatif de toutes les entreprises du canton de Vaud.

ont déjà été en contact (83%). Des entreprises qui ont été en contact avec la CVC ou le DEV, ont moins connaissance de l'existence de l'association Innovaud (31%).⁴²

Figure 5-7: Connaissance de l'association Innovaud parmi les entreprises

Connaissance de l'association Innovaud	Nombre de réponses	Pourcentage
Oui, l'entreprise a déjà eu des contacts avec l'association Innovaud.	95	38%
Oui, a déjà entendu parler de l'association Innovaud, mais l'entreprise n'a jamais eu de contact direct avec elle.	58	23%
Non, a jamais entendu parler de l'association Innovaud.	87	35%
Ne sait pas.	10	4%
Total	250	100%

Source: Sondage auprès des entreprises. Cette question n'était posée qu'aux entreprises qui n'ont pas bénéficié d'un appui à la création de nouvelles entreprises par Innovaud.

Dans le domaine du coaching, l'outil principal est **Platinn** (organisme intercantonal dont Innovaud est l'antenne vaudoise). Platinn offre un soutien aux start-up et aux PME, pour le développement d'affaires et de partenariats, le développement de l'organisation, ou encore l'appui à la recherche de financement.

Genilem et Alliance sont d'autres acteurs importants. Genilem accompagne et conseille les créateurs d'entreprise innovants en phase de démarrage et Alliance tisse des liens entre les entreprises et les laboratoires dans le but d'intensifier les transferts de technologies.

Figure 5-8 : Soutiens accordés par Platinn, Alliance et Genilem aux entreprises

	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2012-2016
Platinn	350*	184*	169	119	118	940
Alliance		115	105	109	117	446
Genilem	225	257	195	186	221	1084

Dans le sondage en ligne les entreprises ont évalué positivement l'appui à la création de nouvelles entreprises par Innovaud et Genilem. 72% des entreprises affirment que le soutien a permis à l'entreprise de bénéficier de conseils utiles et professionnels et d'identifier les bons partenaires dans le processus de démarrage.

⁴² Lors de l'évaluation par type de soutien, il est à noter qu'une entreprise peut bénéficier de plusieurs types de soutien (ex: aides à fonds perdu LADE à l'innovation et un prêt de la FIT). Ces entreprises ont donc été comptées plusieurs fois.

Il y a de nombreuses **institutions de recherche et de formation** dans le canton de Vaud. A cela s'ajoute un réseau décentralisé de pôles de développement (parcs technologiques, pépinières) avec une offre d'hébergement bien définie, une offre d'incubation coordonnée et une offre de services partagés.⁴³

Le plus grand parc technologique est l'EPFL Innovation Park (il représente plus de 40% des entreprises et places de travail au sein des parcs), suivi d'Y-Parc (environ 1/3 des entreprises et places de travail) et du Biopôle (10% des entreprises et 15% des places de travail). Les plus grands parcs ont également tendance à héberger les plus grosses entreprises.

c) Transfert de technologies et collaboration avec les instituts de recherche et les incubateurs

Il y a de nombreuses institutions de recherche et de formation dans le canton de Vaud. Les instituts de recherche interrogés voient leur rôle dans la PADE comme suit :

- **L'EPFL** Innovation Park encourage le transfert technologique de l'EPFLs et des start-up avec une volonté de déploiement (« scale-up ») vers les grandes entreprises. Environ 60% des start-up sont des spin-offs de l'EPFL. Pour les grandes entreprises, deux tiers viennent de Suisse (p.ex. Logitec, Nestlé, Crédit Suisse). Le choix ne se fait pas par secteurs mais selon la qualité de la collaboration avec l'EPFL, bien que l'EPFL ait ses forces, notamment dans les domaines des sciences de la vie, de la robotique, de la science des matériaux. La plupart des entreprises arrivent avec une petite équipe à la recherche d'innovations et puis la rapatrient à leurs sièges. Le but principal de l'EPFL n'est ainsi pas d'ancrer les entreprises à long terme dans la région. L'intérêt des entreprises qui s'implantent sur le parc est surtout de développer des innovations et la recherche de talents. Les surfaces à disposition sont déjà occupées et l'EPFL a besoin de bâtiments supplémentaires pour héberger d'autres start-up.
- Le **PACTT**, l'office de transfert de technologie commun au CHUV et à l'Université de Lausanne (UNIL), se voit comme coordinateur et intermédiaire entre le monde académique (CHUV et UNIL) et l'économie. L'orientation thématique est donnée par la direction académique des projets de recherches. Le CHUV a décidé de renforcer le domaine de l'immunoncologie. Cela a eu pour conséquence que plusieurs entreprises s'intéressent à ce domaine. De manière générale, PACTT ne voit pas de barrières au transfert technologique.
- **HEIG-VD** : Le transfert technologique passe avant tout par les start-up. La HEIG-VD est présente sur le campus Y-Parc. Ce lien entre la Haute-école et le technoparc est considéré comme bénéfique. La collaboration avec l'ADNV est également très bonne. Cette dernière s'occupe de tous les aspects administratifs et logistiques dans l'accueil des start-up. Une des clés du transfert technologique est Innovaud selon la HEIG-VD. Mais actuellement il manque dans la Haute-école des ressources pour un échange régulier selon les acteurs consultés.

⁴³ L'aide à la création des technopôles est d'abord financée comme mesure organisationnelle via les projets régionaux, puis bascule sous „prestataires de service aux entreprises“ lorsqu'il se poursuit.

Les institutions de recherche sont en contact avec Innovaud, Platinn, Alliance, avec le DEV et parfois avec les technopôles et les organismes régionaux. Innovaud est particulièrement apprécié des acteurs de la recherche. L'initiative « Innovaud Connect » pour l'échange de savoir entre le monde académique et économique est saluée.

Plusieurs acteurs du monde de l'innovation et de la recherche ont relevé durant des entretiens que lors de la création d'une start-up, une dynamique impressionnante s'est mise en place. Dans la répartition territoriale des start-up il y a un certain déséquilibre régional. La majorité des start-up high-tech se trouve dans la région de Lausanne. Certaines industries sont dans le Nord Vaudois. Sur l'axe Est-Ouest, la dynamique est moins forte, car il n'y a pas de hautes-écoles. La proximité d'une haute-école est en effet un moteur important à la création de start-up et à l'implantation d'entreprises en général.

Précisions sur l'intensité des différentes interventions

Les instruments de soutien sont différenciés en fonction des groupes cibles selon deux axes : 1) les secteurs économiques et 2) le nombre d'années d'existence de l'entreprise. L'aide la plus intensive est accordée aux secteurs prioritaires. Étant donné que les instruments sont complémentaires, il existe également des offres de soutien pour les autres secteurs, mais pas dans la même intensité. Des soutiens doubles pour une même entreprise par des instruments différents ne sont pas exclus. En particulier, il peut arriver que les entreprises ne soient pas soutenues simultanément mais au fil du temps par divers instruments.

L'équipe d'évaluation juge qu'une communication claire sur les conditions de soutien et les limites des instruments à l'attention des groupes cibles est particulièrement importante pour les instruments suivants :

- **«FIT early» et cautionnement de la CVC:** selon les entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre, il peut arriver qu'une entreprise reçoive simultanément un cautionnement de la FIT « Fit Early » et de la CVC, bien que cela arrive rarement. Pour l'instrument « FIT Early », il est nécessaire de s'assurer que ce dernier est effectivement utilisé pour des projets d'innovation.
- **FIT et aides directes LADE:** d'après les acteurs de la mise en œuvre, les entreprises soutenues par la FIT reçoivent souvent aussi des aides directes LADE. Cette situation pourrait potentiellement conduire à une confusion auprès des entreprises, puisque les conditions d'octroi sont dans ce cas différentes. Recevoir d'aides directes LADE ne signifie pas que la FIT, auprès de laquelle un comité statue sur les demandes, octroie automatiquement un soutien.
- **FSI:** Il ne s'agit pas d'un nouvel instrument, mais d'un moyen supplémentaire pour des instruments déjà existants (aides directes, prêts, cautionnement). Selon le règlement du FSI, le cumul des aides est possible, mais les aides octroyées à une même entreprise ne peuvent excéder CHF 500'000. Si une aide est octroyée en complément à d'autres

subventions cantonales, le montant cumulé des aides cantonales ne pourra excéder 50% du coût engendré par l'accomplissement efficient et efficace du projet.⁴⁴

Adaptation des prestations (Q6)

Dans l'ensemble, **les aides et mesures de soutien correspondent au besoin** des entreprises soutenues : Dans l'enquête en ligne, plus de 80% des entreprises déclarent que le soutien répondait «complètement» ou «plutôt» à leurs besoins. (Figure 5-9). Les PME sont plus susceptibles de dire que le soutien répondait à leurs besoins que les start-up. En outre, les entreprises qui ont profité des aides directes LADE, de la CVC ou du DEV estiment plus souvent que les aides et mesures correspondent à leurs besoins (85%) par rapport aux entreprises qui ont été soutenues par la FIT, Innovaud ou Genilem (79%).⁴⁵

Du point de vue de l'évaluateur, ces différences sont explicables notamment du fait que le besoin de soutien des PME est plus limité et peut donc être mieux couvert que celui des start-up, ayant des besoins dans des domaines différents (financement, coaching, développement de produits, etc.). Cela explique également l'évaluation qui est légèrement moins favorable aux services de soutien de la FIT, d'Innovaud ou de Genilem, qui s'adressent principalement aux start-up.

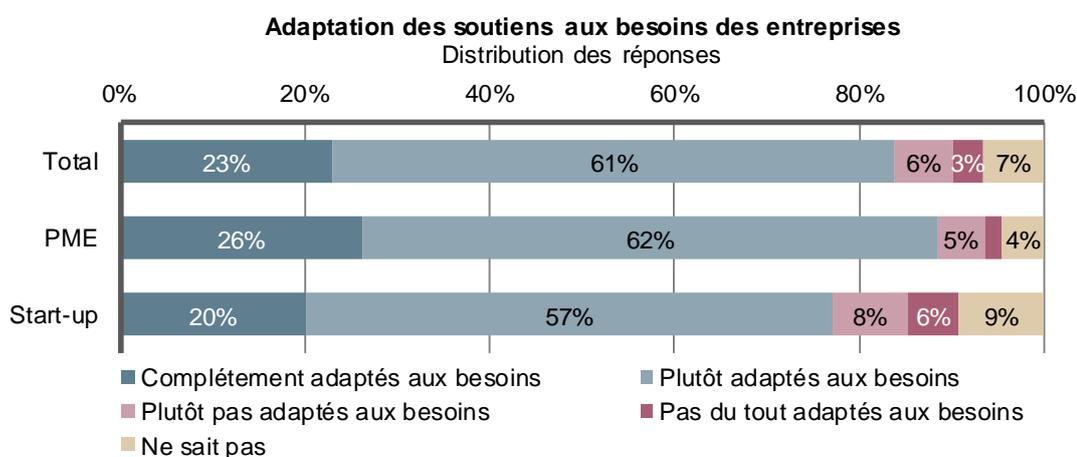
Les entreprises qui trouvent que les aides et mesures de soutien proposées aux PME et start-up ne sont plutôt pas ou pas du tout adaptées aux besoins de leur entreprise, énumèrent les raisons suivantes :

- Elles n'ont pas trouvé une offre de soutien adéquate pour leur entreprise (15 entreprises).
- En plus de la promotion des start-up, les PME souhaitent voir d'avantages d'offres pour les entreprises établies (4 nominations).
- Trois PME décrivent les offres de soutien comme étant loin de la réalité de l'entreprise.
- Les start-up souhaitent davantage de soutien au financement, par exemple à travers une mise en contact avec des investisseurs (5 nominations).
- Huit autres entreprises, dont sept start-up, estiment que l'offre de soutien est sous-développée et la comparent avec d'autres cantons (par exemple le canton de Fribourg) ou pays (p.ex. Belgique, Allemagne, Canada ou Royaume-Uni).

⁴⁴ Conseil d'Etat (2015) Règlement sur le fonds de soutien à l'industrie (RF-SI) Art. 8

⁴⁵ Lors de l'évaluation par type de soutien, il est à noter qu'une entreprise peut bénéficier de plusieurs types de soutien (ex: aides à fonds perdu LADE à l'innovation et un prêt de la FIT). Ces entreprises ont donc été comptées plusieurs fois.

Figure 5-9: Adaptation des aides et mesures proposées aux PME et start-up par l'Etat de Vaud et les prestataires de services aux besoins des entreprises



Source: Sondage auprès des entreprises. Total 273 réponses ; PME 158 réponses, start-up 109 réponses.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

- Les projets et actions soutenus s'appuient clairement sur les enjeux de la PADE. Les aides directes LADE (soutien à l'innovation, à la commercialisation et à l'internationalisation ou à l'investissement) apporte une contribution importante aux enjeux D, E et F.
- Des offres de soutien spécifiques sont disponibles pour les PME et les start-up (enjeu E), que ce soit dans le domaine du coaching par Innovaud, Platinn, Alliance et Genilem ou pour des questions de financement par la FIT ou la CVC.
- En plus, Il n'y a pas d'indications que les critères et conditions de soutien n'étaient pas clairs ou manquaient de transparence pour les groupes cibles. Néanmoins, l'équipe d'évaluation recommande une spécification ou une extension des critères d'éligibilité dans deux domaines (dans le sens de Q6 adaptation des prestations):

- 1) **Précision des secteurs économiques prioritaires** : comme ceux-ci ne se basent pas sur les **codes NOGA**, le reporting et surtout l'analyse du développement économique cantonal et la comparaison interrégionale ou intercantonale restent difficiles sans une définition liée à des statistiques officielles (voir chapitre 8) De plus, « cleantech » n'est pas un secteur mais un type de technologie. La définition de ce secteur doit être affinée. Ces réflexions sont déjà en cours et devront être prises en compte pour la prochaine PADE.
- 2) **Elargissement du type d'activité « Recherche & Développement »** : ce type d'activité comprend actuellement les activités de recherche et développement, d'ingénierie, de design industriel et de développement de nouveaux produits. Au vu de l'évolution du contexte économique, la thématique « **numérisation** » devrait être couverte par la future PADE. Il est de plus important dans la future PADE **d'être flexible** pour pouvoir notamment soutenir des projets visant à adapter les modèles d'affaires pour la transmission numérique.

Q6 Adaptation des prestations

- Les prestations offertes répondent largement aux besoins des entrepreneurs. Comme déjà mentionné dans le chapitre sur les inputs, les entreprises aimeraient toujours avoir plus de soutien à leur disposition. Conformément aux principes de subsidiarité et de proportionnalité il n'y a aucune raison d'élargir les prestations.

5.2.2 Effets sur les entreprises (outcome)**Questions d'évaluation****Q7: Effets sur les entreprises**

- Est-ce que le soutien était un **facteur accélérateur, déclencheur ou facilitateur** pour la réalisation des projets d'entreprises ?
- Est-ce que les PMI ou start-up actives dans la R&D ou la production ont pu **augmenter la capacité d'innovation, la capacité de financement ou les parts de marché** ?
- Est-ce que les entreprises peuvent plus facile **procéder à des investissements** et ont plus de **capitaux à disposition** ?⁴⁶
- Est-ce que les PMI ou start-up sont **mieux connectées** notamment avec des partenaires universitaires ?⁴⁷
- Est-ce que le changement de comportement est **cohérent avec les enjeux fixés** dans la PADE ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs (y compris l'effet levier) ou négatifs (y compris l'effet d'aubaine) ?

La question d'évaluation très générale de l'effet sur les groupes cibles a été spécifiée pour chaque mesure et différenciée en plusieurs sous-questions (Q7). Les effets sur la capacité d'innovation, de commercialisation et d'investissement des entreprises sont au premier plan du soutien aux entreprises. Afin de répondre aux différentes questions, les entreprises soutenues ont été interrogées sur les effets du soutien. En outre, il a été examiné si les effets mentionnés étaient conformes aux enjeux fixés.

Les effets non-anticipés positifs ou négatifs ont été relevés auprès des acteurs de la mise en œuvre et des entreprises soutenues (Q8). L'effet positif comprend également l'effet levier. Cela montre quels investissements supplémentaires ont été générés avec les soutiens de la PADE. Les effets négatifs comprennent également l'effet d'aubaine.

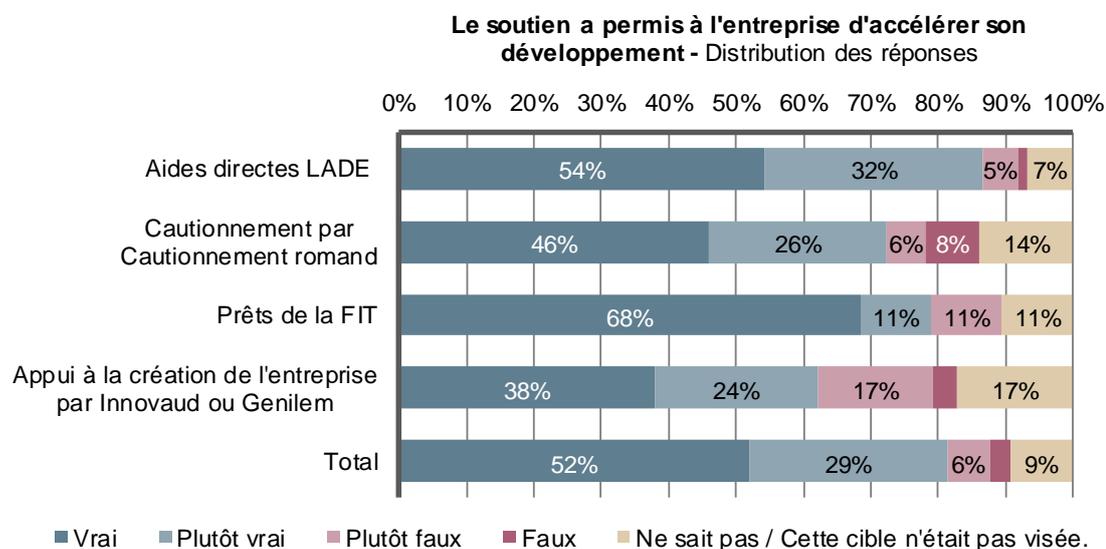
⁴⁶ Cette question est étroitement liée à la prestation « prêts et cautionnements » et a donc déjà été traitée au chapitre 5.2.1 à partir de la page 43 sous "Cohérence des projets et actions : nombre et nature des décisions des aides indirectes par des institutions (Q5)".

⁴⁷ Cette question est étroitement liée à la prestation des institutions de recherche et de formation et a donc déjà été traitée au chapitre 5.2.1 à partir de la page 47 sous "Cohérence des projets et actions : nombre et nature des décisions des aides indirectes par des institutions (Q5)".

Effets sur les entreprises : facteur accélérateur, déclencheur et facilitateur (Q7)

Plus que 80% des entreprises sondées ont accepté le fait que le soutien a permis à l'entreprise **d'accélérer son développement** (Figure 5-10). Cela est particulièrement vrai pour les aides directes LADE (86%) et le prêt par la FIT (79%). Les entreprises qui ont profité du cautionnement par Cautionnement romand (CVC) ou de l'appui à la création d'entreprise par Innovaud ou Genilem, sont moins susceptibles d'accepter cette déclaration (respectivement 72% et 62%).

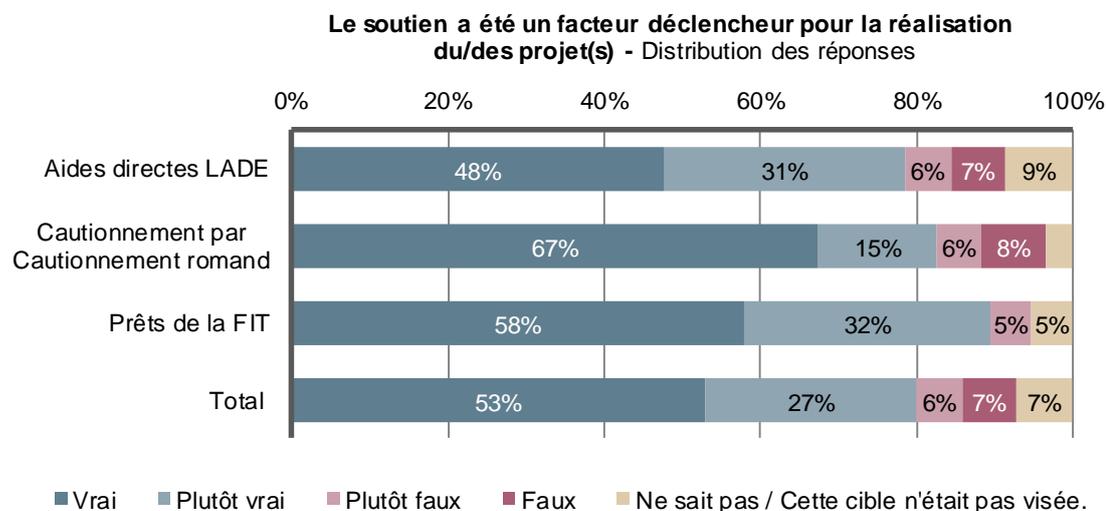
Figure 5-10: Soutien comme facteur d'accélération pour le développement des entreprises



Source: Sondage auprès des entreprises. Total réponses N : Aides directes LADE (Total N=256) inclut le soutien à l'innovation (N=131), le soutien à la commercialisation et à l'internationalisation (N=98) et le soutien à l'investissement (N=27) ; Cautionnement par Cautionnement romand N=87 ; prêts de la FIT N=19 ; appui à la création d'entreprise par Innovaud ou Genilem N=29.

Remarque concernant les prêts de la FIT et l'appui à la création d'entreprise par Innovaud ou Genilem : En raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Le sondage auprès des entreprises a également révélé que les aides à fonds perdu à des projets d'entreprises, de Cautionnement romand et de la FIT constituait pour plus de 80% des entreprises un **facteur déclencheur pour la réalisation de leurs projets** (Figure 5-11).

Figure 5-11: Soutien comme facteur déclencheur pour la réalisation du projet

Source: Sondage auprès des entreprises. Total réponses N : Aides directes LADE (Total N= 256) inclut le soutien à l'innovation (N = 131), le soutien à la commercialisation et à l'internationalisation (N=98) et le soutien à l'investissement (N = 27) ; Cautionnement par Cautionnement romand N=86 ; prêts de la FIT N = 19. Remarque concernant les prêts de la FIT : En raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Deux tiers des entreprises ayant bénéficié d'un appui à la création de l'entreprise par Innovaud ou Genilem ont déclaré que le soutien a été un **facteur qui a facilité le processus de création de l'entreprise**.⁴⁸ En revanche, 20% des entreprises considèrent que le soutien d'Innovaud ou de Genilem n'a pas simplifié le processus de création d'entreprise. 14% des entreprises ne sont pas en mesure de fournir des informations à ce sujet.

Effets sur les entreprises : Capacité d'innovation et de financement et sur les parts de marché (Q7)

Le sondage en ligne montre que l'effet souhaité par la majeure partie des entreprises soutenues en termes d'augmentation de la capacité d'innovation, de la capacité de financement et du développement des parts de marché, a été atteint (Figure 5-12):

- La question concernant l'effet de la **capacité d'innovation** a été posée à des entreprises ayant bénéficié d'aides à fonds perdu à l'innovation ou d'un prêt de la FIT. Des entreprises ayant bénéficié d'aides à fonds perdu à l'innovation ont plus souvent déclaré qu'elles avaient accru leur capacité d'innovation (80%) que les entreprises qui ont été soutenues par un prêt de la FIT (63%).⁴⁹
- La question concernant l'effet sur la **capacité de financement** a été posée à des entreprises ayant bénéficié d'aides à fonds perdu à l'innovation, d'un cautionnement par

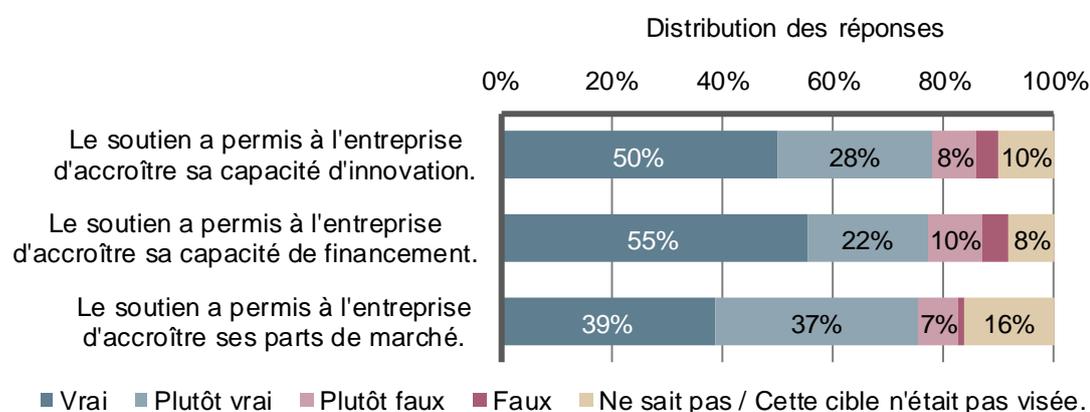
⁴⁸ 29 réponses au total ; en raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

⁴⁹ Sur les questions concernant les prêts de la FIT, seul 19 entreprises ont répondu et en raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Cautionnement romand ou d'un prêt de la FIT. Les réponses ne diffèrent que légèrement entre les différents types de soutien : les entreprises soutenues par la FIT trouvent plus fréquemment qu'elles pouvaient agrandir leur capacité de financement (84%) que les entreprises qui ont reçu un cautionnement par Cautionnement romand (74%) ou une aide directe LADE à l'investissement (81%).⁵⁰

- La question concernant l'effet sur le **développement des parts de marché** ciblait les entreprises ayant bénéficié d'aides à fonds perdu à la commercialisation et à l'internationalisation. Parmi ces entreprises, 76% ont déclaré avoir pu accroître leur part de marché grâce au soutien.

Figure 5-12: Effet du soutien sur la capacité d'innovation, la capacité de financement et les parts de marché



Source: Sondage auprès des entreprises. Les affirmations font référence à différents soutiens :
 Accroître la capacité d'innovation : Cette question a été posée aux entreprises qui ont bénéficié d'une aide directe ou un prêt de la FIT ; total 150 réponses.
 Accroître la capacité de financement : Cette question a été posée aux entreprises qui ont bénéficié d'une aide directe à l'investissement, un cautionnement par Cautionnement romand ou un prêt de la FIT ; total 132 réponses.
 Accroître les parts de marché : Cette question a été posée aux entreprises qui ont bénéficié d'une aide directe à la commercialisation et à l'internationalisation ; total 98 réponses.

Sur les **aides indirectes fournies par des prestataires de service** une évaluation a déjà été menée en 2014⁵¹. Il en ressort que la plupart des entreprises sont satisfaites de Platinn et Alliance. Les entreprises ont pu atteindre les buts suivants avec **Platinn** :

- Renforcement de la productivité: 68% des entreprises désireuses de devenir plus productives ont atteint leur but.
- Amélioration de la compétitivité: atteint à 62%

⁵⁰ Cependant, 19 entreprises ont répondu aux questions concernant les prêts de la FIT et 27 entreprises ont répondu aux questions concernant les aides à fonds perdu LADE à l'investissement. En raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

⁵¹ M.I.T. Trend (2014): évaluation des aides indirectes fournies par des organismes de soutien

- Elargissement vers l'exportation : atteint à 54%
- Les entreprises avec les buts « augmentation du chiffre d'affaires » (atteint à 41%), « augmentation ou stabilisation de l'emploi » (atteint à 42%) et « obtention d'un financement » (atteint à 36%) ont eu relativement moins de succès.

Les auteurs de l'évaluation de 2014 en tirent une conclusion positive ; mais relèvent que le succès ou l'échec ne dépendent pas seulement de Platinn.

Après des entreprises qui ont bénéficié d'un soutien d'Alliance, 80% ont pu obtenir le financement demandé.

Effets sur les entreprises : Cohérent avec les enjeux fixés (Q7)

Le soutien a contribué de façon importante à l'accélération du développement des entreprises et dans ce sens aux enjeux E et F. Le soutien a également contribué au fait que les projets ont pu être réalisés (facteur déclencheur) et il a facilité le processus de création de l'entreprise. En plus, le soutien a contribué à la diversification du tissu économique par un soutien aux secteurs prioritaires et aux types d'activités ciblés (enjeu D).

Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs : Effets d'aubaine et effets négatifs (Q8)

Pour l'ensemble des instruments, la question de l'effet d'aubaine se pose, c'est à dire, est-ce que les projets auraient été également réalisés sans soutien. Plus de la moitié des entreprises ont déclaré dans le sondage en ligne, qu'il serait très improbable (22%) ou plutôt improbable (37%) que les mêmes projets aient été accomplis sans soutien. 27% des entreprises trouvaient plutôt probable et 9% très probable, que les projets aient aussi pu être réalisés sans soutien. Le reste des entreprises (5%) n'a pas pu répondre à la question.

Il y a donc un certain effet d'aubaine. Environ un tiers des entreprises qui auraient pu réaliser le projet sans soutien ont déclaré que le financement du projet était déjà disponible ou que le projet aurait pu être réalisé avec d'autres moyens. Certaines de ces entreprises disaient que le soutien financier de la PADE ne représentait qu'une petite partie du coût total. Une entreprise sur six qui auraient réalisé le projet sans soutien, l'a justifié par le fait que le projet était essentiel pour la pérennité de l'entreprise et que, pour cette raison, il aurait été réalisé de toute façon. Plus d'un quart des entreprises ont ajouté que, bien qu'elles auraient pu réaliser le projet sans soutien financier, il leur aurait fallu plus de temps. Cela souligne l'effet du soutien comme facteur d'accélération. Certaines entreprises ont également déclaré qu'elles ont pu créer de la valeur ajoutée pour leur entreprise grâce au soutien obtenu (p.ex. une certification, une amélioration qualitative), qui n'aurait pas été possible sans ce soutien.

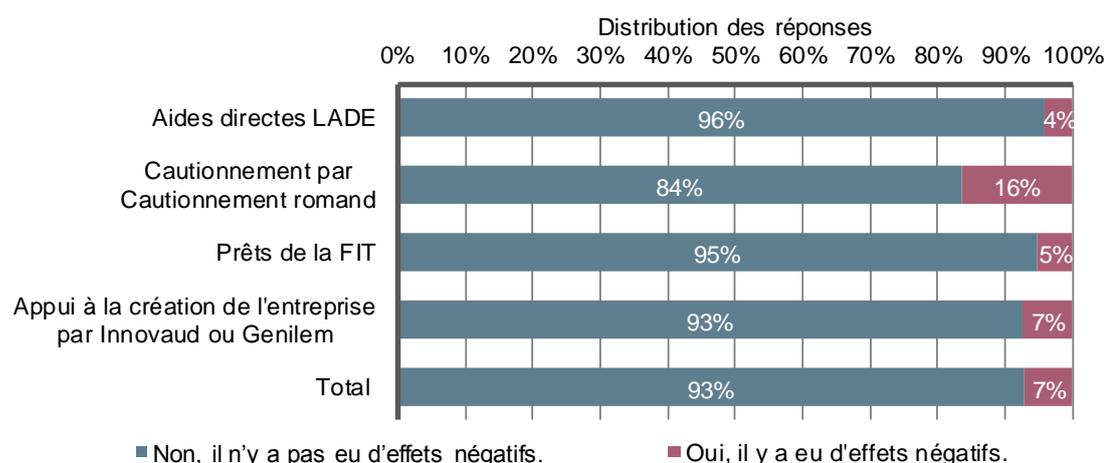
Le point de vue des acteurs de la réalisation montre encore d'autres facettes. Pour la FIT, un effet d'aubaine peut être présent en partie pour le « FIT Grant ». Les hautes-écoles mènent des projets également lorsque la FIT refuse une demande. Pour FIT Early, il est important de s'assurer que les prêts accordés sont réellement injectés dans le circuit économique.

Concernant la CVC, un effet d'aubaine est exclu selon les responsables de mise en œuvre. Au contraire, selon eux les banques sont devenues plus sévères et les cautions de la CVC ne sont pas un soutien, mais presque une condition à l'octroi de cautions par les banques.

Dans le sondage mené auprès des entreprises concernant les éventuels **effets négatifs** du soutien, seul quelques réponses ont été reçues. Seuls dans les cas de cautionnements par Cautionnement romand, 16% des entreprises ayant bénéficié de ce soutien ont constaté un effet négatif (Figure 5-13). Les entreprises ont justifié cela par le fait que le cautionnement est lié à des coûts élevés (arrière-cautionnement personnel auprès un notaire, frais conséquents) et que le processus complexe et lent coûte beaucoup de temps.⁵²

Peu d'entreprises ont constaté des effets négatifs des aides directes LADE et du soutien d'Innovaud. Il y en a dans la mesure où les entreprises se concentrent trop sur le projet et pour cette raison échappent à d'autres opportunités ou négligent d'autres priorités. En outre, une entreprise a rejoint un partenariat avec l'aide de ce soutien qui n'a pas fonctionné. Une autre entreprise a déclaré qu'elle s'est surendettée pour une courte durée avec le soutien de la FIT.

Figure 5-13 : Effets négatifs du soutien



Source: Sondage auprès des entreprises. Total réponses N : Aides directes LADE Total N=247) inclut le soutien à l'innovation (N=130), le soutien à la commercialisation et à l'internationalisation (N=91) et le soutien à l'investissement (N=26) ; Cautionnement par Cautionnement romand N=85 ; prêts de la FIT N=19 ; appui à la création d'entreprise par Innovaud ou Genilem N= 8.

Remarque concernant les prêts de la FIT et l'appui à la création d'entreprise par Innovaud ou Genilem : En raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

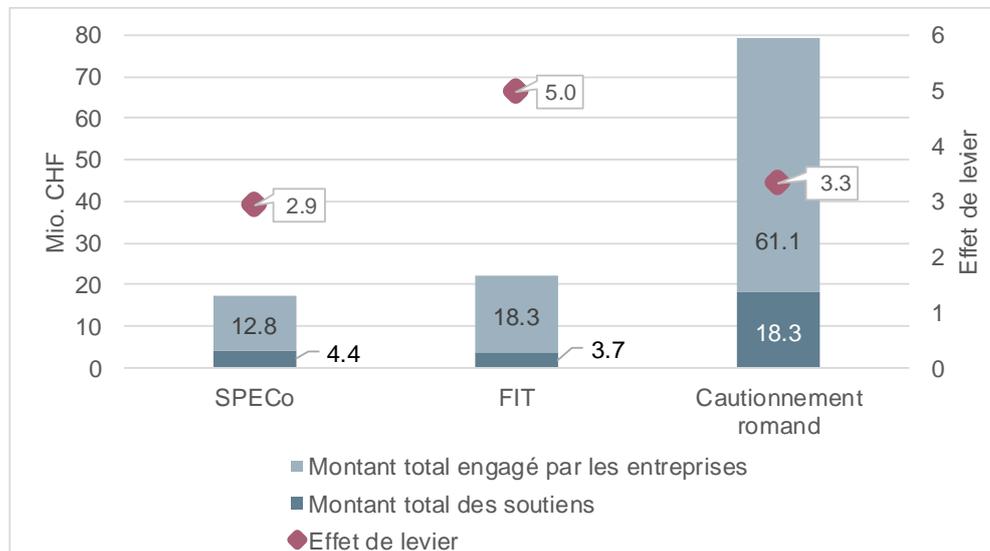
⁵² Ces critiques ont déjà été prises en compte entretemps. Les frais inhérents à l'étude d'un dossier accordé ont diminué de 25% depuis le 1er janvier 2018 et le principe des garanties liées à un engagement sous forme d'arrière-cautionnement a été revu, en ce sens que ce dernier n'est plus systématiquement exigé, mais apprécié en fonction de la cohérence et de la validité du dossier (crédibilité du projet, investissements de tiers majoritaires, etc.)

Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs : Effets levier (Q8)

Figure 5-14 montre pour la période 2012-2016 le nombre d'entreprises qui ont investi en moyenne annuelle dans le cadre des projets soutenus par une aide à fonds perdu, la FIT et Cautionnement romand. Il montre également l'ampleur de l'effet levier. La figure montre que le SPECo a soutenu directement avec les aides à fonds perdu les entreprises avec 4.4 Mio CHF d'aides en moyenne annuelle. Les entreprises elles-mêmes ont investi plus que 12 Mio CHF par an dans les projets soutenus, ce qui représente un effet levier d'environ 3 CHF par franc investi. La FIT obtient pour les années 2012-2016 un effet levier d'environ 5. Pour les années 2012-2016, le Cautionnement Romand a obtenu un effet levier qui s'élevait à une moyenne de 3.3.

En outre, la figure illustre que le volume d'investissement moyen annuel des projets dans le cadre de Cautionnement Romand (CVC) diffère nettement du soutien du SPECo par des aides à fonds perdu et du soutien FIT. Cela s'explique par le plus grand nombre d'entreprises soutenues par la CVC ainsi que par le montant des soutiens en moyenne plus élevé par rapport aux deux autres instruments.

Figure 5-14: Total des investissements dans le cadre des aides à fonds perdus à des projets d'entreprises (FSI y compris) par le SPECo, des prêts de la FIT et des cautionnements par Cautionnement romand et effets de levier (moyenne annuelle 2012-2016)



Source: SPECo (2017e), Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises » ; SPECo (2017a), Extrait de la base de données « LADE – aides aux entreprises – décisions 2012-2016 ».

Analyse de l'évaluateur

Q7: Effets sur les entreprises

- L'effet souhaité a pu être obtenu chez un grand nombre d'entreprises soutenues. Grâce au soutien, les entreprises ont pu augmenter la capacité d'innovation, la capacité de financement ainsi que le développement des parts de marché.
- Néanmoins, deux facteurs sont souvent évoqués concernant le financement des start-up 1) les plus gros cycles de financement sont encore difficiles à réaliser 2) il manque en Suisse des grands investisseurs institutionnels. La PADE étant une politique subsidiaire, les moyens financiers sont limités. Le problème du financement des start-up est reconnu par les acteurs de la réalisation, mais ne peut être résolu que par le soutien de l'État.
- Le soutien a contribué de façon importante à l'accélération du développement des entreprises et dans ce sens aux enjeux E et F. Le soutien a également contribué au fait que les projets ont pu être réalisés (facteur déclencheur) et il a facilité le processus de création de l'entreprise.
- Pour renforcer la collaboration entre les entreprises et les hautes écoles ainsi que la collaboration interentreprises, plusieurs initiatives existent. Actuellement, le soutien de la FIT pour les projets communs est limité à quelques hautes écoles. Il est recommandé de flexibiliser le soutien et d'impliquer également les hautes écoles spécialisées.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Il y a eu peu d'effets négatifs. Si des effets négatifs ont été cités par les entreprises, ils concernaient principalement les cautionnements par Cautionnement romand, pour lesquels les coûts élevés et l'effort administratif ont été critiqués.
- Un tiers des entreprises auraient aussi réalisé les projets sans soutien. Cela indique un certain effet d'aubaine. L'une des raisons est que la PADE ne représentait qu'une petite partie des coûts totaux, ce qui est cohérent avec le principe de subsidiarité de la PADE.
- Un effet positif, qui ne doit pas être sous-estimé concernant le soutien, est l'accélération des projets. Plusieurs entreprises auraient réalisé certains projets tout de même, mais seulement plus tard et pas à la même vitesse. Du point de vue des évaluateurs, les entreprises ont pu se positionner très tôt et durablement grâce au soutien qu'elles ont reçu.

5.3 Aides fournies par les organismes régionaux dans le cadre du « guichet entreprise »

5.3.1 Prestations des organismes régionaux dans le cadre du « guichet entreprise » (output)

Questions d'évaluation

Q5 Cohérence des projets et actions

- Est-ce que les **critères et les conditions** de soutien sont clairs et transparents pour les porteurs de projet ?
- Est-ce que le **nombre et la nature des prestations** du guichet d'entreprise des organismes régionaux sont cohérentes avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?

Afin d'évaluer les prestations des organismes régionaux dans le cadre du guichet entreprise⁵³, les régions en charge de ces prestations ont été interrogées. Les types de prestations ont été comparés avec les enjeux définis dans la PADE et les besoins des entreprises pour évaluer la cohérence.

Cohérence des projets et actions : Critères, conditions et nombre et la nature des prestations (Q5)

Depuis 2016, les prestations fournies par les organismes régionaux aux entreprises (guichet entreprise) font l'objet d'un reporting de la CODEV (voir figure suivante). Les OR offrent d'ailleurs une grande palette de prestations de service. En plus de différents services, elles accompagnent et soutiennent souvent les entreprises à la recherche de locaux, terrains et de financement et les conseillent pour la création d'entreprise.

Parmi les entreprises soutenues, 45% venaient de la région, 26% étaient des entreprises nouvelles dans la région et 29% étaient des entreprises implantées hors de la région. Beaucoup d'entreprises sont parvenues au « guichet entreprise » des régions via le réseau régional, quelques-unes par le SPECo, le DEV, ou d'autres acteurs.

Figure 5-15 : Prestations des OR en tant que guichet d'entreprise

Type de prestation fournie à l'entreprise par l'organisme régional	Nombre	Pourcentage
Services divers, médiation, coordination	307	26%
Accompagnement	238	20%
Recherche de locaux	150	13%
Recherche de terrains	137	12%
Recherche de financement	133	11%
Conseil à la création d'entreprise	123	10%
Organisation d'évènement d'entreprise	50	4%
Candidature à un incubateur	25	2%
Dossier à caractère fiscal	17	1%

Source : SPECO (2017f), Données « Synthèse des reportings reçus - Suivi de la convention DECS - Régions - Année 2016 ».

⁵³ Le guichet entreprises est formé du SPECo, des prestataires de services et des régions. Les régions sont un des acteurs du guichet entreprises, principalement pour les entreprises hors des domaines prioritaires

Au niveau des régions, deux aspects peuvent préalablement être relevés concernant le guichet entreprise qu'elles offrent : premièrement c'est un instrument très utilisé et apprécié, deuxièmement cet instrument diffère énormément selon les régions. Ce second point mérite un approfondissement. En effet, il ressort des entretiens avec les régions que le fonctionnement du guichet entreprise dépend de deux choses : 1) les moyens à disposition de l'OR, 2) l'approche pratiquée par chaque OR, qui dépend des sensibilités et compétences présentes à l'interne des associations. Pour illustrer, les différences de fonctionnement entre régions, les exemples de Pays-d'Enhaut Région et l'ADNV sont intéressants. En effet, Pays-d'Enhaut Région dispose d'une équipe dont les compétences sont ciblées sur les demandes les plus courantes des entreprises de la région. Lorsque les compétences internes ne permettent pas de répondre pleinement à la demande, Pays-d'Enhaut Région sert de porte d'entrée et aiguille ensuite les entreprises vers des partenaires comme Platinn, comme le font toutes les régions. L'ADNV quant à elle possède un réseau de consultants et un budget dédié à cet effet pour conseiller les entreprises sur certaines thématiques spécifiques (fiscalité, questions juridiques, etc.). Cependant, bien qu'elle ait de solides compétences économiques à l'interne, renforcées par ce réseau de spécialistes, l'ADNV ne peut pas pour autant répondre à toutes les demandes des entreprises et doit ainsi les prioriser.

Adaptation des prestations (Q6)

La CODEV a réalisé un inventaire des différentes compétences des régions. Il en ressort, et ceci a également été exprimé par certaines régions, qu'il y a pour l'instant peu d'homogénéité entre les régions au niveau du « guichet entreprise ». Des cours de formation continue sont organisés par la CODEV à destination du SPECo, des organismes régionaux et d'Innovaud sur les thématiques traitées dans le cadre du guichet entreprise et contribuent à harmoniser les savoir-faire et outils. Les compétences des différentes OR en revanche dépendent du personnel en place et peuvent grandement varier d'une région à l'autre, voire dans le temps en cas de changement poste.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

- Dans l'ensemble, les prestations d'OR proposées dans le cadre du « guichet entreprise » sont appréciées et répondent aux besoins des entreprises selon les acteurs de la réalisation consultés (OR, CODEV, Innovaud). Les entreprises consultées via le sondage ont également exprimé leur satisfaction sur l'ensemble du dispositif d'aide de la PADE, sans toutefois désigner spécifiquement les prestations « guichet entreprise ». Ces prestations sont de plus cohérentes avec les enjeux PADE visant par exemple à soutenir l'innovation, le maintien et la création d'entreprises (enjeux D-F) ou encore l'accès à des terrains ou locaux adaptés.
- Les services du « guichet entreprise » ont été clairement définis dans les conventions établies avec entre le Canton et les OR et disposent d'une bonne visibilité auprès des bénéficiaires selon les acteurs consultés.

Q6 Adaptation des prestations

- Pour pouvoir encore mieux répondre aux demandes des entreprises, les compétences inégales des différentes OR pourraient harmonisées, par exemple au moyen de **ressources/expertises partagées** sur certaines thématiques (p.ex. économie, aménagement du territoire, expertise sectorielle).

5.3.2 Effets sur le niveau d'information des entreprises (outcome)

Questions d'évaluation

Q7/Q8 : Effets sur les entreprises

- Est-ce que les entreprises sont mieux informées sur les offres cantonales et communales grâce aux mesures de coordination et de médiation, d'appui à la recherche des terrains et locaux et d'accompagnement ?

Q7/Q8 : Effets sur les entreprises (Q7/Q8)

Les acteurs consultés affirment qu'à travers le guichet entreprise, les organismes régionaux sont reconnus et largement sollicités par les entreprises. Le nombre de prestations fournies dans le cadre du guichet – au total 1180 prestations en 2016 – témoigne également de l'utilité et de la visibilité du dispositif. Il est également ressorti que le « guichet entreprise » offre ses services à toutes les entreprises, et non uniquement celles correspondant aux secteurs prioritaires fixés dans la PADE.

Dans le cadre du guichet entreprise, la collaboration avec des structures comme Innovaud, Platinn ou Genilem fonctionne bien. Les OR servent alors de point d'entrée unique pour relayer les demandes des entreprises, ce qui contribue à faciliter l'accès aux différents soutiens.

Analyse de l'évaluateur

Q7/Q8 : Effets sur les entreprises

- Les résultats obtenus en termes de nombre de prestations fournies par les OR dans le cadre du « guichet entreprise » sont encourageants. Le reporting n'étant effectué que depuis 2016, il sera toutefois intéressant de suivre l'évolution sur plusieurs années.
- Avec le « guichet entreprises », c'est l'ensemble du tissu économique vaudois qui bénéficie de la PADE. C'est un aspect qui gagnerait à être mieux mis en avant pour éviter que certains secteurs se sentent laissés-pour-compte.
- Le rôle des OR comme porte d'entrée pour les services aux entreprises a été largement renforcé et contribue à rendre les services des autres partenaires plus visibles et faciles d'accès. Les OR couvrent notamment aussi les entreprises hors les secteurs prioritaires LADE. Les entreprises peuvent ainsi se renseigner auprès d'un acteur unique, ce qui leur fait gagner du temps et facilite l'identification et la sélection des services appropriés. Ce fonctionnement est jugé exemplaire et mérite d'être poursuivi, voire renforcé.

6 Mesure 2 : Soutiens au développement des régions et de leurs projets

6.1 Description de la mesure et modèle d'efficacité

Selon le rapport annuel 2016 du SPECo, on identifie comme objectif stratégique de la mesure la « production de valeur ajoutée selon les principes du développement durable ». Ceci s'inscrit dans l'objectif supérieur fixé par la LADE.

L'objectif stratégique de cette mesure vise aussi au maintien et à la création d'emplois, non seulement dans le canton de manière globale, mais aussi de manière plus fine à l'échelle de toutes les régions qui le composent, notamment les plus fragiles économiquement. L'objectif opérationnel visé est ainsi la « valorisation des potentiels territoriaux du canton et de ses régions en termes d'économie et de tourisme »⁵⁴, avec une attention soutenue au respect des principes du développement durable.

La mesure se décompose en deux sous-mesures :

- 1) Soutien au management régional (aides à fonds perdu et accompagnement par le SPECo)
- 2) Soutien aux projets régionaux (aides à fonds perdu, prêt et accompagnement)

Les **aides à fonds perdu pour le management régional** servent à financer des missions spécifiques des organismes régionaux (voir 6.2.1), afin de soutenir ces dernières dans leur rôle de catalyseur de projets en adéquation avec une stratégie régionale explicite, et en soutien aux initiatives locales.

Le soutien aux projets régionaux se décline en **différents types**:

- Soutien à des **études stratégiques ou opérationnelles** liées au développement économique d'une région, à l'amélioration des conditions d'accueil d'entreprises ou d'hôtes, au développement d'activités génératrices d'emplois, ou à la mise en place de structures d'organisation plus efficaces ;
- Soutien à des **mesures organisationnelles** visant à améliorer l'accueil ou le développement d'activités génératrices d'emplois, ou favorisant les coopérations entre organisations ou entreprises propres à améliorer leur efficacité ou à permettre d'accéder à de nouveaux marchés ou à les conformer dans leurs positionnements sur un marché ;
- Soutien à des **manifestations**, pour de nouvelles manifestations événementielles visant à être pérennisées qui ont pour but de générer une fréquentation supplémentaire ou pour le repositionnement ou la professionnalisation de manifestations existantes en vue de créer une nouvelle impulsion ;
- Soutien à des **infrastructures** qui contribuent à renforcer un système de valeur ajoutée ou qui induisent des investissements complémentaires dans d'autres secteurs économiques

⁵⁴ SPECo (2017), Rapport d'activités 2016, Appui au développement économique

d'une région ou qui améliorent les conditions d'accueil ou de développement d'activités génératrices d'emplois.

- Soutien à l'**abaissement du prix de vente ou de location de terrain** en zone industrielle (nouveau depuis le 01.01.2017, art. 24a, n'apparaît donc pas dans les données disponibles pour 2012-2016).

Dans le cadre de l'évaluation de la PADE 2012-2017, les projets régionaux ont été évalués en accordant une attention toute particulière aux effets visés auprès des groupes cibles correspondant aux **enjeux PADE** suivants (voir modèle d'efficacité ci-dessous):

- H : Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité,
- I : Disponibilité d'une offre de terrains et locaux adaptés aux besoins des entreprises,
- J : Renforcement et valorisation socio-économique des centres,
- K : Valorisation économique des ressources naturelles locales.

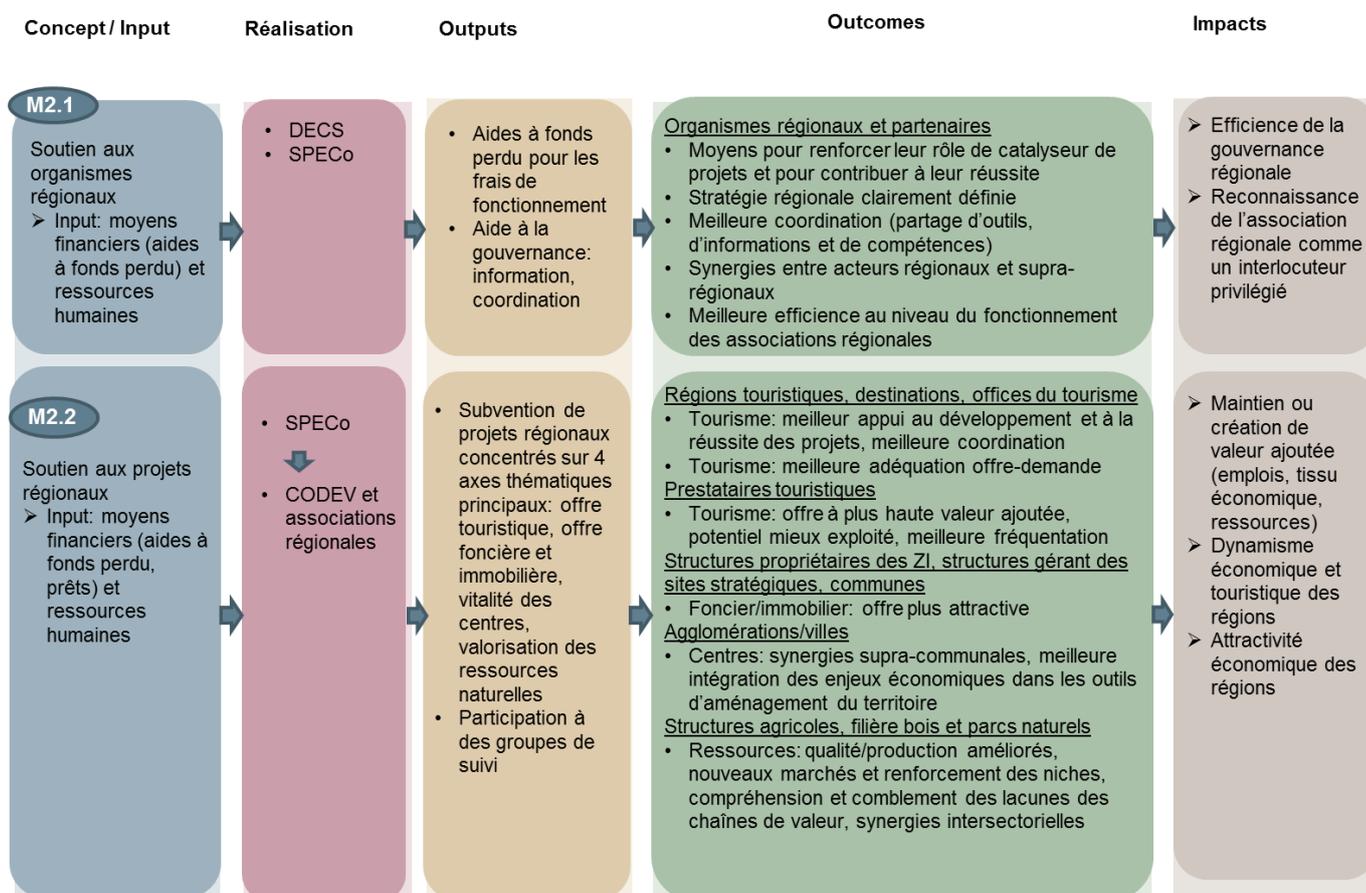
Les enjeux d'amélioration générale de la **gouvernance** (enjeu A) ainsi que les questions des **systèmes de suivi** (enjeu C) jouent aussi un rôle important mais ne sont pas au cœur de l'évaluation, ces aspects ayant déjà été évalués en 2015.⁵⁵ Néanmoins, le présent rapport présente de façon synthétique les éléments ressortis des entretiens en lien avec ces enjeux. De plus, l'axe stratégique PADE A.5, qui touche plus particulièrement la **gouvernance touristique** n'est pas abordé dans l'évaluation de 2015 et est donc traité dans notre évaluation de façon plus détaillée.

Au centre de l'évaluation de la mesure 2 se trouvent les porteurs de projets régionaux. Ce groupe cible a été interrogé sur les effets de la PADE lors des focus groupes, de même que les autres partenaires de projets identifiés lors des entretiens de cadrage. Une sélection représentative d'organismes régionaux a de plus été intégrée aux entretiens semi-directifs : Pays d'Enhaut Région, ADNV, Lausanne Région, ARCAM et CODEV. Les données sur le type et la distribution des projets régionaux ont également été analysées.

Les mécanismes de mise en œuvre des trois mesures évaluées sont sensiblement différents. Les projets régionaux (mesure 2) sont par définition des **projets multiacteurs**. Cela implique une forte composante de coordination et d'alignement des intérêts et objectifs entre les porteurs de projets, les communes, les régions et services cantonaux impliqués. Il s'agit de projets qui représentent pour certains des **montants d'aides bien plus** élevés (en moyenne CHF 100'000, mais pouvant atteindre plusieurs millions pour certains projets d'infrastructures) et qui sont **plus complexes en termes de gouvernance** que les projets d'entreprises (Mesure 1). Cette complexité se reflète à la fois dans des processus longs de montage des projets, de prise de décision sur l'octroi des soutiens LADE, mais également dans l'évaluation des résultats, qui doit tenir compte des objectifs et perceptions des différentes parties prenantes, parfois contradictoires.

⁵⁵ Evaluanda / Eco'diagnostic (2015), Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud. Rapport d'étude à l'attention du SPECo. Genève.

Figure 6-1: Modèle d'efficacité Soutien au développement des régions et à leurs projets



6.2 Soutien aux organismes régionaux

6.2.1 Aides à fonds perdu et accompagnement des organismes régionaux (output)

Questions d'évaluation⁵⁶

Q5: Cohérence du soutien

- Est-ce que les **critères et les conditions** de soutien sont clairs et transparents pour les organismes régionaux ?
- Est-ce que le **nombre et la nature du soutien** pris sont cohérents avec les enjeux PADE ?

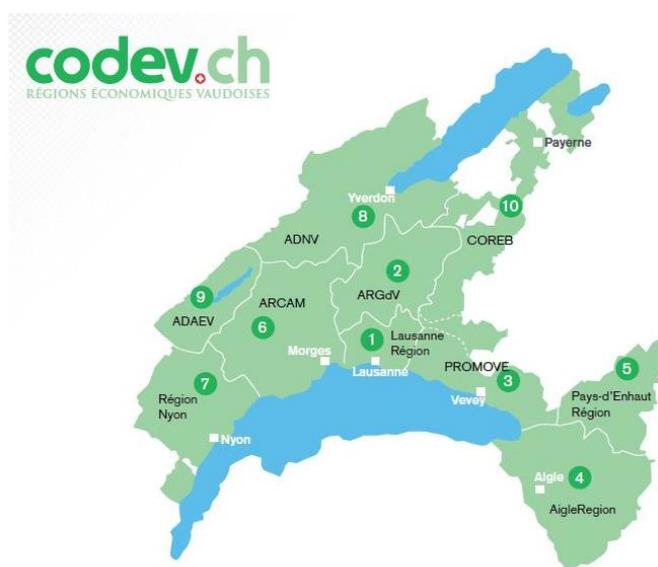
Afin d'évaluer les questions, les contributions à fonds perdu par région ont été évaluées et des discussions ont eu lieu avec les régions.

⁵⁶ Comme il s'agit d'une évaluation du soutien des organisations et non de projets et de décisions, la formulation des questions a été adaptée en conséquence. La question d'évaluation Q6 (Adaptation des prestations) n'est pas pertinente dans ce contexte et a donc été écartée.

Cohérence du soutien (Q5)

Les **10 organismes régionaux (OR)** reçoivent une **aide à fonds perdu** pour financer certaines de leurs missions en lien avec le développement économique. En plus de ce soutien financier, ils bénéficient également d'un **accompagnement par le SPECo**, qui est globalement hautement apprécié selon les acteurs consultés dans le cadre de cette évaluation. Ces mesures de soutien ont pour objectif de renforcer le rôle des OR et d'améliorer leur fonctionnement en termes de prestations fournies et d'efficacité.

Figure 6-1: Organismes régionaux vaudois et leurs circonscriptions



Source : CODEV

Sur la période 2012-2016, les aides octroyées pour le management régional représentent plus de 13.6 millions CHF répartis entre les régions ; elles courent jusqu'en 2019. Les montants de ces aides sont calculés selon les critères définis dans l'article 17, alinéa 3 de la LADE : situation géographique (périmètre LPR) et ETP de l'OR, contribution des communes (francs par habitant) et présence ou non d'ETP qualifiés dédiés aux axes stratégiques PADE.

Figure 6-2: Aides à fonds perdu pour le management régional, 2012-2019

Organisme régional	CHF	Répartition
ADAEV	1'020'000	7%
ADNV	1'954'000	14%
Aigle Région	1'757'000	13%
ARCAM	2'045'740	15%
ARGdV	883'140	6%
COREB	1'142'400	8%
Lausanne Région	728'000	5%
Nyon Région	2'000'000	15%
Pays-d'Enhaut Région	1'020'000	7%
Promove	1'115'520	8%
Total	13'665'800	100%

Source : SPECo (base de données décisions LADE-LPR 2012-2016)

L'aide de la PADE aux régions est subsidiaire. Les autres sources de financement et les moyens financiers des OR sont très variables. Par exemple, Pays d'Enhaut Région affirme pouvoir financer son fonctionnement principalement avec l'aide directe des fonds LADE, qui représentent un peu plus de 40% de ses revenus, complétés environ à hauteur de 30% par les cotisations de ses trois communes membres, et pour le reste par les projets régionaux (LADE et LPR) auxquels elle prend part. En revanche, pour une association comme Lausanne Région, la majeure partie de son financement provient des 27 communes membres. L'aide de la PADE représente environ 5% de son budget, car Lausanne Région mène en plus de ses missions économiques une large palette de d'activités d'ordre social et culturel, qui ne rentrent donc pas dans la cible du soutien PADE (seules les missions d'ordre économique sont soutenues par la PADE et sont définies dans les conventions établies avec les OR).

Pour l'ARCAM, une troisième source de financement provient encore d'entreprises membres qui versent des cotisations en échange de services additionnels (environ 5% du budget de l'association, contre 20% du Canton et 75% des communes).

Analyse de l'évaluateur

Q5 : Cohérence du soutien

- Les missions soutenues par la PADE sont clairement définies dans les conventions établies entre le Canton et les organismes régionaux. Elles ont été développées à différents niveaux par les OR selon leurs compétences, prérogatives et priorités régionales.
- Les OR ont ainsi globalement développé les activités prévues dans le cadre de la LADE en **cohérence avec les différents enjeux PADE** correspondants et les priorités régionales.

6.2.2 Effets sur le rôle des organismes régionaux (outcome)

Questions d'évaluation

Q7: Effets sur le rôle des organismes régionaux

- Est-ce que les OR ont pu renforcer leur **rôle de catalyseur** de projet et ont pu contribuer à leur réussite ?
- Est-ce que les OR ont des **stratégies régionales** clairement définies ?
- Est-ce que la **coordination entre les OR** (partage d'outils, d'informations et des compétences) s'est améliorée ?
- Est-ce que les OR ont pu augmenter **l'efficacité de leur fonctionnement** ?
- Est-ce que des **synergies** entre acteurs régionaux et suprarégionaux ont pu être réalisées ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?

La gouvernance des organismes régionaux a déjà été évaluée. La présente évaluation se base donc également sur ces résultats, complétés par les résultats des entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre, notamment les organismes régionaux.

Effets sur le rôle des organismes régionaux (Q7)

Dans l'ensemble, les éléments ressortis de cette évaluation (entretiens et focus groupes) concernant les effets liés aux enjeux A et C de la PADE rejoignent en bonne partie les conclusions de l'évaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud réalisée en 2015.⁵⁷ En voici une brève synthèse selon les six missions des organismes régionaux telles que définies dans les conventions établies avec le Canton :

- « Guichet entreprises » : les services proposés varient en fonction des compétences des collaborateurs de l'association régionale et de ses partenaires ; L'appui à la recherche de terrains et de locaux se heurte à une difficulté liée au manque d'accès à des données exhaustives (voir aussi 6.3.2).
- « Politique des pôles de développement » : les OR ont contribué à la mise en place de structures de gouvernance des pôles ;
- « Stratégie régionale » : toutes les régions ont élaboré leurs stratégies. Ces stratégies ont notamment servi à :
 - Améliorer la communication auprès des communes en clarifiant les rôles dans les projets,
 - Mettre en place d'indicateurs de suivi des objectifs (en lien avec l'enjeu C) qui, bien que pas toujours coordonnés au niveau cantonal ou interrégional, sont utiles à la région pour évaluer et améliorer sa performance,
 - Clarifier les objectifs propres à la région et ceux qui seront éligibles pour un financement PADE

⁵⁷ Evaluanda / Eco'Diagnostic (2015), Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud

- « Projets régionaux » : le soutien aux projets régionaux est effectif et les préavis cohérents avec les priorités régionales ;
- « Veille ou coordination des politiques publiques » : les OR s'impliquent dans les différentes politiques publiques qui les concernent, mais peinent parfois à trouver leur place en fonction de leurs prérogatives (en particulier sur les questions d'aménagement du territoire) ;
- « Coordination cantonale et nationale » : les OR participent globalement activement aux séances de la CODEV. Leur implication dans la plateforme LPR regionsuisse varie grandement d'une région à l'autre. Certaines sont régulièrement aux événements organisés et participent proactivement à la plateforme (p.ex. ADNV, ARCAM), d'autres se font plus rares, voire totalement absentes, en particulier les régions hors périmètre LPR (p.ex. Lausanne région, ou Régionyon, dont seule la Commune de St-Cergue est dans le périmètre d'impact LPR).

Les associations n'ont pas de pouvoir décisionnel (qui appartient aux communes qui les composent), du fait qu'il s'agit d'associations de droit privé, à l'exception de Région Nyon qui a un statut de droit public. Avec la LADE, le rôle des régions a été légalement codifié. Cela a permis la **reconnaissance des organismes régionaux** par le Conseil d'Etat comme acteur du développement économique.

Selon les OR consultés, le **rôle de la CODEV** est globalement reconnu et apprécié par les organismes régionaux, avec néanmoins des pistes d'amélioration intéressantes : Le rôle du secrétariat de la CODEV pourrait être renforcé pour mener des actions opérationnelles et non uniquement de coordination (par exemple le programme de formation est porté par des membres de la CODEV et non par la CODEV elle-même).

La plupart des actions entreprises répondent à un besoin réel et parfois urgent des organismes régionaux, et les délais de réalisation sont parfois trop longs (par exemple pour le registre partagé des entreprises). Dans les préavis donnés par les associations sur les projets régionaux, l'enjeu régional et l'enjeu PADE doivent être indiqués. Il y a ainsi un grand potentiel de remontée de données pour le suivi des objectifs PADE à travers les projets régionaux. Mais pour cela il y a une nécessité de communication à la fin des projets et donc de mise en place d'indicateurs. Pour coordonner la remontée des données de projets, les rapports de fin de projets gagnent à être soumis aux régions avant d'être transmis au SPECo, comme c'est le cas depuis 2017.

En matière de **gouvernance touristique** (axe stratégique A.5), des réformes ont eu lieu sous l'impulsion de la PADE et se poursuivent (voir aussi chapitres 4 et 6.3).

Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs (Q8)

Aucun effet non anticipé n'est ressorti de l'évaluation.

Analyse de l'évaluateur

Q7 : Effets sur le rôle des organismes régionaux

- La PADE actuelle a permis dans l'ensemble de donner plus de moyens aux organismes régionaux pour renforcer leur **rôle de catalyseur** de projets et contribuer à la réussite des projets régionaux (voir chapitre 6.3). Dans l'ensemble, les régions ont bien imprégné leurs territoires, elles sont bien comprises des communes et des entreprises pour leurs actions. Sur le terrain, les acteurs régionaux sont des relais utiles et reconnus pour les communes. Certaines OR pourraient toutefois être plus proactives pour **mobiliser les porteurs de projets**, notamment auprès des communes et autres acteurs au cœur des enjeux sous-représentés dans les projets régionaux (enjeux J et K, voir 6.3.1). Certains secteurs, en particulier le tourisme, sont naturellement plus dynamiques et ont plus de facilité pour ce type de processus, alors que d'autres ont besoin de plus d'accompagnement.
- En ce qui concerne la **gouvernance touristique**, s'il y a de bons résultats au niveau cantonal et des stratégies régionales commencent à se mettre en place, les efforts devront être poursuivis dans le cadre de la future PADE pour accompagner la mise en œuvre de ces stratégies.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Aucun effet non anticipé n'est ressorti de l'évaluation.

6.3 Soutien aux projets régionaux

6.3.1 Aides à fonds perdu, prêts et accompagnement des projets régionaux (output)

Questions d'évaluation

Q5 Cohérence des projets et actions

- Est-ce que les **critères et les conditions** de soutien sont clairs et transparents pour les porteurs de projet ?
- Est-ce que **le nombre et la nature** des décisions prises ainsi que les actions menées par les organismes régionaux sont cohérentes avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?

Afin d'évaluer la cohérence des projets, les données relatives aux projets réalisés ont été analysées par type de projet, région, ressources utilisées et enjeux.

Cohérence des projets et actions : Critères et conditions (Q5)

Les **processus administratifs** liés aux dépôts de dossiers jusqu'à l'obtention de la décision et du financement sont en revanche jugés trop lents et laborieux par certains porteurs de projets. Le délai entre la validation technique du dossier et la signature finale (validation politique)

est en particulier mis en cause, d'autant plus qu'aucun délai n'est communiqué aux porteurs de projets. Cela peut contribuer à décourager certains porteurs de projets. Dans un cas particulier, cela aurait conduit à l'échec du projet : la création d'un hôtel à Leysin a finalement dû être abandonnée, le prix du prestataire (entreprise de construction) ayant considérablement augmenté entre le dépôt du dossier et la décision finale, selon les dires du porteur de projet et de la CITAV. D'autres porteurs de projets ont au contraire affirmé que le processus de décision leur a permis de prendre le temps de consolider leur projet en se posant les bonnes questions, notamment grâce à l'accompagnement et aux différents échanges avec les OR et le SPECo. De plus, favoriser le plus en amont possible des projets une pesée d'intérêts des différents services cantonaux impliqués permettrait également de faire gagner du temps aux porteurs de projet.

Q5 Cohérence des projets et actions : nombre et nature des décisions (Q5)

Le tableau ci-dessous présente la répartition des décisions d'octroi d'aides à fonds perdu cantonale et fédérale pour les projets régionaux, réparties par enjeu PADE, auxquelles s'ajoutent les décisions des EMPD Alpes vaudoises.

Figure 6-3: Aides à fonds perdu LADE/LPR pour les projets régionaux et aides à fonds perdu au titre des EMPD Alpes Vaudoises sur la période 2012-2016, en CHF

	ENJEUX PADE						TOTAL
	A	H	I	J	K	Autres	
Aides à fonds perdu LADE+LPR + EMPD Alpes vaudoises (décisions)	8	221	122	10	15	9	385
Proportion par enjeu	2%	57%	32%	3%	4%	2%	
Aides à fonds perdu LADE + EMPD Alpes vaudoises (CHF)	78'420	25'916'560	6'470'762	156'727	653'215	1'046'525	34'322'209
Proportion par enjeu	0.2%	76%	19%	0.5%	1.9%	3.0%	
Aides à fonds perdu LPR (CHF)	-	2'555'350	907'461	23'750	-	-	3'486'561
Proportion par enjeu	0%	73%	26%	0.7%	0%	0%	
TOTAL LADE + LPR + EMPD Alpes vaudoises (CHF)	78'420	28'471'910	7'378'223	180'477	653'215	1'046'525	37'808'770
Proportion par enjeu	0.2%	75%	20%	0.5%	1.7%	3%	
Coût total des projets	221'744	133'192'054	27'498'097	3'985'144	2'498'852	2'201'926	169'597'816
Effet levier	2.8	4.7	3.7	22.1	3.8	2.1	4.5

Source : SPECo (base de données décisions LADE-LPR 2012-2016 avec EMPD Alpes vaudoises)

Sur un total de 385 projets, **la grande majorité (57%) concerne le domaine touristique (enjeu H)**, suivi de l'enjeu I (32%). Les 11% restant sont répartis entre les enjeux A, J et K ou aux enjeux D-F (catégorie Autres).

La surreprésentation des projets touristiques est encore plus importante au regard de la répartition des montants d'aides à fonds perdu LADE et LPR et EMPD Alpes vaudoises octroyés (75% pour l'enjeu H). Cela s'explique en partie par les 3 décrets adoptés pour les Alpes Vaudoises (EMPD 293, 373 et 388⁵⁸) qui ont notamment conduits à 8 projets de remontées mécaniques portés par 2 entreprises du district d'Aigle pour un montant total de 12.7 millions CHF correspondant à près de 40% du budget total des projets (relativement faible effet de levier) et représentant 45% du total aides à fonds perdu (LADE, LPR et EMPD) attribuées à l'enjeu H pour les projets régionaux. Cela témoigne d'une forte volonté politique pour soutenir le tourisme d'hiver en parallèle aux projets de diversification « 4 saisons ».

A noter que **certains projets menés par les organismes régionaux correspondant aux enjeux de la PADE ont été menés hors financement PADE**. Par exemple, pour l'enjeu J, l'ADNV a mené de façon indépendante des projets de revitalisation de centres locaux du Nord vaudois.

De façon, générale, nous constatons finalement les fonds LADE et LPR constituent un **levier financier important**. Sur le total des aides à fonds perdu octroyées, pour 1 CHF de soutien, en moyenne 4.5 CHF ont été investis dans les projets régionaux. On observe un effet de levier particulièrement important pour l'enjeu J, dû au fait que le Canton de Vaud a participé au projet d'agglomération du Grand Genève (qui inclut le District de Nyon), dont le coût total avoisine 3.5 Mio CHF. La contribution du Canton de Vaud sur ce projet est marginale, mais l'effet de levier doit être relativisé du fait que les retombées du projet concernent l'ensemble du territoire du Grand Genève, et non uniquement le canton de Vaud.

Figure 6-4: Prêts LADE et LPR pour les projets régionaux sur la période 2012-2016, en CHF

	ENJEUX PADE			TOTAL
	H	I	K	
Prêts LADE+LPR (décisions)	26	17	9	52
Proportion par enjeu	50%	33%	17%	
Prêts LADE (CHF)	31'108'000	19'591'500	2'861'000	53'560'500
Proportion par enjeu	58%	37%	5%	
Prêts LPR (CHF)	17'715'700	7'066'500		24'782'200
Proportion par enjeu	71%	29%	0%	
TOTAL LADE + LPR (CHF)	48'823'700	26'658'000	2'861'000	78'342'700
Proportion par enjeu	62%	34%	4%	
Coût total des projets	204'327'160	65'389'540	28'900'400	298'617'100
Effet levier	4.2	2.5	10.1	3.8

⁵⁸ https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/economie_emploi/entreprises/EMPD_388_Juin-2017.pdf

Concernant les **prêts**, les observations suivantes peuvent être faites :

- Tous les prêts octroyés sont pour des **projets régionaux d'infrastructures**, dont 62% des montants pour des projets touristiques (enjeux H). La non représentation de l'enjeu J s'explique du fait qu'aucun projet important d'infrastructure n'a été réalisé sur cet enjeu, uniquement des projets d'études et un projet de type organisationnel (voir la figure ci-dessous). En plus des 52 projets aboutis, une **minorité de projets ont été remboursés ou abandonnés** (5 pour l'enjeu H et 1 pour l'enjeu K).
- A l'instar des aides à fonds perdu, les prêts constituent un **levier financier important**, avec une moyenne de 3.8 et une variation entre 2.5 et 10.1.

Figure 6-5: Répartition des aides à fonds perdu par type de projet régional, 2012-16, en CHF

Type de projet régional	ENJEUX PADE						Total	% du total
	A	H	I	J	K	Autres		
Etudes	68'670	1'884'870	3'286'167	167'977	196'065	839'375	6'443'124	17%
Mesures organisationnelles		3'379'820	3'127'056	12'500	457'150	207'150	7'183'676	19%
Manifestations		7'974'200					7'974'200	21%
<i>dont tourisme d'affaires (H3.1)</i>		569'100					569'100	2%
Infrastructures	9'750	15'233'020	965'000	-	-	-	16'207'770	43%
<i>dont EMPD AV2020</i>		12'742'020					12'742'020	34%
Total	78'420	28'471'910	7'378'223	180'477	653'215	1'046'525	37'808'770	100%

L'analyse de l'attribution des aides à fonds perdu **par type de projet** montre une répartition plus ou moins équivalente entre les études (17%), mesures organisationnelles (19%) et manifestations (21%). La part des aides attribuée aux infrastructures est quant à elle plus importante (43%), dont 34% pour les projets liés aux EMPD Alpes 2020.

Finalement, la figure suivante présente la **répartition des aides par région** (OR). On observe ainsi qu'un nombre plus important de projets ont été réalisés en régions urbaines, avec une population et donc des moyens plus importants (Lausanne Région, ADNV, ARCAM, Nyon Région) ainsi que dans les régions des Alpes vaudoises (Aigle Région en particulier, notamment dû aux EMPD Alpes Vaudoises 2020). L'OR avec le moins de fonds alloués sur la période est sans conteste l'ARGdV avec seulement 6 projets réalisés. L'absence de projets en lien avec l'enjeu K est particulièrement frappante, s'agissant d'un territoire composé à 68% de zones agricoles.⁵⁹ Ce constat est toutefois à mettre en perspective dans l'environnement plus large de la PADE (voir figure 2-3), car d'autres organismes financent également des projets agricoles, en particulier le SAVI et l'OFAG, mais ceux-ci n'ont pas été pris en compte car ils dépassent le périmètre d'analyse de cette évaluation.

⁵⁹ <http://www.gros-de-vaud.ch/fr/agriculture/espace-terroir>

Figure 6-6: Répartition des aides pour les projets régionaux (aides à fonds perdu et prêts, LADE-LPR et EMPD Alpes vaudoises), par région, période 2012-2016, en CHF

Régions	ENJEUX PADE						Total	% du total
	A	H	I	J	K	Autres		
ADAEV								
Décisions	1	10	3	-	1	1	16	4%
Montants (CHF)	6'940	3'571'500	4'020'656	-	350'000	50'000	7'999'096	7%
ADNV								
Décisions	-	26	23	2	5	2	58	13%
Montants (CHF)	-	1'668'720	2'954'371	30'000	936'400	36'875	5'626'366	5%
Aigle Région								
Décisions	1	80	14	-	-	2	97	22%
Montants (CHF)	2'000	37'919'220	7'972'164	-	-	805'000	46'698'384	40%
ARCAM								
Décisions	2	22	17	-	4	1	46	11%
Montants (CHF)	41'300	2'303'940	5'362'696	-	958'000	90'000	8'755'936	8%
ARGdV								
Décisions	1	1	4	-	-	-	6	1.4%
Montants (CHF)	2'430	53'000	370'400	-	-	-	425'830	0.4%
COREB								
Décisions	1	12	7	1	3	1	25	6%
Montants (CHF)	3'500	1'626'040	2'851'037	47'501	350'000	30'000	4'908'078	4%
Lausanne Région								
Décisions	1	41	41	4	1	-	88	20%
Montants (CHF)	12'500	11'412'890	8'660'731	22'977	14'900	-	20'123'998	17%
Nyon Région								
Décisions	-	10	24	3	9	-	46	11%
Montants (CHF)	-	2'769'500	1'423'068	80'000	538'915	-	4'811'483	4%
Pays-d'Enhaut Région								
Décisions	-	24	2	-	1	-	27	6%
Montants (CHF)	-	3'321'600	224'000	-	366'000	-	3'911'600	3%
Promove								
Décisions	-	20	4	-	-	-	24	5%
Montants (CHF)	-	12'617'200	197'100	-	-	-	12'814'300	11%
Suisse occidentale								
Décisions	1	1	-	-	-	2	4	0.9%
Montants (CHF)	9'750	32'000	-	-	-	34'650	76'400	0.1%

Globalement, l'**analyse des projets régionaux par enjeu** mène aux observations suivantes :

- Pour l'**enjeu A**, la plupart des projets (études) ont été conduits pour appuyer l'élaboration de stratégies régionales, dont l'évaluation est globalement très positive (voir 6.2).
- Pour l'**enjeu H**, de très nombreux projets ont été réalisés pour répondre aux enjeux des Alpes Vaudoises en termes de mobilité (p.ex. cofinancement de l'extension du sous-voie à Château d'Oex), de développement du tourisme 4 saisons (p.ex. Peak Walk, extension du Musée du Pays-d'Enhaut à Château-d'Oex, Construction du Wellness et de la Piscine de Villars, organisation du Giant X Tour à Leysin), d'attractivité du parc hôtelier (p.ex. rénovation de l'hôtel Valrose à Rougemont), de renforcement des remontées mécaniques (p.ex. Modernisation du télésiège débrayable Conche-Mi Laouissalet). Dans les autres régions, une grande variété de projets visant à diversifier l'offre touristique vaudoise – infrastructures emblématiques ou manifestations phares - ont été réalisés et ont contribué au rayonnement des régions et du canton dans son ensemble (p.ex. Chaplin's World, Aquatis, Souvenirs du futur – Maison d'ailleurs, Livre sur les quais, Images, Visions du Réel). Le tourisme d'affaires a également été mis au cœur de nombreux projets, principalement menés avec Lausanne Région et Promove.
- L'**enjeu I** a également donné lieu à de nombreux projets, dont la répartition dans les régions est largement corrélée à l'importance relative des zones d'activités et à l'emplacement de sites stratégiques, avec en tête Lausanne Région. La PADE couvre notamment la Politique Cantonale des Pôles de Développement Economique (PPDE), dont un bilan interne a été réalisé en mai 2017 (voir aussi 6.3.2). Plus de 80 travaux de planification soutenus par le Canton ont été finalisés ou sont en cours, concernant au total 41 sites stratégiques sur les 49 que compte la PPDE. Ceci a permis d'accroître significativement les potentiels d'accueil d'emplois et d'habitants dans ces sites. La PADE a directement soutenu la réalisation d'équipements et de bâtiments pour un total de plus CHF 28 Mio avec un soutien financier sous forme de prêts pour un total de plus de CHF 10 Mio. Ces projets ont permis d'équiper ou de desservir 38,6 ha de terrains en zones d'activités. Par ailleurs, cinq actions foncières relatives à l'acquisition ou à la vente de biens fonds par des communes à des entreprises pour des implantations d'activités ont été soutenues avec près de CHF 11 Mio de soutien essentiellement sous forme de prêts pour des investissements de CHF 28 Mio.
- Un nombre limité d'études sont attribuées à l'**enjeu J**, qui est de loin l'enjeu le moins bien représenté en termes d'output de la PADE. Les projets réalisés n'ont pas permis de traiter de façon satisfaisante cet enjeu, qui reste pourtant d'actualité.
- Finalement, l'**enjeu K** a suscité un nombre plutôt limité de projets, mais dont les retours sont dans l'ensemble positifs (voir 6.3.2) et en phase avec les objectifs visés.

Adaptation des prestations (Q6)

Si certains enjeux ont clairement été mieux couverts que d'autres, **l'évaluation n'a pas relevé de lacunes importantes concernant des projets à fort potentiel qui n'auraient pas pu bénéficier de la PADE**. Une certaine souplesse dans l'application des critères est toutefois bienvenue afin de soutenir les projets qui ne rentrent a priori pas directement dans un enjeu prioritaire mais présentent un fort potentiel d'impact régional. Par exemple certains projets

culturels qui contribuent à l'attractivité touristique d'une région et créent des liens forts avec le tissu économique local.

Dans l'ensemble, le **rôle du SPECo et la PADE** sont très appréciés par les acteurs du tourisme, aussi bien pour les financements sans lesquels de nombreux projets n'auraient pas pu voir le jour, mais aussi pour l'écoute et le soutien offerts aux porteurs de projets et autres partenaires par l'équipe du SPECo.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

- De façon générale, les décisions prises par les autorités d'octroi et les actions menées par le SPECo sont appréciées et sont cohérentes avec les enjeux PADE. Certains enjeux sont néanmoins mieux couverts que d'autres par les projets régionaux. Les enjeux J et K sont clairement en retrait des enjeux H et I en termes de nombre de projets et de financement mobilisé. Les aspects suivants nous semblent ainsi importants à considérer pour la future PADE :

- Renforcer le rôle de catalyseur des OR pour informer et accompagner les porteurs de projets afin d'augmenter le nombre de projets sur les enjeux sous-représentés (en particulier J et K),
- Revoir la formulation des enjeux J et K pour qu'ils soient d'une part bien compréhensible par les porteurs de projets et d'autres part pour les actualiser au niveau de leur terminologies et périmètres respectifs afin qu'ils soient en adéquation avec les enjeux prioritaires de la future PADE ainsi que les priorités régionales.

- Quant aux critères et conditions de soutien, ils sont globalement perçus de façon claire par les porteurs de projets (grâce à l'encadrement et à l'information fournis par le SPECo et les OR), mais les processus sont souvent jugés trop lents par les porteurs de projets, en particulier dans l'ultime étape de décision par l'autorité d'octroi. C'est le cas notamment des projets dont les enjeux financiers sont importants et qui impliquent par conséquent une coordination entre les autorités cantonales et les autorités de la commune où se déploie le projet.

Q6 Adaptation des prestations

- Aucune exclusion dommageable de projet n'a été relevée dans le cadre de l'évaluation et seulement une minorité de projets ont été remboursés ou abandonnés (5 pour l'enjeu H et 1 pour l'enjeu K).

6.3.2 Effets sur les porteurs de projets régionaux (outcome)

Questions d'évaluation

Q7: Effets sur les porteurs de projets régionaux

- **Régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H) :** Quels changements en termes de meilleur appui au développement et à la réussite des projets touristiques, de meilleure coordination et de meilleure adéquation offre-

demande, d'offre à plus haute valeur ajoutée, de potentiel mieux exploité et de meilleure fréquentation ?

- **Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes** (enjeu I) : Quels changements en termes d'anticipation des besoins des entreprises, de clarification des vocations/différentiations des sites et d'offre foncière et immobilière plus attractive ?
- **Agglomérations et villes** (enjeu J) : Quels changements en termes de synergies supra-communales et d'intégration du développement économique dans les outils d'aménagement du territoire ?
- **Structures agricoles, filière bois et parcs naturels** (enjeu K) : Quels changements en termes de qualité et production améliorés, de développement de nouveaux marchés et de renforcement des niches, de compréhension et développement des chaînes de valeur et de synergies intersectorielles

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs (y compris l'effet levier) ou négatifs (y compris l'effet d'aubaine) ?

Afin d'évaluer l'effet des projets régionaux, ils ont été divisés en enjeux (H-K) comme le montrent les questions d'évaluation ci-dessus. Chaque enjeu a un groupe cible différent, contrairement à la mesure de soutien aux entreprises. Pour répondre aux questions d'évaluation, les entretiens avec les acteurs de la réalisation et les discussions avec les porteurs des projets (focus groupes) sont la source principale. Les résultats de ces discussions et les analyses des évaluateurs sont présentés ci-après par enjeu.

Effets sur les porteurs de projets : Régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H) (Q7/Q8)

Pour les organismes régionaux consultés, les acteurs touristiques sont globalement bien informés des possibilités de financement de la PADE, ce qui contribue à générer de nouveaux projets. La **coordination des différents acteurs** au sein des stations (p.ex. remontées, offices de tourisme, centres sportifs) pourrait par contre encore être améliorée pour plus de cohérence entre offre et demande. De plus, les projets interrégionaux sont encore rares et devraient continuer à être encouragés, notamment par la CODEV.

Le **regroupement et la réorganisation des structures de gouvernance touristique** ont été entrepris dans plusieurs régions avec le soutien de la PADE (p.ex. Pays d'Enhaut, Nord Vaudois) ou sans (p.ex. Nyon Région). La région du Pays d'Enhaut est ainsi passée de deux associations touristiques à une seule, permettant ainsi l'ouverture d'un troisième point I, et la région du Nord vaudois qui est en phase de passer de sept associations à trois. Selon les OR consultées, cette démarche permet de gagner en qualité des prestations et facilite la mise en place de stratégies mieux coordonnées. Dans le cas du Pays d'Enhaut, si aucune économie d'échelle n'a pu être constatée, l'efficacité et la performance ont pu être augmentées grâce à une professionnalisation des offices du tourisme. Le retour des prestataires touristiques partenaires est également positif. Ces processus de restructuration organisationnelle au sein des

destinations touristiques ne sont néanmoins pas toujours bien connus et/ou compris par certains prestataires touristiques consultés. D'aucuns soulignent également que les restructurations ne représentent pas une fin en soi et que les efforts qui y sont consacrés ne doivent pas prêter les missions principales des acteurs du tourisme, notamment le développement de nouveaux produits ou le renforcement de produits existants.

Concernant le développement de **stratégies touristiques régionales**, les acteurs consultés confirment leur nécessité et l'utilité de se regrouper pour aligner les objectifs et intérêts. Ces stratégies débouchent de plus sur des mesures opérationnelles concrètes. Par exemple, la stratégie Alpes vaudoises 2020 a permis de formuler une centaine de mesures concrètes, dont 37 ont été réalisées, 33 sont en cours et 13 sont planifiées (chiffres publiés dans un rapport d'activité établi en janvier 2018, non disponible lors de l'évaluation). Le reste des mesures de la stratégie Alpes vaudoises 2020 (moins de 20%) a dû être abandonné suite à une décision politique ou pour des raisons de faisabilité technique ou économique. Les principaux enjeux et pistes d'amélioration en lien avec le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie Alpes vaudoises 2020 qui ont été soulevés lors du focus groupe « tourisme » sont d'une part le délai entre le dépôt de la stratégie (juillet 2013) et sa validation politique (mars 2015), d'autre part la nécessité de revoir régulièrement et confirmer les objectifs avec les acteurs concernés (notamment les nouveaux élus).

Les mesures déployées en faveur des **prestataires touristiques** (hôteliers, sociétés de remontées mécaniques, organisateurs d'événements, centres sportifs, musées thématiques, etc.) ont globalement donné lieu à des retours très positifs des acteurs consultés. La performance du secteur du tourisme vaudois et la performance individuelle des différents projets soutenus tendent à démontrer l'efficacité des mesures déployées.

En termes de nuitées, alors que la tendance est à la baisse au niveau national, on observe en 2016 avec une **augmentation de 4% des nuitées dans le canton de Vaud**, faisant suite à quatre années de croissance⁶⁰.

Même si le lien de causalité directe en termes de nuitées n'est pas mesuré, l'analyse de certains **projets emblématiques** incluant le financement d'infrastructures témoigne de la portée économique de ces dossiers. Ainsi, avec une fréquentation de plus de 300'000 visiteurs par an, Chaplin's World s'affirme déjà comme la seconde attraction phare de la Riviera, après le Château de Chillon. De même Aquatis, avec une fréquentation prévue de plus de 400'000 visiteurs sur l'année 2018 est en passe de devenir une des attractions phares du canton. La portée médiatique et promotionnelle de ces projets est à l'image de leur fréquentation, très importante. Ces deux dossiers ont fait l'objet d'un soutien financier subsidiaire mais déterminant du Canton, sous forme de deux prêts de CHF 10 Mio chacun. Issus d'initiatives privées, la pérennisation de ces offres devenues emblématiques, apparaît comme un enjeu.

Les **retombées indirectes** sont également intéressantes à considérer. Si elles n'ont pas pu être mesurées au niveau cantonal, on peut mentionner le festival Visions du Réel à Nyon, qui

⁶⁰ <https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/tourisme-affaires-propulse-canton-leader-suisse/story/22925037>

apporte à chaque édition environ 1000 nuitées dans la région et dont les retombées économiques sont estimées à 6 CHF pour chaque franc investi par les aides reçues.

On peut encore mentionner le projet Souvenirs du futur porté par la Maison d'Ailleurs (Yverdon), qui a permis au musée de passer de 10'000 à 25'000 visiteurs par année en augmentant largement la proportion de visiteurs en provenance d'autres cantons.

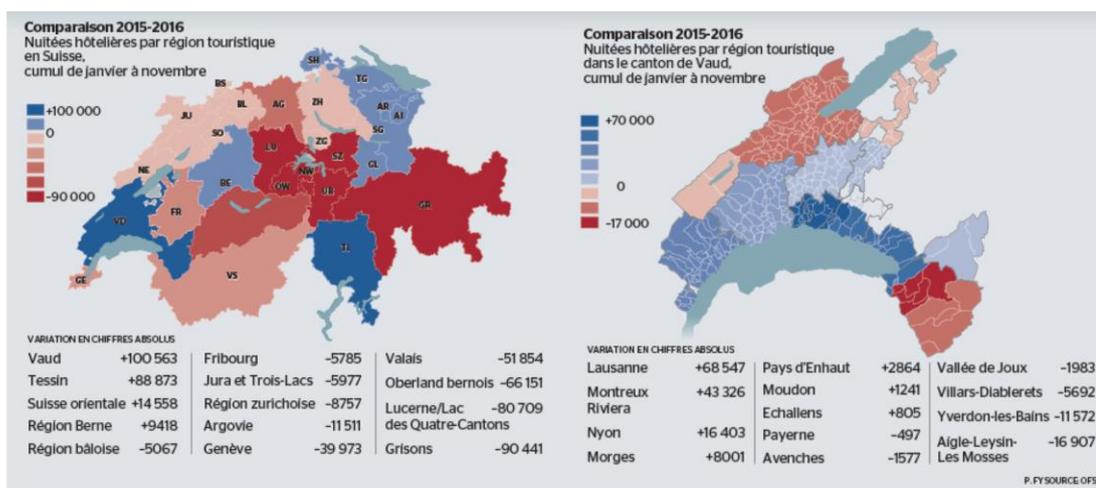
De façon générale, ce sont les **régions de montagne** qui sont le plus en proie à des impératifs d'évolution, voire de changement structurel, de par leur forte dépendance au tourisme d'hiver, qui implique le renouvellement d'infrastructures coûteuses et l'adaptation au changement climatique. La Stratégie Alpes Vaudoises 2020 a été élaborée pour faire face à ces défis. Des moyens importants ont ainsi été alloués pour renforcer les offres existantes (en particulier en termes de remontées mécaniques et d'enneigement), mais également pour entamer une transition vers un tourisme 4 saisons et soutenir la création de produits touristiques « 4 saisons » : p.ex. la stratégie 4 saisons Ste-Croix/Les Rasses en cours d'élaboration au niveau du Nord-Vaudois, le développement de l'agritourisme dans le Pays d'Enhaut, le Parc naturel régional Gruyère-Pays d'Enhaut, ou encore le Peak Walk ou la piscine/wellness de Villars, dont le succès commercial a souvent dépassé les prévisions.

Les contraintes imposées par la LAT ainsi que les moyens financiers nécessaires ont été mentionnés par les porteurs de projets consultés comme un frein majeur au développement de la capacité d'hébergement permettant l'essor du tourisme. Les porteurs de projets hôteliers consultés souhaitent ainsi identifier des facilitateurs permettant d'accélérer les processus de planification, et dans tous les cas être bien informés des contraintes liées à la LAT le plus en amont possible des projets. Le potentiel des infrastructures parahôtelières apparaît également une piste intéressante à considérer pour contourner les freins soulevés.

En matière de **tourisme d'affaires**, les résultats au niveau du canton de Vaud en 2016 montrent l'effectivité des mesures prises⁶¹. En effet, ces résultats sont particulièrement impressionnants pour les régions de Lausanne (+6.8%), Riviera (+7%) et Nyon (+11.6%) qui ont justement connu un essor du tourisme d'affaires, alors que d'autres régions (p.ex. régions des Alpes vaudoises, Nord vaudois) ont connu une baisse significative (voir figure ci-dessous). Selon les acteurs consultés, l'élargissement du périmètre avec Lausanne Montreux Congrès (convention, bureaux) est également perçu comme positif en termes de rayonnement. La question de la répartition des projets entre les régions mérite dans ce cadre d'être considérée, notamment entre les régions lémaniques susmentionnées et le Nord vaudois, où le potentiel de développement est mis en avant par l'ADNV et l'Office du tourisme d'Yverdon-les-Bains et doit être évalué. Une évaluation plus fine de ce potentiel pourra être réalisée en s'appuyant sur l'inventaire de l'offre en matière de tourisme d'affaires à Yverdon, en cours de mise à jour par l'ADNV lors de l'évaluation.

⁶¹ <https://www.24heures.ch/vaud-regions/riviera-chablais/tourisme-affaires-propulse-canton-leader-suisse/story/22925037>

Figure 6-7: Nuitées en Suisse et dans le canton de Vaud, comparaison 2015-2016



Source : OFS

Comme il a été mentionné dans l'évaluation des outputs (6.3.1), les soutiens PADE ont permis la création de **manifestations** devenues depuis emblématiques des régions qui les accueillent. Les acteurs consultés soulignent toutefois la nécessité de pérenniser ces manifestations pour garantir un impact économique durable. Dans cette optique, il apparaît important d'en tenir compte dans la sélection des dossiers, mais également dans la manière dont est octroyé le soutien. La stratégie de financement n'est pas forcément la même entre petits et gros projets. Ces derniers ont un impact économique régional, mais peuvent selon les cas nécessiter des soutiens récurrents pour être pérennisés (comme c'est le cas par exemple du festival Images à Vevey). D'autre part, des stratégies peuvent être développées pour optimiser l'impact des manifestations sur l'économie locale, en incitant les visiteurs à rester sur place (nuitées) et à consommer localement (proximité de commerces ou prestataires touristiques). Finalement, l'accès au sponsoring privé est jugé difficile par les acteurs consultés. Il paraît donc intéressant d'examiner comment les OR (ou d'autres acteurs, à identifier) pourraient appuyer les porteurs de projet sur ces aspects.

Analyse de l'évaluateur

Q7 : Effets sur les porteurs de projets : régions touristiques, destinations, offices du tourisme et prestataires touristiques (enjeu H)

- Dans l'ensemble, les acteurs touristiques sont dynamiques et génèrent de nombreux projets bénéficiant du soutien de la PADE. Plusieurs réorganisations ont été réalisées et des stratégies régionales ont été élaborées, constituant un pas important vers une meilleure coordination des acteurs, l'anticipation des besoins, et donc une meilleure adéquation offre-demande.
- Les efforts doivent cependant être soutenus à cet égard pour poursuivre les actions de coordination et de communication entre OR et surtout entre prestataires d'offres touristiques. Cela en vue de multiplier les synergies et garantir la cohérence du développement de l'offre des prestataires touristiques au sein des différentes destinations.

- Plusieurs nouveaux produits touristiques de qualité (musées thématiques, infrastructures de référence, manifestations phares) ont été développés avec le soutien de la PADE. Il s'agit maintenant de capitaliser sur ces bons résultats en accompagnant la pérennisation des produits créés et/ou en soutenant le développement de nouveaux projets à succès ou de projets complémentaires s'inscrivant dans une chaîne de valeur ajoutée.
- On constate notamment un véritable essor du tourisme d'affaires, dont l'impact en termes de nuitées est significatif. Le potentiel de développement de ce type de tourisme dans d'autres régions dont le Nord vaudois mérite d'être approfondi.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs⁶²

- Les régions des Alpes vaudoises sont de loin celles qui ont bénéficié du financement le plus important, en particulier la région d'Aigle avec les 3 EMPD dont elle a bénéficié pour renouveler ses infrastructures. Il est cependant trop tôt pour en mesurer l'impact. De plus, il sera difficile, voire impossible, de comparer l'effet de ces grandes mesures d'infrastructure avec celles des nombreux autres projets touristiques réalisés dans les régions de montagne. Avec 80 projets touristiques réalisés et près de 38 Mio CHF de soutiens obtenus, la région d'Aigle présente pourtant une baisse de ses nuitées de 20% depuis 2010 (voir chapitre 7). La région du Pays d'Enhaut au contraire, avec 24 projets touristiques pour un montant total de 3.3 Mio CHF, a connu une augmentation de 48% de ses nuitées malgré une baisse du nombre de lits.
- Certains projets d'infrastructure, notamment les musées thématiques, ou de manifestation d'ordre culturel ont un impact économique et touristique important au niveau de la région, voire du canton (p.ex. Chaplin's World, Aquatis, Vision du Réel, Images, Maison d'ailleurs). Il est donc pertinent que ces types de projets puissent continuer à être soutenus au titre de l'aide au développement économique.
- Faciliter l'accès au sponsoring serait un moyen supplémentaire pour augmenter le levier des financements PADE. Une réflexion pourrait ainsi être menée pour renforcer le rôle des OR et/ou de leurs partenaires pour accompagner les porteurs de projets sur ces aspects et identifier les éventuels freins et solutions à mettre en place.
- Comme effets non anticipés, l'impact de la LAT est ressorti comme un frein important pour les projets impliquant une infrastructure nécessitant du terrain. Pour éviter de décourager les porteurs de projets, il s'agit d'améliorer la communication et l'anticipation des contraintes le plus en amont possible (rôle des OR et des communes).

Effets sur les porteurs de projets : Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes (enjeu I) (Q7/8)

Les projets financés par la PADE ont globalement contribué à améliorer l'accès à l'offre foncière et immobilière en facilitant les implantations, mais également en renforçant l'attractivité et la gouvernance des sites stratégiques. La problématique de la disponibilité de l'offre en termes de foncier et immobilier répondant aux besoins des entreprises reste cependant

⁶² L'effet levier a déjà été montré dans les différents tableaux du chapitre 6.3.1.

d'actualité, de même que les attentes des acteurs consultés pour traiter cet enjeu de façon optimale dans la prochaine PADE.

Au niveau des **sites stratégiques** (pôles de développement économiques), on observe dans l'ensemble une **meilleure gestion publique au niveau cantonal et une meilleure gouvernance locale**, avec notamment des services proposés aux entreprises qui contribuent à leur attractivité. Ce soutien a fait ses preuves et doit ainsi être poursuivi pour assurer la pérennité des changements initiés :

- Sur les 49 sites stratégiques de la PPDE, 37 disposent d'une gouvernance. Parmi ceux-ci, 5 ont une gouvernance pérenne liée à un organisme de gestion (OG) ayant un statut légal. Il s'agit de sites constituant des parcs d'activités (Y-Parc, Sainte-Croix, Biopôle, Littoral Parc, EPFL Innovation Park, ateliers de la ville de Renens).
- La plupart des sites (32) ont un organisme de gestion non pérenne car il est lié à un projet (par exemple un comité de pilotage d'un projet de planification). Si le projet s'arrête, la gouvernance peut donc s'interrompre. L'interruption peut aussi être liée à l'absence de mise en œuvre du projet.
- 12 sites n'ont pas de gouvernance partenariale au sens de la PPDE : 5 sites l'ont vu s'interrompre suite à une première phase de partenariat restée sans suite (Bex, Payerne Centre, La Sauge, Asse-Mondre-Vuarpillière, Arc-en-Ciel) et 7 sites n'ont jamais eu de gouvernance au sens d'un partenariat dans le cadre de la PPDE (Aclens-Vufflens, Aigle Centre, Vallorbe, Nyon Gare, Chavannes Les Cèdres et Vevey Centre).

Plusieurs constats et pistes d'améliorations sont par ailleurs ressortis de la consultation :

- Le **manque de visibilité sur la disponibilité réelle des terrains et locaux** pose des problèmes. Il y a en effet un écart entre les données communiquées par le SDT et la disponibilité effective des sites, surtout si l'on prend en compte les différences de vocations. Comme le SDT interprète la disponibilité à l'échelle régionale, il est souvent difficile de stabiliser la vocation des sites en aiguillant précisément les entreprises en fonction de leur domaine d'activité. Le système de gestion des zones d'activités en développement devrait également prendre en compte cette dimension.
- Selon le DEV, la plupart des entreprises voulant s'implanter n'ont pas forcément besoin d'une place dans un pôle de développement. Les entreprises ne fonctionnent plus comme auparavant lors d'implantations, avec des délais d'implantation sont plus courts ne dépassant rarement deux ans, ou encore le besoin accru de locaux flexibles et modulables, qui ne correspondent pas à l'offre actuelle. Le nombre d'entreprises et de places de travail dans les **parcs technologiques et incubateurs** s'est pourtant développé de manière positive, d'environ 2'500 places de travail en 2012 à plus de 4'000 en 2016.

Figure 6-8: Infrastructures à disposition des entreprises dans les parcs technologiques et incubateurs

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre d'entreprises soutenues	278	358	390	412	453
Nombre d'emplois concernés	2'478	3'371	3'541	3'661	4'164

Source : SPECo (2017e), Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises ».

En rapport avec le **branding et la différenciation des technopôles**, les acteurs consultés ont nommé le canton du Valais comme bon exemple. En effet, le Valais a regroupé ses parcs sous la fondation « the Ark ». ⁶³ Selon eux, ceci pourrait être pris comme exemple pour rendre les pôles vaudois plus lisibles et rendre la diversité des offres visible et claire.

Selon les observations faites dans le Nord Vaudois, les parcs technologiques perdent en attractivité pour les start-up également. Il a été constaté que les start-up quittent la région parce que les prix de location ne sont plus forcément plus bas que dans la région lausannoise, où les start-up préfèrent s'installer. Il faut donc s'assurer que les parcs conservent leur attractivité et offrent une plus-value en termes de services proposés. L'EPFL souligne également que les entreprises ont un intérêt pour la proximité de la recherche de pointe et que les parcs qui fonctionnent sont ceux qui possèdent des laboratoires de qualité et un accès à des institutions de formation.

La question de l'anticipation des besoins des entreprises sur les pôles de développement est donc essentielle. Malgré des résultats atteints sur certains sites pour augmenter la qualité de services, la marge d'amélioration reste importante. Dans cette optique, plusieurs acteurs consultés estiment que des **organismes de gestion des pôles de développement** pourraient être mis en place de façon systématique. Le bilan interne de la Politique Cantonale des Pôles de Développement Economique (PPDE) réalisé en mai 2017 relève à cet égard que la gouvernance des sites doit être globalement renforcée pour accompagner la réalisation et la gestion de l'existant (et non uniquement les phases d'étude et de planification). Le rapport constate également qu'il subsiste un écart entre les besoins et les investissements en équipements/bâtiments soutenus par le Canton. Les organismes régionaux quant à eux jouent un rôle d'intermédiaire ou de partenaire en termes de recherches de terrains et de locaux. Les **bases de données disponibles** recensant l'offre foncière et immobilière vaudoise n'étant actuellement pas suffisantes selon les acteurs consultés, ces derniers sont en attente du **système de gestion des zones d'activités** en développement du côté du Canton, et que les OR devront alimenter avec leurs données régionales. Une difficulté mentionnée par un OR réside dans le fait que certaines communes refusent de leur fournir des informations sur les terrains disponibles en leur possession par peur d'y voir des implantations imposées en vertu de la LAT. Il est par conséquent difficile pour certains OR de tenir une liste des terrains disponibles, en vue notamment d'alimenter le futur système de gestion des zones d'activités.

⁶³ <http://www.theark.ch/fr/>

L'enjeu sur lequel tous les acteurs consultés s'accordent est en effet le **manque de maîtrise foncière** au niveau du Canton et des communes, ce qui réduit leur marge de manœuvre et prévient la mise en place d'une politique foncière active. Des moyens existent (p.ex. expropriation, droit d'emption), notamment pour les pôles de développement, mais ne sont pas utilisés. En raison du prix des terrains, sans une volonté politique forte, les logiques de rentabilité à court terme ont tendance à favoriser le logement. Or le **maintien d'un tissu économique incluant une partie du secteur secondaire** dans les zones urbaines est un enjeu en termes de création de valeur ajoutée sur le long terme, notamment pour des raisons de maintien des chaînes de valeur et d'efficacité économique et environnementale (circuits courts). Le Canton devrait se doter d'outils (données de bases, politique incitative, outils de planification) pour mieux coordonner le développement industriel (industrie légère, artisanat) et gérer la pression foncière.

Les principales pistes d'amélioration ressorties de la consultation des acteurs sont d'une part la **création ou la désignation d'une entité cantonale pour mettre en œuvre une politique foncière active** pour assurer un développement efficace et cohérent des zones d'activité (à l'instar de la Fondation pour les Terrains Industriels à Genève), d'autre part l'**instauration d'une plateforme d'échange** entre les professionnels de l'immobilier d'entreprise. De plus, le besoin d'**intégrateurs de projets** est également ressorti comme un besoin important pour mieux aligner les intérêts des différents acteurs impliqués et faciliter notamment le passage de l'étude à la réalisation.

Depuis 2017, une nouvelle mesure LADE permet de faire baisser le prix des terrains via les communes (fonds de CHF 9 millions issu de l'art. 24b de la LADE⁶⁴). Selon le SPECo, les communes jouent bien le jeu dans ce **mécanisme de baisse du prix des zones légalisées (terrains)** et ne sont globalement pas réticentes à apporter leur part du financement. Les communes consultées semblent en effet apprécier le fonctionnement de cet instrument, qui facilite et accélère les implantations d'entreprises. A terme, cet instrument pourrait également servir d'incitative pour mieux guider les implantations dans le cadre d'une politique foncière active cantonale.

L'ARCAM a par ailleurs développé un géoportail qui vise non seulement à recenser les entreprises en place et les terrains disponibles, mais également à centraliser les informations recueillies sur les entreprises, permettant ainsi de disposer d'un outil dynamique de suivi du tissu économique local (enjeu C) pouvant également contribuer à établir une politique foncière active.

Analyse de l'évaluateur

Q7 : Effets sur les porteurs de projets : Structures propriétaires des zones industrielles, structures gérant des sites stratégiques, communes (enjeu I)

- L'évolution en termes de gestion des sites stratégiques sur la période 2012-2017 est indéniable, et les résultats obtenus sont encourageants. Il s'agit maintenant de poursuivre cette dynamique en continuant à développer la gouvernance des différents sites, en la renforçant

⁶⁴ <https://www.bicweb.vd.ch/frame.aspx?pPage=/communiqu.asp?pObjectID=567062Art>

globalement sur la gestion de l'existant et continuer à développer des services qui répondent aux besoins des entreprises.

- On observe une prise de conscience générale concernant le besoin de disposer des outils nécessaires pour renforcer la maîtrise foncière au niveau communal, régional et cantonal. La future PADE devrait intégrer cette question de façon prioritaire et la traduire en mesures concrètes, en commençant par étudier la faisabilité de mettre en place une entité cantonale pour mettre en œuvre une politique foncière active
- En termes d'immobilier d'entreprise, on observe encore actuellement un manque de coordination des acteurs. Il apparaît dans cette optique pertinente de sonder l'intérêt des acteurs concernés pour développer une plateforme d'échange d'informations.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- L'impact de la révision de la LAT a bien entendu eu un effet non-anticipé sur la gestion des terrains industriels, complexifiant l'exercice de planification et d'implantation d'entreprises et imposant de revoir nombre de projets déjà bien avancés.
- Malgré cela, les résultats obtenus en termes de d'accès au foncier et à l'immobilier sont indéniables, et les projets réalisés ont été dans l'ensemble concluants et appréciés des bénéficiaires. L'enjeu reste cependant d'actualité, et les mécanismes incitatifs développés restent pertinents à poursuivre en complément à la mise en place d'outils venant renforcer la maîtrise foncière (système de gestion des zones d'activités, entité cantonale de maîtrise foncière, intégrateurs de projets).

Effets sur les porteurs de projets : Agglomérations et villes (enjeu J) (Q7/Q8)

Tous les acteurs consultés s'entendent à dire que les objectifs fixés pour l'enjeu J concernant les centres n'ont en bonne partie pas été atteints. Une première explication se trouve au niveau des projets d'agglomérations, en lien avec lesquels ont été menés plusieurs projets PADE pour l'enjeu J, notamment sur des secteurs du Projet d'Agglomération Lausanne-Morges – PALM. Ces projets ont été impactés par la révision de la LAT survenue en cours de processus et qui a largement remis en question des projets parfois très avancés, notamment en termes de surfaces prévues pour les activités économiques, rendant complexe leur mise en œuvre.

La problématique des centres réside également dans le fait que ces dernières années beaucoup de zones d'activités ont été remplacées par des zones de logements ou des zones à vocation mixte (logement et activités économiques), mais que cela s'est fait dans une perspective principalement urbanistique, sans prendre en compte de façon intégrée les questions de la vitalité socio-économique des centres. De plus, certaines conditions-cadres ne sont pas ou plus garanties et dépendent d'autres politiques publiques. Par exemple la question des horaires d'ouverture, le coût de l'immobilier (en particulier pour les rez-de-chaussée), l'accessibilité, la peur des nuisances ou encore l'évolution du commerce en ligne et des pratiques de consommation sont à prendre en compte dans tout projet de redynamisation de centre. On constate ainsi que de nombreuses entreprises se sont vues forcées de quitter les agglomérations pour s'établir en périphérie, du fait de conditions-cadres défavorables.

Plus spécifiquement, les constats et pistes d'amélioration suivants sont ressortis de la consultation :

- L'enjeu J s'est appuyé initialement sur le concept de « city manager », qui n'a pas fait ses preuves et a donc rapidement posé un problème d'approche et de groupe cible pour cet enjeu.
- Le spectre des études réalisées est souvent trop large et complexe (acteurs impliqués, thématiques à intégrer) et axé sur des concepts urbanistiques rarement adaptés aux pratiques de consommation. Il manque des **études économiques plus ciblées**, tenant compte notamment de l'évolution du e-commerce ou encore de l'adéquation entre les loyers commerciaux pratiqués et le type d'activités que l'on souhaite voir s'implanter.
- Le rôle des communes est central pour faire le lien entre le Canton et les porteurs de projets afin notamment d'informer des contraintes et opportunités en lien avec leur territoire. La disparité de compétences entre communes peut donc poser problème. Les petites communes ayant des moyens limités, une **coordination intercommunale**, voire même une **interface mutualisée** serait intéressante à considérer (p.ex. un poste de développeur économique partagé entre plusieurs communes ou intégré au niveau de la région, afin notamment de pouvoir bénéficier d'aides LADE pérennes). De même, le développement de partenariats (par exemple avec les Sociétés Industrielles et Commerciales - SIC) permettrait de renforcer les compétences et la légitimité des communes dans leurs projets de redynamisation économique.
- Cela concerne les activités économiques mais aussi **l'animation de l'espace public**, qui gagne à être pensée dans une même **logique « bottom-up »** pour mieux répondre aux besoins locaux. L'exemple de l'Action cohésion sociale à Orbe (financement ARE) est intéressante dans cette optique : réalisation d'un sondage, identification de représentants pour entretenir une dynamique participative d'échange entre la population des quartiers et les autorités.
- Le rôle de la CODEV est également ressorti comme pouvant contribuer à partager et répliquer les bonnes pratiques existantes au sein des différentes régions.

Analyse de l'évaluateur

Q7 : Effets sur les porteurs de projets : Agglomérations et villes (enjeu J) (Q7)

- Une véritable prise de conscience sur la nécessité de mieux intégrer les enjeux de développement économique (et social) dans les outils d'aménagement du territoire, les moyens à disposition (outils, compétences) et les pratiques actuelles ne suffisent pas pour assurer de façon durable la redynamisation des centres.
- L'enjeu reste en revanche plus que jamais d'actualité et devra être repensé dans le cadre de la future PADE, en soutenant notamment la mise en place de partenariats avec les milieux économiques (p.ex. SIC) et de collaborations intercommunales pour appuyer les porteurs de projets.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Peu de projets ont été réalisés sur cet enjeu, dû vraisemblablement à un écart entre la complexité inhérente aux études entreprises (coordination interservices laborieuse,

processus long, résultats difficiles à exploiter) et les compétences des communes. La révision de la LAT a contribué à rendre l'exercice encore plus fastidieux, décourageant les potentiels porteurs de projets.

- La **réalisation d'études plus ciblées** sur les activités à développer dans les centres est considérée comme une approche pertinente pour mieux répondre aux spécificités des communes concernées. Ces études doivent être réalisées si possible en amont de la planification urbanistique, dans laquelle elles doivent être intégrées.
- En parallèle, des moyens devront être mis en œuvre pour **renforcer les compétences des communes** au moyen de nouveaux partenariats, de mutualisation de ressources et en favorisant une meilleure coordination intercommunale.

Effets sur les porteurs de projets : Structures agricoles, filière bois et parcs naturels (enjeu K) (Q7/Q8)

Plusieurs résultats positifs peuvent être relevés en matière de ressources naturelles. De façon générale, les acteurs consultés observent une prise de conscience concernant les avantages d'une approche « chaîne de valeur » des filières bois et agricoles. Concrètement, certains projets ont permis de compléter certaines lacunes des chaînes de valeur agricoles (avec par exemple la création de caves à fromage), mais reste encore peu nombreux, notamment pour la filière bois.

Des synergies intersectorielles ont de plus été réalisées dans le cadre du Parc naturel Pays d'Enhaut-Gruyère, où s'est mise en place une collaboration entre les guides de moyenne montagne, les forestiers, et la filière du fromage.

Des projets interrégionaux ont également vu le jour dans le cadre de la politique agricole mais avec également le soutien de la PADE, en particulier les projets de développement régionaux agricoles (PDRA) qui visent une gestion mieux intégrée de filières spécifiques (PDRA Parc Jura Vaudois, PDRA Vins de la Côte, PDRA filière de la noix).

A une échelle plus large, le programme de la filière bois de l'Ouest vaudois initié dans l'Ouest vaudois par Région Nyon (avec l'ARCAM et l'ADAEV) est en cours d'extension vers d'autres régions, avec des résultats encourageant notamment en termes de promotion coordonnée de la filière bois.

Malgré ces résultats, les acteurs consultés s'entendent sur le fait que l'enjeu K devra être repensé, d'une part pour poursuivre les efforts réalisés sur les filières bois et agricoles, d'autre part pour envisager une réflexion plus large sur la question de la gestion des ressources et des chaînes de valeur.

Plus spécifiquement, les constats et réflexions suivants sont ressortis de la consultation :

- Peu de projets sont déposés en lien avec cet enjeu, dû notamment à une **filière du bois peu structurée** (en comparaison par exemple à la filière du tourisme), et à une **filière agricole peu orientée vers l'innovation** et globalement à des acteurs peu habitués à fonctionner « en mode projet ».

- La **pesée des intérêts et critères appliqués par les différents services impliqués** (aux niveaux fédéral et cantonal) est perçue comme une charge par les porteurs de projets, source de complexité et d'incertitudes.
- Dans l'ensemble, les acteurs des différentes filières ont pourtant exprimé un **fort intérêt à collaborer** entre eux et commencent à se projeter au-delà de leurs activités individuelles dans une **logique de chaîne de valeur**.
- La question se pose notamment de **comment inciter d'avantage les porteurs de projet à être créatifs** plutôt que procéduriers (dû notamment aux contraintes des différentes politiques sectorielles). La valorisation des expériences réussies et le partage d'information entre porteurs de projet pourraient être encouragés dans cette optique.
- Pour se positionner face à une concurrence internationale très compétitive sur les coûts aux différents échelons de la chaîne de valeur, l'effort doit être mis notamment pour soutenir les porteurs de projets afin qu'ils **se concentrent sur des produits spécifiques**, si possible **innovants**, en exploitant des **marchés de niche** et en augmentant la valeur ajoutée au travers par exemple de **labellisation**.
- Un autre potentiel de développement au niveau de la filière bois semble se profiler au niveau des **activités de 2^e transformation** (p.ex. produits prêts à l'emploi pour les menuisiers et charpentiers). Pour être réussie, cette évolution doit être portée en priorité par des entrepreneurs de la filière. Pour parvenir à développer ce type de produits, les acteurs de la filière pourraient bénéficier du soutien d'une part pour **réduire les coûts et faciliter l'accès à des terrains et locaux** adaptés, d'autre part **pour mieux informer les acteurs de la filière** des aides disponibles en termes de soutien LADE et encourager le soutien à l'innovation.
- Certains acteurs de la filière agricole ont cherché à **diversifier leurs sources de revenus** (en développement des prestations de transport, restauration, hôtellerie, etc.) mais se sont heurtés aux acteurs de ces secteurs avec lesquels ils se retrouvaient en concurrence.
- Au niveau des critères d'évaluation des projets, une réflexion a été initiée durant la consultation pour **mieux intégrer les enjeux économiques non mesurables**. La vision économique du SPECo est appréciée par les acteurs consultés et pourrait selon eux encore mieux se faire entendre pour évaluer les projets de la filière agricole, notamment dans les PDRA (p.ex. pour mettre en avant les enjeux économiques moins facilement mesurables que la simple vente d'un produit, comme les impacts liés à la notoriété du produit ou la préservation d'un savoir-faire).
- Certaines OR estiment qu'il est parfois difficile de trouver des experts compétents pour accompagner des projets au niveau des chaînes de valeur pour les filières agricoles et du bois (p.ex. pour réaliser des études de marché). La mise en commun d'un **pool d'expertises spécialisées** pourrait être utile aux porteurs de projets.

Analyse de l'évaluateur**Q7 : Effets sur les porteurs de projets : Structures agricoles, filière bois et parcs naturels (enjeu K)**

- Une réflexion a été initiée concernant l'intérêt de considérer la chaîne de valeur dans son ensemble pour une meilleure valorisation des ressources et une promotion coordonnée des produits agricoles et forestiers.
- Le travail entrepris par le programme de la filière bois de l'Ouest vaudois a également porté ses fruits et gagnera à être étendu à l'ensemble du canton, voire même à l'échelle nationale dans une logique de chaîne de valeur. L'effort devra notamment être mis pour faciliter l'implantation de nouvelles activités (conditions-cadre) et encourager l'innovation.
- Les filières agricoles et forestières nécessitent d'être accompagnées pour générer plus de projets innovants et collaboratifs. Dans cette optique, la filière bois gagnerait de plus à être mieux structurée pour faciliter les interactions entre les entreprises. L'action des OR et le soutien PADE sont essentiels dans cette optique. Les rôles entre SPECo et SAVI dans le soutien à ces projets (p.ex. qui finance quel type de projet ?), auxquels s'ajoute encore l'interface des OR qui sont la porte d'entrée pour les projets LADE, ne semblent pas toujours clairs pour les porteurs de projets et mériteraient par conséquent d'être discutés et communiqués.
- Les structures existantes en matière de promotion de la filière (p.ex. COBS, Lignum) peuvent également contribuer à ces objectifs et doivent être valorisées au mieux à cet effet.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

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

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

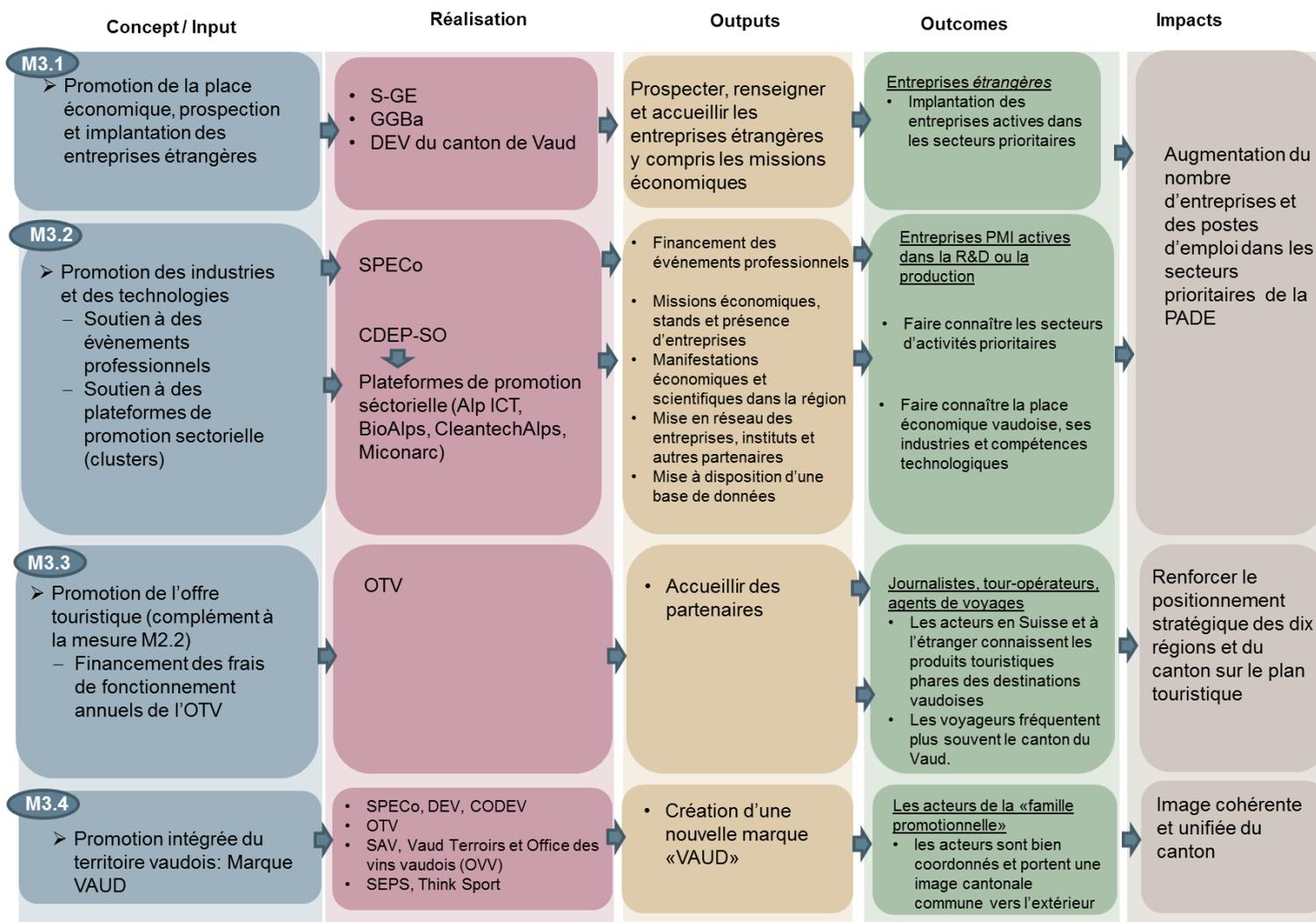
7.1 Description de la mesure et modèle d'efficacité

Les mesures de promotion sont très diverses. Elles couvrent les activités à l'intérieur et à l'extérieur du pays dans les domaines de l'industrie, de la technologie et du tourisme, ainsi que la marque « VAUD ». Le but est de faire connaître le canton du Vaud, ses entreprises et le tourisme à l'intérieur et à l'extérieur de la Suisse, le présenter de manière homogène et de renforcer la position du canton par rapport à la concurrence internationale. De plus, les mesures visent à promouvoir l'implantation des entreprises étrangères des secteurs prioritaires.

La mesure se décompose en 4 sous-mesures :

- 1) Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères, y compris les missions économiques à l'étranger
- 2) Promotion des industries et des technologies par le soutien à des événements professionnels et le soutien à des plateformes de promotion sectorielle (clusters)
- 3) Promotion de l'offre touristique par le financement des frais de fonctionnement annuels de l'OTV
- 4) Promotion intégrée du territoire vaudois : Marque VAUD

Figure 7-1: Modèle d'efficacité « Promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques »



En fonction des sous-mesures, d'autres acteurs peuvent être responsables pour la réalisation. Dans le cadre de l'évaluation de la PADE, ce sont les acteurs de la réalisation du canton de Vaud (p.ex. DEV ou OTV) qui sont au premier plan et non pas les acteurs de promotion inter-cantonaux ou nationaux (S-GE ou GGBa). Les entreprises implantées par le DEV ont été contactées lors du sondage auprès des entreprises.⁶⁵

Pour la «promotion de l'offre touristiques» par les organismes régionaux⁶⁶, on s'appuie sur les évaluations existantes (bilan du soutien aux manifestations) et le groupe cible ne sera pas une nouvelle fois interrogé.⁶⁷ C'est la même chose pour le groupe cible des plateformes de promotion sectorielle (Alp ICT, BioAlps, etc.).⁶⁸

Les autres mesures comme la promotion de la place économique vaudoise à l'étranger ou la promotion intégrée du territoire vaudois ont soit un groupe cible difficilement déterminable, soit ils s'adressent aux acteurs mêmes de la réalisation. Des questions concernant ces mesures ont été intégrées dans le sondage auprès des entreprises, dans les discussions du focus groupe tourisme, ainsi que dans les entretiens des acteurs de la réalisation. Une évaluation spécifique supplémentaire pour ces groupes cibles n'est pas prévue.

Enjeux correspondants à la mesure : A-D, G, H, I, K

Figure 7-2: Mesure 3: aperçu sous-mesures par enjeu

Enjeu		Promo- tion de la place écono- mique	Promo- tion des indus- tries et des technolo- gies	Promo- tion de l'offre touris- tique	Promo- tion inté- grée du territoire vaudois, Marque VAUD
A	Efficienc e et efficacité de la gouvernance régio- nale, cantonale et supracantonale	x	x	x	x
B	Rayonnement et notoriété de la place écono- mique et touristique (image commune)				x

⁶⁵ Ce n'est pas le but de l'évaluation d'interroger les projets et entreprises non bénéficiaires. Lors de l'élaboration de la PADE, le groupe cible a été défini. Dans le cadre de l'évaluation, l'impact sur ce groupe cible doit être évalué. Il est cependant important de s'interroger si la PADE 2018-2022 doit s'orienter sur le même groupe cible et les mêmes activités.

⁶⁶ Cette action est traitée sous la mesure « Soutiens au développement des régions et de leurs projets »

⁶⁷ Saudan Grégory (2014), Events Vaud : Bilan du soutien aux manifestations. Rapport final à l'attention de SPECo. Lausanne.

⁶⁸ M.I.S. Trend (2014), Etude de satisfaction des entreprises ayant bénéficié des prestations des organismes de coaching ou des plateformes de promotion sectorielle

HEG-FR Haute École de Gestion Fribourg (2014), Analyse des résultats et de la pertinence de l'offre du programme intercantonal 2008-2015 (PMO) des cantons de suisse occidentale au titre de la loi fédérale sur la politique régionale (CDEP-SO). Rapport final à l'attention de la CDEP-SO. Fribourg.

D	Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement	x	x	x
G	Internationalisation du tissu économique vaudois	x	x	
H	Développement d'une offre touristique cohérente et de qualité, répondant à la demande des hôtes séjournant sur sol vaudois ou des excursionnistes et qui soit coordonnée avec la promotion du secteur			x
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	x		
K	Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire		x	

7.2 Promotion de la place économique, prospection et implantation des entreprises étrangères

7.2.1 Prestations du Développement Economique du Canton de Vaud (DEV) (output)

Questions d'évaluation

Q5 Cohérence des projets et actions

- Est-ce que les **critères et les conditions** des activités de promotions sont clairs et transparents ?
- Est-ce que le **nombre et la nature des actions** prospection, renseignement et accueil d'entreprise et missions économiques du DEV sont cohérents avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?

Afin de répondre aux questions d'évaluation, les données sur les implantations réalisées ont été évaluées par région et par secteur prioritaire et des entretiens ont été menés avec les acteurs de la mise en œuvre, notamment le DEV. Les projets sont cohérents avec la PADE lorsqu'ils se déroulent dans des secteurs prioritaires. Pour juger l'adaptation des prestations, les entreprises implantées ont été interrogées via le sondage sur leurs expériences liées au processus d'implantation.

Cohérence des projets et actions (Q5)

Au niveau cantonal, le DEV (**Développement Economique du Canton de Vaud**) est responsable de la promotion exogène de la place économique, c'est à dire en première ligne, la promotion auprès d'entreprises étrangères dans le but de les faire venir s'implanter sur le territoire vaudois. En plus de l'implantation d'entreprises, le DEV a aussi pour tâche de maintenir les entreprises sur place et de les accompagner (suivi et fidélisation). En plus de cela, le DEV

multiplie depuis environ deux ans les soutiens, afin de que des entreprises vaudoises puissent s'établir sur les marchés internationaux.

Le DEV collabore avec d'autres organisations de promotion de la place économique, comme **GGBa**, la promotion économique des six cantons Berne, Fribourg, Vaud, Neuchâtel, Genève et Valais, ainsi que **S-GE** qui promeut la Suisse à l'étranger. Au niveau international, il est important de bien délimiter les tâches de chaque acteur pour éviter des doublons (voir chapitre 3). La Coordination du Développement Economique Vaudois (CODEV), qui regroupe les organismes régionaux, est un partenaire important. En plus de cela, le Canton de Vaud travaille également avec les Swiss Business Hubs.

Adaptation des prestations (Q6)

Dans le sondage en ligne les entreprises évaluent le soutien du DEV plutôt positivement : 68% des entreprises ont déclaré que le soutien a permis à l'entreprise de bénéficier de conseils utiles et professionnels et d'identifier les bons partenaires dans le processus d'implantation. 27% des entreprises ne sont pas d'accord avec cette déclaration et 5% ne peuvent pas l'évaluer.

Contrairement à l'implantation d'entreprises étrangères, les efforts pour encourager l'accès des PME aux marchés internationaux ne sont apparus que tardivement. Ceci reflète toutefois les besoins des entreprises. Un tiers des entreprises interrogées considèrent l'accès aux marchés internationaux comme un défi futur.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

- Les actions du DEV coïncident avec les enjeux PADE – notamment l'internationalisation du tissu économique (enjeu G). Les efforts d'implantation sont principalement orientés vers les secteurs prioritaires et sont donc également cohérents avec le groupe cible d'entreprises dont les projets peuvent être soutenus par des aides à fonds perdu.

Q6 Adaptation des prestations

- Finalement, ce sont les entreprises étrangères qui décident de s'implanter ou non dans le canton de Vaud. Le DEV peut contribuer à une décision positive avec ses prestations.
- Outre l'implantation des entreprises étrangères, le deuxième axe de l'internationalisation – l'accès aux marchés internationaux – devait être renforcé au cours de la période à venir. Il convient notamment d'intensifier les canaux existants, comme les missions économiques ou encore d'étendre le concept de « one-stop-shop » non seulement aux entreprises étrangères, mais aussi aux entreprises vaudoises intéressées par un accès au marché international. Toutefois, il faut préciser qu'avec S-GE et des associations professionnelles telles que Swissmem, il existe déjà des acteurs qui aident les entreprises à développer de nouveaux marchés (attention à la création de doublons).

7.2.2 Effets sur les décisions d'implantation des entreprises étrangères (outcome)

Questions d'évaluation

Q7 : Effets sur les entreprises étrangères

- Est-ce que des entreprises actives dans les secteurs prioritaires peuvent être implantées ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?

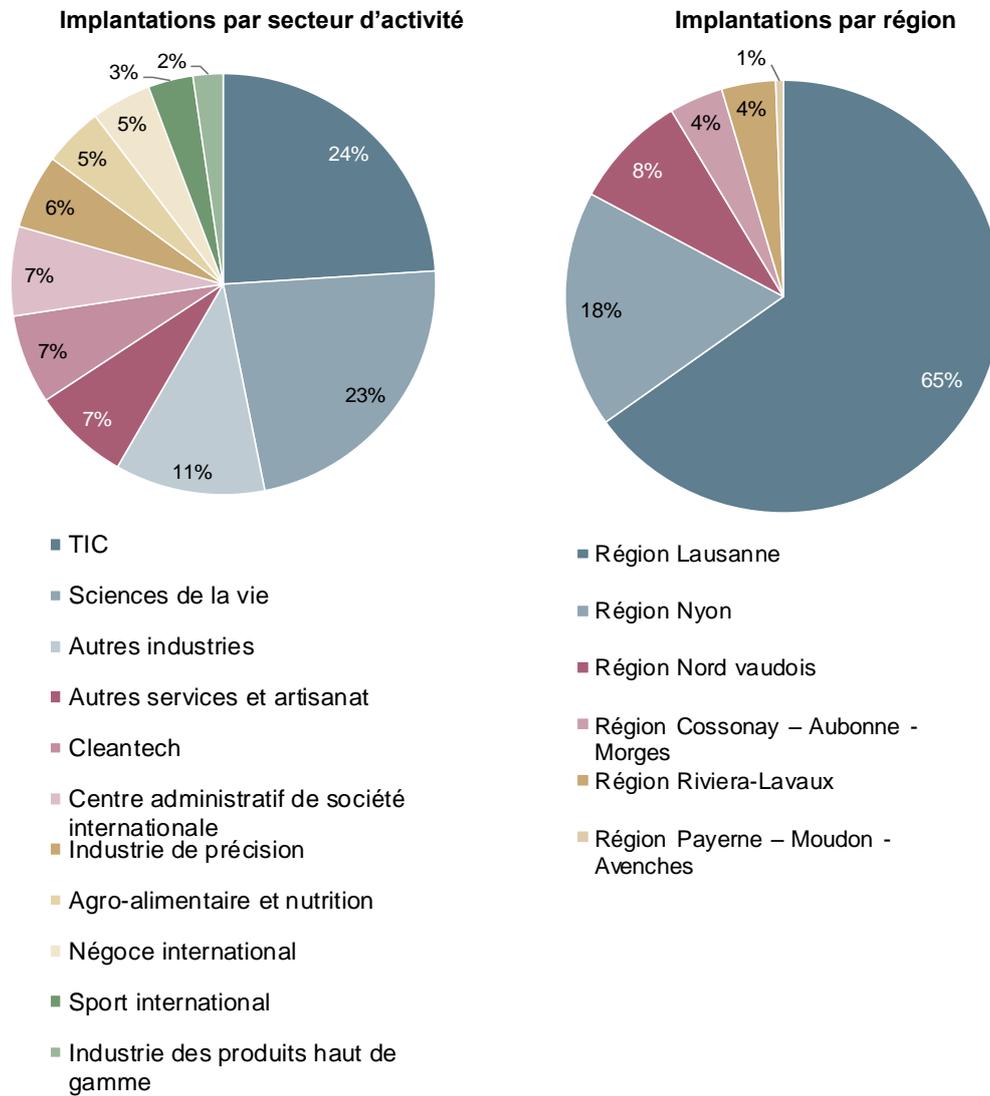
Afin de répondre aux questions d'évaluation, les données sur les implantations réalisées ont été évaluées par région et par secteur prioritaire et des entretiens ont été menés avec les acteurs de la mise en œuvre, notamment le DEV. Les projets sont cohérents avec la PADE lorsqu'ils se déroulent dans des secteurs prioritaires.

Effets sur les entreprises étrangères (Q7)

Comme déjà indiqué, pour les implantations, le DEV se concentre sur les entreprises provenant des huit secteurs prioritaires de la PADE. Les secteurs des sciences de la vie et des TIC (voir la figure ci-après) sont particulièrement importants. Le domaine du sport international est également classé comme secteur prometteur. Dans ce secteur, le DEV développe actuellement une stratégie d'implantation. Le DEV fait en plus de cela le constat que les deux secteurs des sciences de la vie et de l'industrie agroalimentaire sont de plus en plus en train de se rapprocher, ce qui ouvre de nouvelles opportunités.

Durant la période 2012-2016, le DEV a permis l'implantation de 175 entreprises. Comme le montre la partie droite de la figure, environ deux tiers de ses implantations se sont faites à Lausanne, et plusieurs dans la région de Nyon. Dans certaines régions, il n'y a pas eu d'implantations.

Figure 7-3: Nombre d'implantations en fonction des huit secteurs prioritaires, par région et places de travail liées



Remarque : Pas d'implantation dans les régions d'Aigle, Gros-de-Vaud, Pays-d'Enhaut et Vallée de Joux.

Source : SPECo (2017g), Données « DEV - Implantations selon secteur d'activité »

Source : SPECo (2017a), Extrait de la base de données « LADE – aides aux entreprises – décisions 2012-2016 »

Lors d'implantations, le DEV veille à ce que les entreprises complètent des compétences déjà présentes dans un secteur et participent ainsi à la formation de clusters. Des clusters se forment par exemple en oncologie ou dans la sécurité informatique.

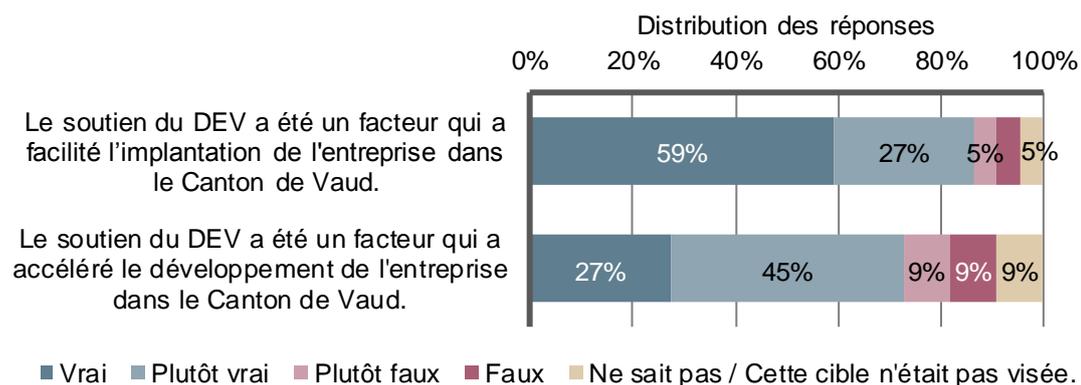
Au sujet de la répartition régionale, le DEV relève que les entreprises ont des préférences claires et recherchent la proximité de l'EPFL. Le DEV travaille sur les implantations en collaboration avec les organismes régionaux, bien que de manière différenciée en termes d'intensité. Les OR apportent un précieux soutien dans la recherche de terrains et ont des connaissances spécifiques.

Le DEV est attentif à ce qu'à l'avenir, pour l'implantation d'entreprises, des mesures ne soient pas uniquement prises dans le cadre de la PADE, mais que de bonnes conditions-cadres soient assurées de manière générale. Le DEV voit l'accès à du personnel qualifié comme une force du canton de Vaud, tout comme le soutien proposé par différentes organisations, ou encore des facteurs comme une qualité de vie élevée ou une économie diversifiée. A cela s'ajoutent les allègements fiscaux comme argument important. La disponibilité de surfaces et de locaux joue également un rôle. Le DEV a pour cela une unité spécifique, qui connaît la situation du marché et les agences immobilières.

Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs (Q8)

L'enquête en ligne montre que le soutien du DEV a eu l'effet souhaité pour la plupart des entreprises. (Figure 7-4) : 86% des entreprises ont déclaré que le soutien du DEV a été un facteur qui a facilité leur implantation dans le canton de Vaud. Pour plus que 70% le soutien du DEV était un facteur qui a permis d'accélérer le développement de l'entreprise dans le canton de Vaud. Sur les 22 entreprises interrogées par le DEV, 2 ont constaté que le soutien avait un effet négatif sur leur entreprise. Toutefois, ils n'ont pas expliqué cet effet négatif.

Figure 7-4: Soutien du DEV comme facteur facilitateur pour l'implantation et facteur d'accélération pour le développement dans le canton de Vaud



Source : Sondage auprès des entreprises. Total 22 réponses. En raison du petit nombre de cas, les résultats doivent être interprétés avec prudence.

Analyse de l'évaluateur**Q7 : Effets sur les entreprises étrangères**

- Durant la période 2012-2016, le DEV a permis l'implantation de 175 entreprises. Comme déjà mentionné, les implantations se concentrent sur les secteurs prioritaires. En ce qui concerne la répartition régionale des entreprises implantées, il convient de noter qu'elle est inégale. La grande majorité des entreprises sont implantées dans la région lausannoise (65%), mais aussi à Nyon (18%). Cependant, les possibilités de contrôle du DEV sont ici limitées.
- L'enquête en ligne montre que le soutien du DEV a eu l'effet souhaité pour la plupart des entreprises : 86% des entreprises ont déclaré que le soutien du DEV a été un facteur qui a facilité leur implantation dans le canton de Vaud

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Aucun effet négatif n'a été observé.

7.3 Promotion des industries et des technologies**7.3.1 Actions de promotion des industries et des technologies (output)****Questions d'évaluation****Q5 Cohérence des projets et actions⁶⁹**

- Est-ce que le **nombre et la nature** des actions prise par les plateformes de promotion sectorielles sont cohérents avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois et des enjeux ?

Pour répondre aux questions de l'évaluation, on a utilisé les données et rapports existants. Les actions de promotion des industries et des technologies sont jugées cohérentes avec la PADE s'ils touchent les secteurs prioritaires.

Cohérence des projets et actions et adaptation des prestations (Q5/Q6)

Dans le cadre de la promotion des industries et des technologies sur la scène internationale, le SPECo se concentre tant sur la promotion des entreprises actives dans les secteurs économiques prioritaires que la promotion de l'ensemble du canton de Vaud en tant que place économique innovante. La promotion a ainsi du succès sur deux axes, le soutien à des événements professionnels et le soutien à des plateformes de promotion sectorielle.

⁶⁹ La sous-question concernant les critères et les conditions des activités n'est pas pertinente pour ce type de mesure car il n'y a pas de critères d'éligibilité, en dehors de l'exigence de faire partie du secteur industriel ou être lié aux technologies de la plateforme concernée.

Sur la période 2012-2016, le SPECo a soutenu en tout 113 actions de promotion à hauteur d'environ 2 millions de francs. (cf. Figure 7-5). 95 actions soutenues étaient des **événements professionnels** qui concernaient les secteurs prioritaires. Durant les années 2015 et 2016, plus de 250 entreprises ont pu profiter d'un soutien direct pour leur participation à des événements professionnels.

Figure 7-5: Aperçu des soutiens à des événements professionnels

	2012	2013	2014	2015	2016	Total 2012-2016
Total des actions de promotion soutenues	17	17	16	28	35	113
Dont action de promotion dans les secteurs prioritaires*	17	17	16	17	28	95
Nombre d'entreprises soutenues directement dans les secteurs prioritaires**	-	-	-	119	132	251
Montant pour les actions de promotion dans les secteurs prioritaires (en CHF)	402'500	333'636	403'610	408'017	494'000	2'041'763

Source : Rapports d'activités 2012-2016 du SPECo

* 4 secteurs prioritaires concernés : TIC, sciences de la vie, micro et nanotechnologies et cleantech

** Nombre d'entreprises soutenues : pas de données pour les années 2012-2014.

Les quatre **plateformes de promotion sectorielle** fondées par la CDEP-SO (Alp ICT, BioAlps, CleantechAlps et Micronarc) sont actives dans l'ensemble de la Suisse occidentale. Elles aident les entreprises à créer des réseaux dans leurs secteurs⁷⁰ et rendent possible la participation à des manifestations tant en Suisse qu'à l'étranger. Durant la période 2012-2016, en moyenne 130 entreprises par année ont profité des prestations des plateformes de promotion.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

- Les plateformes sont en partie cohérentes avec les secteurs prioritaires : Alp ICT pour le secteur prioritaire technologies de l'information et de la communication (TIC), BioAlps pour le secteur prioritaire des sciences de la vie, CleantechAlps pour le secteur des cleantech, Micronarc pour les micro- et nanotechnologies (secteur prioritaire de l'industrie de précision). Pour les autres secteurs prioritaires ils manquent encore des plateformes comparables.

Q6 Adaptation des prestations

- Rien n'indique que l'offre ne répondrait pas aux besoins, si ce n'est qu'il n'existe pas de plateformes dans certains secteurs, comme indiqué plus haut.

⁷⁰ Alp ICT pour les technologies de l'information et de la communication (TIC), BioAlps pour les sciences de la vie, CleantechAlps pour les cleantech, Micronarc pour les micro et nanotechnologies.

7.3.2 Effets sur les mise en réseau des entreprises (outcome)

Questions d'évaluation

Q7 : Effets sur les mise en réseau des entreprises

- Est-ce que les secteurs d'activités prioritaires sont connus ?
- Est-ce que la place économique vaudoise et ses industries et compétences technologiques sont connues ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?

Afin de répondre aux questions d'évaluation, l'évaluation déjà réalisée en 2014 sert de base. Un effet positif est obtenu si les entreprises ont pu élargir leur réseau grâce aux plateformes.

Effets sur les mise en réseau des entreprises et effets (non-anticipés) positifs ou négatifs (Q7/Q8)

Les plateformes de promotion sectorielle ont été évaluées en 2014⁷¹. Les entreprises interrogées dans ce cadre étaient vraiment satisfaites des plateformes. Grâce aux prestations des plateformes, les entreprises ont pu atteindre les buts suivants :

- 82% des entreprises qui souhaitaient élargir leur réseau grâce aux plateformes ont atteint leur but ;
- 75% des entreprises qui voulaient augmenter leur visibilité grâce aux plateformes ont atteint leur but ;
- 60% des entreprises ont atteint l'objectif de développer leurs affaires à l'international ;
- Les entreprises qui souhaitaient développer leurs affaires en général (52%) ou développer de nouveaux marchés (39%) ont eu un peu moins de succès

Analyse de l'évaluateur

Q7: Effets sur les mise en réseau des entreprises

- Les plateformes de promotion sectorielle ont été évaluées en 2014. Les entreprises interrogées dans ce cadre étaient vraiment satisfaites des plateformes. La grande majorité des entreprises qui souhaitaient élargir leur réseau grâce aux plateformes ont atteint leur but.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Aucun effet non-anticipé positif ou négatif connu.

⁷¹ M.I.T. Trend (2014): évaluation des aides indirects fournies par des organismes des soutien

7.4 Promotion de l'offre touristique

7.4.1 Actions de promotion de l'Office du Tourisme du Canton du Vaud (OTV) (output)

Questions d'évaluation

Q5 Cohérence des projets et actions de l'OTV⁷²

- Est-ce que le **nombre et la nature** des actions prises, notamment l'accueil des partenaires par l'OTV sont cohérents avec les enjeux PADE ?

Q6 Adaptation des prestations

- Parmi les projets non-retenus, la PADE mène-t-elle parfois à une exclusion dommageable de certains projets, au vu de l'évolution du contexte économique vaudois/ des enjeux ?

Dans ce chapitre, seules les activités de promotion de l'OTV sont prises en compte, ainsi que les projets de promotion touristiques de portée cantonale financés par la LADE. L'évaluation des questions est fondée sur divers documents (notamment les rapports annuels), le focus groupe « tourisme » ainsi qu'un entretien avec l'OTV.

Cohérence des projets et actions de l'OTV et adaptation des prestations (Q5/Q6)

La promotion de la place touristique est assurée par l'Office du Tourisme du Canton du Vaud (OTV). Dans ce but l'OTV bénéficie d'une subvention annuelle pour la réalisation des missions suivantes :

- Favoriser le rayonnement et la notoriété de la place économique et touristique vaudoise en participant à une promotion intégrée cantonale (image commune)
- Elaborer, actualiser et mettre en œuvre la stratégie de promotion touristique
- Observer et anticiper l'évolution du tourisme vaudois et de la concurrence (analyses et études en adéquation besoin/offre/demande/satisfaction);
- Promouvoir l'image des destinations vaudoises et de leurs activités ;
- Coordonner, consolider et appuyer la promotion touristique des destinations ;
- Favoriser les synergies entre les différents partenaires ;
- Anticiper de nouvelles tendances et innover (technologiques et autres) ;
- Orienter et/ou stimuler le développement de l'offre ;
- Définir les principes de base de collaboration avec Suisse Tourisme ;
- Soutenir un développement touristique durable.

En plus de l'OTV, des autres organisations jouent également un rôle important dans la promotion de l'offre touristique, en particulier Suisse Tourisme et les offices du tourisme régionaux et certaines OR qui ont intégré cette compétence (p.ex. ADN). Peu de synergies ont cependant été relevées entre ces acteurs, en particulier les offices régionaux et les OR, qui gagneraient

⁷² La sous-question concernant les critères et les conditions des activités n'est pas pertinents pour ce type de mesure car il ne s'agit pas des actions avec des critères d'éligibilité.

à être mieux impliqués dans le développement des activités de l'OTV. Cela vaut d'une part pour le développement de l'Observatoire du tourisme, qui doit répondre aux besoins des OR en termes d'indicateurs, d'autre part pour envisager des économies d'échelle en termes de promotion économique, par exemple et regroupant certains services.

Une commission marketing composée de la direction de l'OTV et de représentants de toutes les DMO et RMO a été créée. Cela permet d'inclure les destinations dans l'élaboration des stratégies de promotion touristique et de parvenir ainsi à plus de cohérence grâce à une démarche participative.

Egalement dans une volonté d'échange et de collaboration, le groupe de travail VAUD (composé du DEV, l'OVV, Vaud Terroir, des milieux du sport et du tourisme) se réunit régulièrement pour faire émerger des idées et créer des synergies. Ce groupe traite notamment du développement de la marque VAUD+.

L'OTV pratiquant une promotion en règle générale exogène, alors que plusieurs acteurs ont des objectifs de promotion endogène, avec des groupes-cibles différents, il n'est pas toujours évident voire pertinent, de trouver des objectifs communs. C'est pourquoi la collaboration entre l'OTV et d'autres acteurs se limite souvent à quelques éléments de marketing. Cependant, la collaboration demeure encouragée, et dans cet objectif le groupe de travail VAUD est profitable.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions

La restructuration et la différenciation des destinations touristiques ainsi que leur accompagnement l'élaboration de stratégies ont contribué à atteindre les objectifs de la PADE.

Q6 Adaptation des prestations

Dans la prochaine PADE, la collaboration entre les offices de tourisme régionaux (DMO, RMO et RPP) et l'OTV pourrait encore être renforcée, ce qui permettrait de développer des synergies et économies d'échelle nécessaires pour poursuivre une promotion économique efficace et cohérente. Pour mesurer les impacts de la promotion et des stratégies touristiques, un rapprochement avec les OR en vue d'établir des indicateurs communs serait également bénéfique. Finalement, la collaboration avec les principaux prestataires de services touristiques apparaît comme un autre enjeu. En effet, ces différents acteurs ont régulièrement les mêmes publics cibles prioritaires, en particulier le marché national et certains marchés plus éloignés.

7.4.2 Effets sur la connaissance auprès des journalistes, tour-opérateurs et agents de voyages (outcome)

Questions d'évaluation

Q7: Effets sur la connaissance des destinations et produits touristiques

- Est-ce que les acteurs en Suisse et à l'étranger connaissent les produits touristiques phares des destinations vaudoises ?
- Est-ce que les voyageurs fréquentent plus souvent le canton du Vaud ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?

L'évaluation des questions est fondée sur divers documents (notamment les rapports annuels), ainsi qu'un entretien avec l'OTV.

Effets sur la connaissance des destinations et produits touristiques (Q7/Q8)

Alors que la tendance est à la baisse au niveau national, le tourisme vaudois a connu une croissance sur la période couverte par la PADE, avec une augmentation exceptionnelle de 4% des nuitées en 2016, notamment dû au tourisme d'affaire (voir 6.3.2). Entre 2014 et 2017, on constate en revanche une certaine stabilité des nuitées hôtelières pour les voyageurs en provenance d'autres pays, proportionnellement aux voyageurs suisses, avec une répartition de l'ordre de 50%. Si ces résultats sont tout à fait encourageants, il est impossible de les imputer uniquement aux actions de promotion réalisées. Néanmoins, l'impact de la PADE sur la restructuration des acteurs touristiques et l'amélioration de la cohérence en termes de stratégies de promotion a certainement contribué à ce succès.

Les activités de promotion portent également leurs fruits dans la perception et la connaissance internationale de la destination. La revue de voyage allemande Merian a consacré en 2016 une édition spéciale au canton de Vaud. L'OTV a été particulièrement impliqué dans la préparation et la coordination de cette édition qui touche potentiellement 700'000 lecteurs.⁷³ L'OTV et ses partenaires ont également travaillé avec les médias internationaux pour développer la visibilité du canton et des destinations. En 2016, plus de 330 journalistes ont ainsi été reçus.⁷⁴

Analyse de l'évaluateur**Q7: Effets sur la connaissance des destinations et produits touristiques**

- Les partenariats établis par l'OTV ont permis d'améliorer la cohérence entre développement exogène et endogène (porté surtout par les régions et destinations touristiques), notamment au travers de sa commission marketing. Si l'impact en termes de rayonnement national et international est difficile à mesurer sur la base des données à disposition, la bonne santé du tourisme vaudois atteste néanmoins de l'efficacité de la promotion.
- Avec les diverses rencontres avec des journalistes et des publications telles que celle du magazine Merian, le canton de Vaud et ses produits touristiques ont pu être présentés à un large public international.

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Aucun n'a été constaté dans le cadre de l'évaluation.

⁷³ OTV (2017), Rapport annuel 2016, page 19

⁷⁴ OTV (2017), Rapport annuel 2016 page 22

7.5 Promotion intégrée du territoire vaudois : Marque VAUD

7.5.1 Création d'une nouvelle marque « VAUD » (output)

Questions d'évaluation⁷⁵

Q5 Cohérence des projets et actions de promotion intégrée

- Est-ce que la création et la signification de la marque sont cohérentes avec les enjeux PADE ?

La question d'évaluation a été évaluée sur la base des documents disponibles sur VAUD+ et par le biais d'entretiens avec les acteurs impliqués (SPECo, acteurs du tourisme, régions). La question d'évaluation a été traitée de façon plus générale – pas uniquement l'aspect de la cohérence, mais également le processus d'élaboration.

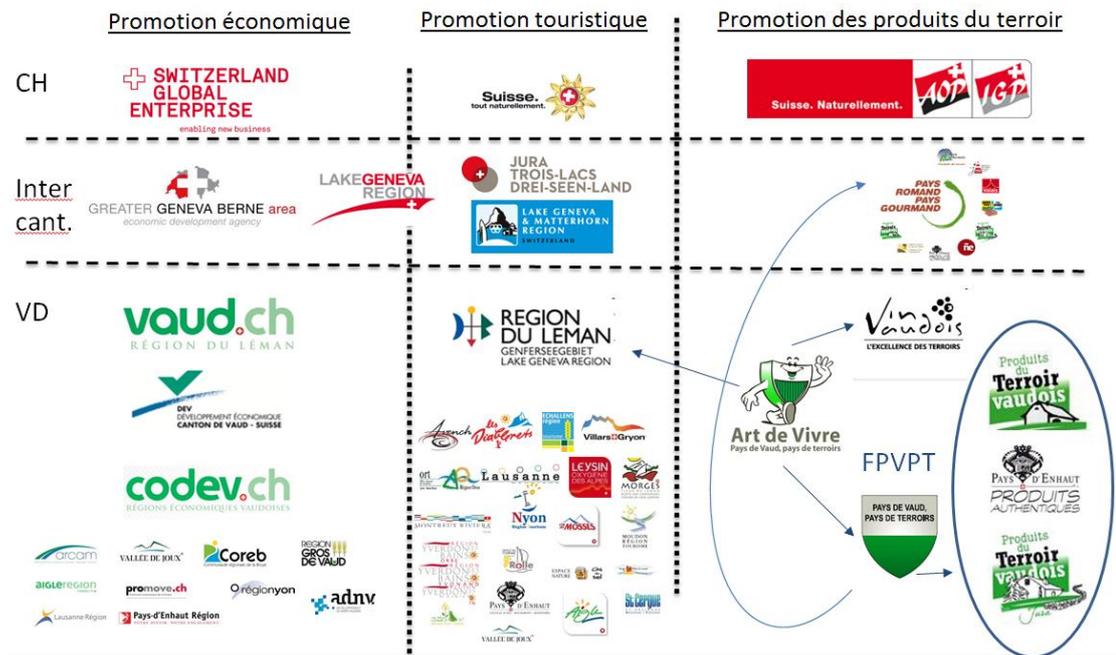
Cohérence des projets et actions de promotion intégrée (Q5)

Les objectifs initiaux liés à la création de la marque VAUD+ découlent de l'enjeu B de la PADE 2012-2017 libellé pour mémoire comme tel : « Rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune) ». A son origine, la démarche initiée avait donc pour but de parvenir à la création et diffusion d'une marque territoriale partagée par les acteurs de la promotion économique, touristique et sportive du canton de Vaud mis au bénéfice de soutiens financiers cantonaux.

Il s'agissait avant toute chose de mettre fin au foisonnement de logos et positionnements spécifiques cultivés par ces acteurs et qui induisait une dilution des atouts et valeurs véhiculés par le territoire vaudois. A cet égard, des résultats concrets ont pu être obtenus en réunissant plusieurs logos cantonaux (vaud.ch, Région du Léman, Art de Vivre, Produits du terroir vaudois), tout en préservant les identités et marques régionales, intercantionales et nationales (voir Figure 7-6 et Figure 7-7)

⁷⁵ La question d'évaluation a été spécifiée en fonction du sujet. Les questions concernant les critères et les conditions ainsi que le nombre et la nature des décisions ne sont pas pertinentes dans ce contexte.

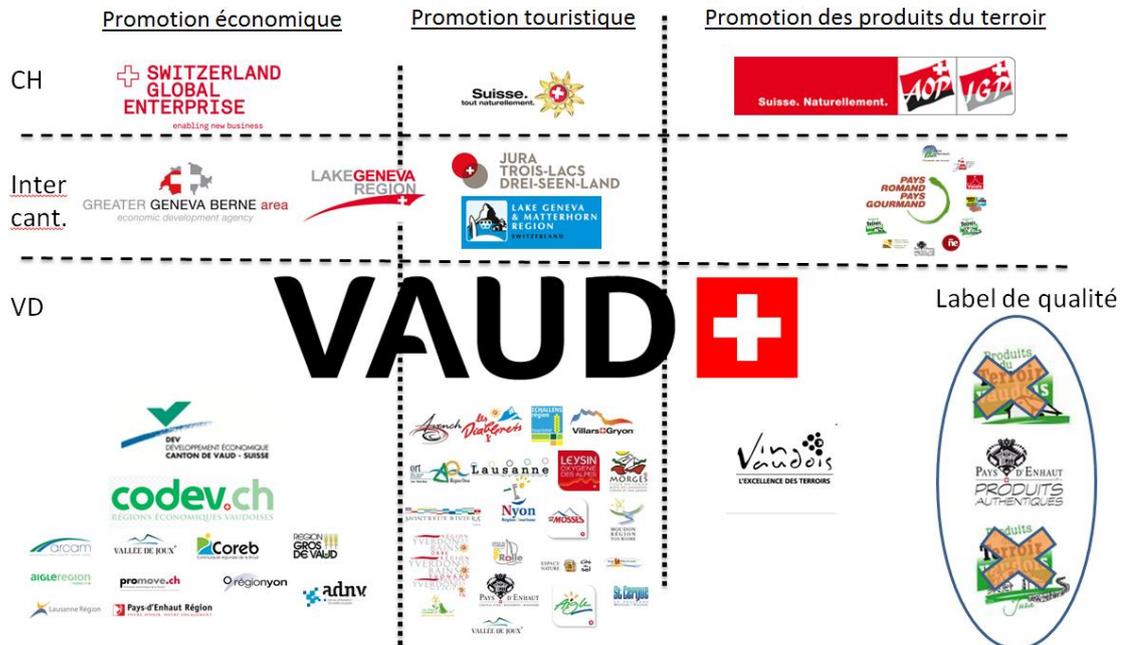
Figure 7-6: Contexte de la promotion vaudoise en 2014



Source SPECo

Figure 7-7 Contexte de la promotion vaudoise depuis 2016

Contexte de la promotion vaudoise depuis 2016



Source : SPECo

Dans le cadre de cette démarche, un concept de promotion intégrée au travers de la marque territoire VAUD+, couplée à l'adhésion des acteurs de la promotion économique, touristique et sportive à des valeurs communes, ont de manière générale été plutôt bien accueillis. Avec VAUD+ le canton possède une marque territoriale commune. Une charte graphique et des règles d'utilisation claires ont été définies, validées et sont désormais mises en œuvre⁷⁶.

VAUD+ touche notamment les aspects suivants :

- Promotion de la place économique : SPECo, DEV, CODEV
- Promotion de l'offre touristique : OTV
- Promotion des produits du terroir : Service de l'agriculture et de la viticulture (SAVI), Vaud Terroirs et Office des vins vaudois (OVV).
- Promotion du canton en tant que centre mondial de l'administration du sport international : Service de l'éducation physique et des sports (SEPS), ThinkSport.

Depuis la rédaction de cet objectif en 2011, sous l'impulsion du Chef de Département, des objectifs plus ambitieux que ceux se limitant à une marque territoriale VAUD+ ont été définis et assignés aux partenaires de la démarche. Ainsi, au pilier premier de la marque territoriale VAUD+ (promotion intégrée au travers d'une image commune) sont venus s'ajouter l'utilisation de la marque VAUD+ en tant que futur label d'excellence pour des produits et services (notamment produits du terroir, nuitées hôtelières, manifestations), une volonté d'assurer la diffusion de ces produits et services par le biais d'une plateforme de vente dédiée via internet, le tout orchestré par une gouvernance de projet à renforcer.

La CODEV utilise la marque et insiste sur le fait que la création d'une marque commune a été un long processus qui n'est d'ailleurs pas encore terminé. La marque doit encore être complétée par des valeurs qui incluent tant la promotion économique que touristique et sur lesquelles les forces du Canton peuvent être bâties. Un groupe de travail se penche actuellement là-dessus.

Analyse de l'évaluateur

Q5 Cohérence des projets et actions de promotion intégrée

- Les objectifs de la marque VAUD+ sont cohérents avec les enjeux PADE, notamment dans sa volonté non seulement de gagner en visibilité grâce à une meilleure cohérence et en clarté avec une réduction du nombre de marques cantonales, mais également d'établir des synergies entre les régions et les produits vaudois.
- La mise en œuvre est initiée mais le processus de création de l'image VAUD+ est toujours en cours, en particulier pour l'alimenter en contenu maintenant que la forme est aboutie. Il sera intéressant d'évaluer le développement de la marque sur la base du contenu qui sera développé, notamment en termes de formulation de valeurs communes en cohérence avec les politiques économiques et touristiques vaudoises.

⁷⁶ http://www.vaud.ch/fileadmin/user_upload/Nouvelle_marque_VAUD.CH/2017_Charte-graphique_vaud_LR.pdf

7.5.2 Effet fédérateur sur les acteurs de la promotion et image commune (outcome)

Questions d'évaluation

Q7 : Effets sur la coordination et l'image commune du canton

- Est-ce que les acteurs de la promotion sont bien coordonnés et portent une image cantonale commune vers l'extérieur ?

Q8 : Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- Y-a-t-il des effets non anticipés positifs ou négatifs ?

La question d'évaluation a été évaluée sur la base des documents disponibles sur VAUD+ et par le biais d'entretiens avec les acteurs impliqués (SPECo, acteurs du tourisme, régions). L'objectif est atteint si la marque est acceptée et appliquée par les acteurs concernés et contribue au renforcement d'une image commune.

Effets sur la coordination et l'image commune du canton, Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs (Q7/Q8)

Cette mesure est avant tout destinée aux organes cités ci-avant. Tenant compte des objectifs évolutifs et multiples assignés à la démarche initiale, les avis des acteurs de la mise en œuvre divergent sur l'utilisation et l'effet de la marque VAUD+. Pour les acteurs cantonaux (SPECo, DEV), la marque VAUD+ est adaptée, pour promouvoir de manière uniforme le canton vers l'extérieur répondant ainsi à l'enjeu B de la PADE. A cet égard, de premiers succès objectifs sont constatés sur le terrain à l'image de l'utilisation de la marque VAUD+ par le New York Times dans sa sélection 2016 des 50 lieux touristiques à visiter à travers le monde.

De plus, le SPECo rappelle que la marque VAUD+ pour ses propres besoins promotionnels au titre de la PADE n'est pas une fin en soi, mais que l'objectif initial a bien été la mise en place d'une promotion intégrée (image commune). VAUD+, dans sa composante marque territoriale, n'a cependant pas pour vocation de se substituer aux marques portées par les produits ou destinations touristiques, mais bien de rappeler à l'appartenance de ceux-ci à un même territoire.

Les principaux éléments issus de la consultation des différents acteurs impliqués sont les suivants :

- Pour le DEV il est important d'avoir une image commune pour la promotion à l'étranger. Mais mis à part la marque, il n'y a pas encore de concept promotionnel uniforme (valeurs communes).
- Le positionnement des OR vis-à-vis de VAUD+ diffère nettement d'une OR à l'autre. Certaines ne l'utilisent pas du tout, car elles n'y voient pas une plus-value claire. Dans un cas particulier, une confusion entre le logo de l'Etat de Vaud et la marque a été constatée.
- Dans le cas des produits du terroir, VAUD+ est encore peu utilisé puisque l'appartenance régionale et les labels locaux jouent un rôle plus important dans la commercialisation. La force de la marque est vue lorsqu'il s'agit de rayonnement national ou international, là où il s'agit de valeurs communes dans l'ensemble du Canton.

- Dans le domaine du tourisme la marque VAUD+ est encore peu connue et son potentiel promotionnel est remis en question par plusieurs acteurs consultés. L'OTV a insisté pour ajouter la mention « Lake Geneva Region » pour rendre VAUD+ plus international. Ce constat est partiellement partagé par plusieurs autres acteurs consultés pour qui Vaud en tant que destination voire ou marque n'apporte pas de réelle plus-value car ce n'est pas exportable, au contraire de Lake Geneva Region par exemple mieux connu à l'international. Aux yeux du SPECo, la référence additionnelle au travers de l'utilisation de « Lake Geneva Region » doit être utilisée au cas par cas et non automatiquement, chaque fois qu'elle apporte une plus-value promotionnelle effective, notamment à l'international. Le SPECo est beaucoup plus réservé quant à l'utilisation des déclinaisons « Région du Léman » ou « Genfersee Gebiet » auxquelles l'OTV a recours systématiquement selon la langue de la région auprès de laquelle la promotion est opérée.
- De façon générale, certains acteurs craignent que VAUD+ ne supprime les spécificités régionales bien établies, que ce soit des produits labellisés, ou des destinations connues et reconnues (p.ex. Montreux, Château de Chillon, Glacier 3000, etc.).

Pour résumer ; compte tenu des évolutions et objectifs additionnels majeurs assignés à la marque VAUD+ depuis le lancement de la démarche initiale, le concept semble encore peu clair aux yeux des différents acteurs de la promotion, et suscite dans l'ensemble beaucoup de questionnements. Un effort de communication et d'objectifs clairs et mesurables est donc encore à fournir pour l'intégration de VAUD+ dans la promotion économique et touristique. En particulier, le potentiel de « cross-marketing » de la marque VAUD+ apposée à côté d'autres labels vaudois locaux et internationaux (p.ex. pour la mise en valeur intersectorielle, utilisation de marques internationales déjà connues) semble prometteur et mérite d'être développé et communiqué auprès des différents partenaires.

Analyse de l'évaluateur

Q7/Q8 : Effets sur la coordination et l'image commune du canton, Effets (non-anticipés) positifs ou négatifs

- L'adoption de la marque VAUD+ est lancée, mais l'intention n'est pas toujours bien comprise par les acteurs concernés (utilisateurs potentiels de la marque). S'agissant d'un processus en cours, il s'agira de veiller lors de la prochaine étape de bien communiquer auprès de ces acteurs afin de garantir l'adhésion du plus grand nombre, indispensable au succès de la démarche.
- En particulier, il s'agit de communiquer sur le fait que VAUD+ ne vient pas remplacer les marques régionales (produits, destinations, institutions), mais que son apposition à côté de ces marques régionales pourrait permettre un effet de cross-marketing favorisant les synergies. Cet usage devra toutefois être éprouvé au travers d'actions concrètes.

8 Impact de la PADE sur l'ensemble de l'économie

Questions d'évaluation

Q9: Contribution à l'analyse SWOT

- Dans quelle mesure, les mesures cofinancées ou les actions du Canton ont-elles contribué à faire évoluer les constats de l'analyse SWOT (renforcer les forces, diminuer les faiblesses, répondre aux menaces ou saisir les opportunités) ? Quels sont les résultats attribuables à la PADE ?

Q10 : Indicateurs/Effets sur l'économie dans son ensemble

- Quels sont les indicateurs pertinents pour mesurer les impacts de la PADE

Q11 : Facteurs de succès/blocages

- Quels sont les facteurs de succès et les blocages identifiés ?

Contribution à l'analyse SWOT (Q9)

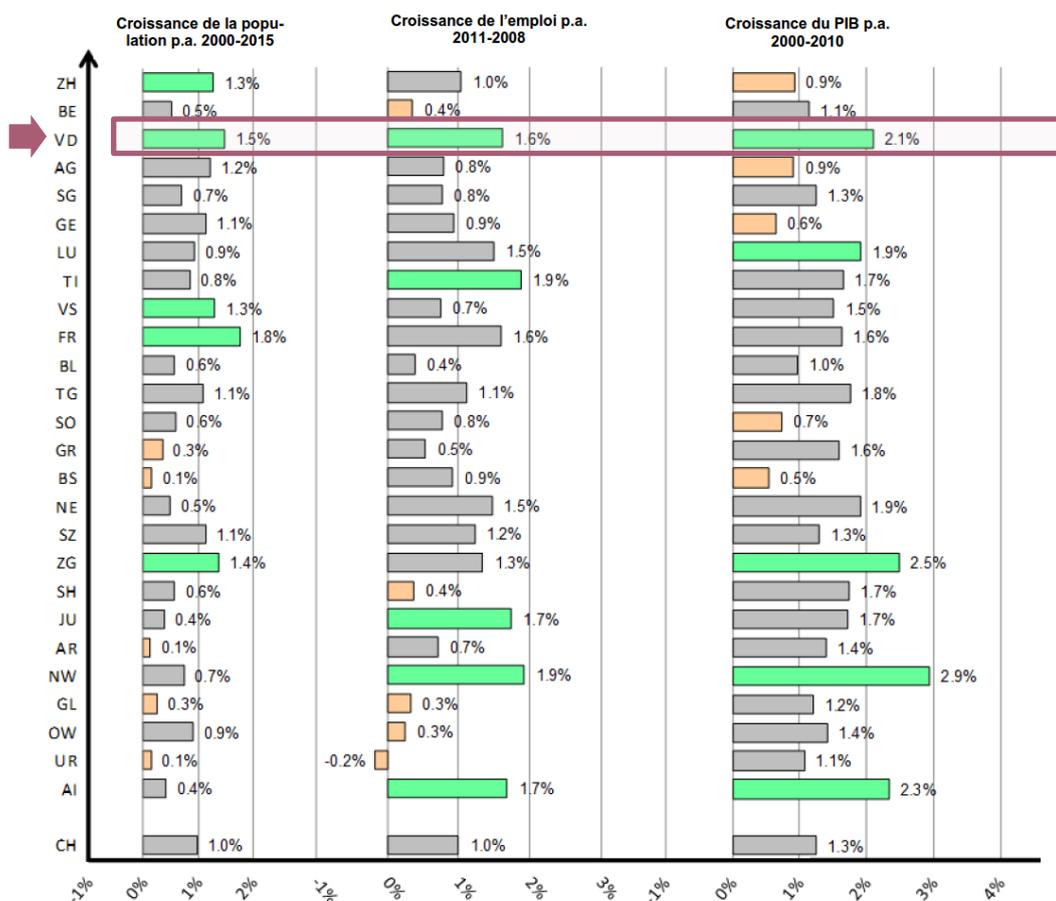
Pour évaluer si les mesures cofinancées ou les actions du Canton ont contribué à faire évoluer les constats issus de l'analyse SWOT, il est important de rappeler les effets macroéconomiques souhaités. L'objectif premier de la PADE est de maintenir ou créer de la valeur ajoutée (LADE Art. 2). Le but de maintenir et créer des emplois, notamment des emplois industriels, est étroitement lié à cet objectif.

Toutefois, il est difficile d'établir un lien de causalité entre la PADE et le développement macroéconomique du canton de Vaud (Impact). De nombreux autres facteurs ont un impact sur le progrès économique. Néanmoins, on peut affirmer que le canton s'est très bien développé économiquement ces dernières années. Les principaux indicateurs économiques montrent une **dynamique tendancielle plus forte pour le canton de Vaud que pour la Suisse**. Par exemple, le PIB vaudois a signé une performance supérieure au PIB suisse neuf fois sur dix entre 2006 et 2016, avec +2.2% contre +1.6% en moyenne annuelle. Le nombre d'emplois créés sur sol vaudois ainsi que les exportations ont également connu une croissance plus importante que la moyenne suisse⁷⁷. En outre le canton de Vaud compte un nombre d'entreprises à forte croissance supérieur à la moyenne.⁷⁸ Ces entreprises emploient 6% des employés (contre 5,3% en moyenne en Suisse).

⁷⁷ Statistique Vaud (2017), Conjoncture, p.4

⁷⁸ 8.7% du nombre total d'entreprises actives en 2014 avec au moins 10 employés, comparé à une moyenne suisse de 7.7%. Source: OFS, statistique de la démographie des entreprises, entreprises à forte croissance en Suisse (2011-2014)

Figure 8-1 Vue d'ensemble de l'évolution des cantons



Source: Regiosuisse (2016), Rapport de monitoring 2016. Le développement économique régional en suisse. S. 67

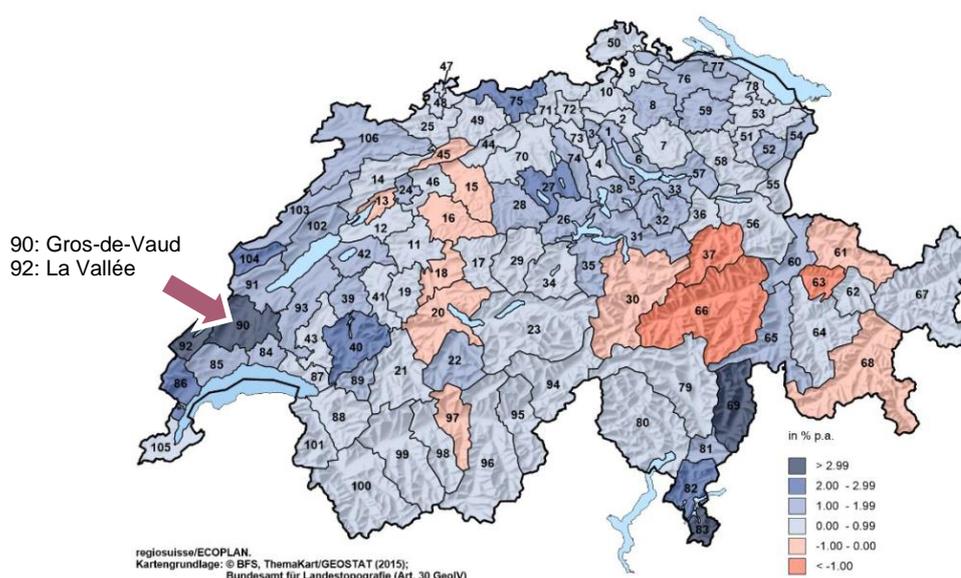
Légende: Les cinq valeurs les plus élevées sont soulignées en vert et les cinq valeurs les plus basses le sont en orange.

Source: regiosuisse. Données: OFS ESPOP/STATPOP, OFS STATENT, OFS CN, AFC.

La PADE n'est pas seulement une politique des centres, mais aussi des régions et vise à promouvoir un développement cantonal équilibré entre les différentes régions du canton. Les indicateurs à cet égard sont le développement de l'emploi régional dans une comparaison intercantonale et nationale ou la dynamique régionale de la création des start-up. En outre, la dynamique régionale du tourisme peut également être comparée avec la capacité brute des lits et des nuitées. Le développement régional est également influencé par divers facteurs et pas seulement par la PADE. Mais il est indéniable qu'elle a en partie participé à la création d'emploi dans les régions, notamment via les mécanismes d'aide à l'implantation d'entreprises (recherches de terrains et locaux, instrument de baisse du prix des terrains), la création de nouvelles activités dans les projets régionaux ou à travers le guichet entreprise.

Le rapport de monitoring 2016 de regiosuisse⁷⁹ révèle une croissance d'emploi régional généralement forte (mesurée en termes de ETP) pour la période 2011-2014. Les régions MS La Vallée (3.7%) et Gros-de-Vaud (3.3%) figurent parmi les trois régions suisses à la croissance la plus rapide (voir figure ci-dessous). Cela montre que la croissance a eu lieu dans les régions rurales et pas seulement dans les centres. Les autres régions MS connaissent également une croissance annuelle de l'emploi supérieure à la moyenne de la Suisse (CH: 1.0%), par exemple les régions MS Nyon (2.4%), La Broye (2.0%) ou Lausanne (1.8%).

Figure 8-2: Variation du nombre des actifs (équivalents plein temps) en % par an (p.a.) 2011-2014



Source : Regiosuisse (2016), Rapport de monitoring 2016. Le développement économique régional en suisse p. 86
Régions MS: 42 Morat ; 84 Lausanne ; 85 Morges ; 86 Nyon ; 87 Vevey ; 88 Aigle ; 89 Pays d'Enhaut ; 90 Gros-de-Vaud ; 91 Yverdon ; 92 La Vallée ; 93 La Broye.

Le bilan de la croissance de l'emploi dans les entreprises nouvellement créées est différent. Dans quatre régions vaudoises, la croissance de l'emploi des entreprises nouvellement créées en 2012-2014 a été supérieure à la moyenne suisse (33.4 nouveaux emplois créés par les entreprises nouvellement créées pour 1000 ETP): Régions MS Nyon (46.8), Aigle (42.0), La Broye (40.0) et Vevey (36.9). Les autres régions sont inférieures à la moyenne suisse, la région de MS La Vallée affichant la plus faible dynamique de l'emploi des entreprises nouvellement créées (10.9).

Pour le secteur du tourisme, le rapport de monitoring 2016 montre différents développements dans les régions vaudoises. Dans les régions MS plus urbaines la capacité brute

⁷⁹ Regiosuisse (2016), Rapport de monitoring 2016. Le développement économique régional en suisse. S. 86.

des lits a augmenté en 2010-2016 (Lausanne +24%, Nyon +22%, Yverdon +8%, Vevey +6%).⁸⁰ En revanche, la capacité brute des lits a diminué dans les régions de Morges (-22%), Pays d'Enhaut (-19%), Aigle (-11%), La Broye (-7%), Gros-de-Vaud et La Vallée (-4% chacun). Au cours de la même période, les nuitées se sont développées positivement dans les régions MS Pays d'Enhaut (+48%), Lausanne (+20%), Vevey (+14%), Nyon et Yverdon (+9% chacun) et La Vallée (+6%). Dans les régions d'Aigle (-20%), Morges (-15%), La Broye (-14%) et Gros-de-Vaud (-1%) les nuitées ont diminué. Ces données montrent un certain ajustement structurel qui a conduit à un alignement de l'offre et de la demande, qui est également visé par la PADE. Pour la plupart des régions l'expansion de la capacité s'accompagne d'une augmentation du nombre de nuitées, comme Lausanne, Nyon ou Yverdon. Ou inversement la réduction correspond à une baisse de la demande, comme dans la Broye ou Morges. Pays d'Enhaut en revanche a connu une réduction de ses capacités mais une augmentation du nombre de nuitées.

Indicateurs/Effets sur l'économie dans son ensemble (Q10)

Pour mesurer l'impact de la PADE, il est nécessaire de disposer d'indicateurs qui sont directement liés aux mesures mises en œuvre. Un indicateur important est **le nombre d'emplois créés par les entreprises soutenues**. Néanmoins, le soutien de la PADE n'étant pas le seul facteur d'influence sur la création d'emplois, il n'est pas possible d'établir une relation de cause à effet directe entre les soutiens et prestations octroyés au titre de la PADE et la création d'emplois, ceci quand bien même la PADE y contribue dans une certaine mesure.

La création d'emplois par les entreprises ayant bénéficié des soutiens et des prestations au titre de la PADE et en lien avec les organismes du réseau de la promotion économique vaudoise (SPECo, Innovaud, Genilem, FIT, CVC, DEV) a toutefois pu être déterminée à partir du sondage auprès des entreprises et des données du SPECo. La Figure 8-3 montre le nombre d'emplois des entreprises soutenues⁸¹ au titre de la PADE qui a été créé depuis la date du premier soutien⁸² jusqu'à l'année 2017.⁸³ Pour environ la moitié des 952 entreprises évaluées, le nombre de postes (emplois) en 2017 a ainsi pu être obtenu via les sondages.⁸⁴ Ces 434

⁸⁰ Capacité brute des lits : capacité des lits multipliée par le nombre de jours en une année.

⁸¹ Les organismes du réseau de la promotion économique vaudoise liés à la PADE (SPECo, Innovaud, Genilem, FIT, CVC, DEV) ont soutenu 1135 entreprises au total. Comme certaines ne sont plus en activité et qu'il manquait quelques contacts, seules 969 entreprises ont été prises en compte dans le cadre du sondage auprès des entreprises. 17 de ces entreprises ne disposaient pas d'informations sur le nombre d'emplois, ou cette information ne pouvait pas être tirée des données du SPECo. Au total, le calcul inclut donc 952 entreprises ayant bénéficié d'une prestation au titre de la PADE.

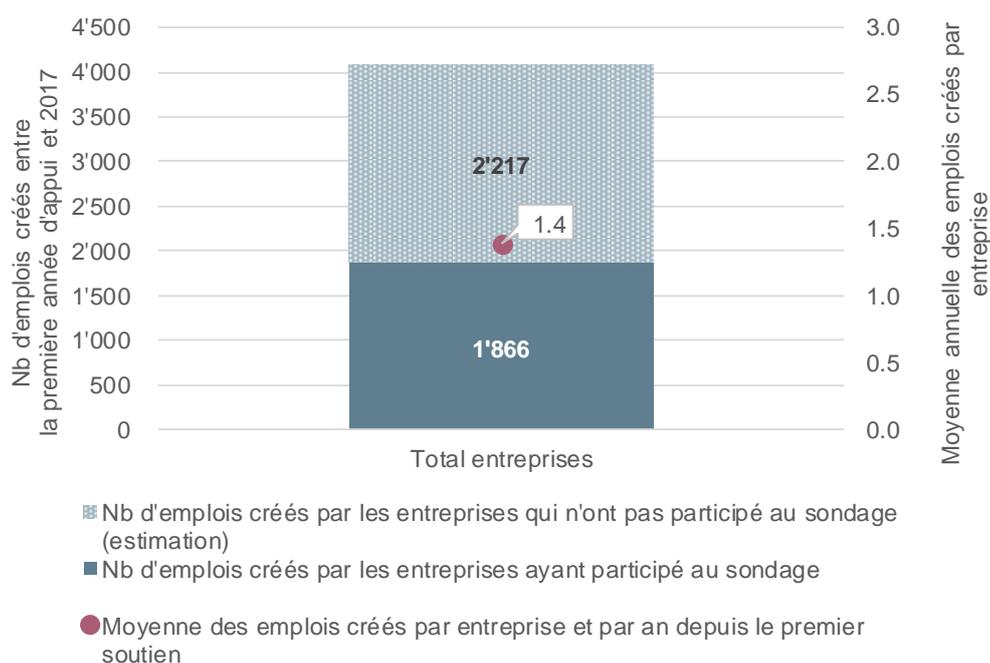
⁸² Une entreprise peut bénéficier de plusieurs types de prestations au titre de la PADE et sur plusieurs années. Lors du calcul du nombre d'emplois créés par les entreprises, il a toujours été tenu compte du nombre d'emplois que l'entreprise occupait au moment du premier soutien accordé. Ces informations sont enregistrées dans la base des données du SPECo (2017a). Il arrive parfois que le nombre d'emplois enregistrés varie pour une entreprise ayant bénéficié de plusieurs prestations de la PADE au cours d'une même année. Dans ce cas, ce sont les emplois annoncés au moment du premier soutien (date la plus ancienne) qui sont considérés.

⁸³ Dans le sondage auprès des entreprises, ce sont les employés au 30.09.2017 qui ont été évalués du fait que le sondage a été réalisé à ce moment-là.

⁸⁴ Les chiffres sur le nombre d'emplois sont des auto-déclarations des entreprises. En plus des 273 entreprises ayant participé au sondage, 186 entreprises ont été interrogées sur le nombre de postes d'emplois par le SPECo et par

entreprises ont créé un total de 1'866 emplois entre l'année du premier soutien et 2017.⁸⁵ Cela correspond à une augmentation moyenne de 1.4 emplois par entreprise et par an depuis le premier soutien.⁸⁶ Les PME et les start-up ont créé en moyenne plus ou moins le même nombre d'emplois par an. Étant donné que les start-up sont beaucoup plus petites (cinq emplois en moyenne au moment du premier soutien) que les PME (25 emplois en moyenne), elles croissent plus rapidement en pourcentage.⁸⁷

Figure 8-3: Nombre d'emplois créés entre le soutien initial et 2017



Sources: SPECo (2017a) : Nombre d'emplois au moment du soutien initial

Sondage auprès des entreprises en ligne par Ecomplan et sondage téléphonique par le SPECo : Nombre d'employés le 30.09.2017.

Nombre d'entreprises ayant participé au sondage : 434, Total d'entreprises considérées pour l'extrapolation : 952.

Il s'agit des nombres d'emplois et non pas des ETP, car les statistiques du SPECo au moment du soutien initial sont basés sur cette mesure.

le biais d'appels téléphoniques. Sur un total de 459 sociétés qui ont déclaré leur nombre d'emplois, 25 n'ont pas pu être prises en compte à cause d'un manque de données ou parce que la fusion des bases de données n'était pas possible. Finalement, c'est un total de 434 entreprises qui a été pris en compte. Sur la base de ces 434 entreprises, les emplois créés ont été extrapolés au total des 969 entreprises qui ont été invitées au sondage.

⁸⁵ Si les entreprises ont reçu des soutiens sur plusieurs années, c'est le nombre d'emplois créés entre le premier soutien et l'année 2017 qui a été compté.

⁸⁶ La date du premier soutien était en moyenne il y a 3,1 ans. Donc pour calculer les emplois c'est : 343 entreprises x 1.4 emploi x 3.1 an = 1866 emplois en total.

⁸⁷ La distinction entre PME et start-up est faite par le SPECo selon l'année de création de l'entreprise. Les entreprises créées avant le 1^{er} janvier 2012 sont considérées comme des PME. Les entreprises créées à partir de 2012, soit durant la période d'évaluation, sont considérées comme des start-up.

Les données recueillies sont utilisées pour extrapoler l'effet sur l'emploi des entreprises ayant été invitées au sondage.⁸⁸ On suppose que les entreprises qui n'ont pas participé au sondage se comportent en moyenne de la même manière que celles qui y ont participé.⁸⁹ Avec cette extrapolation, le nombre d'emplois créés par les entreprises soutenues et qui ont été invitées au sondage (Figure 8-3) s'élève à environ 4'000 durant la période 2012-2017. Le soutien apporté par la PADE est l'un des nombreux facteurs (tels que la situation économique, le facteur humain, les investissements réalisés, etc.) qui contribuent à la croissance des entreprises. Mais comme le chapitre 5.2 le montre, le soutien a été très apprécié par les entreprises et a indéniablement contribué à accélérer leur développement.

Il est à noter que bien qu'il y ait eu une croissance d'emplois qui est globalement positive, toutes les entreprises soutenues dans le cadre de la PADE n'ont pas été en mesure de créer des emplois : la majorité des entreprises interrogées ont pu créer de nouveaux emplois, environ un quart ont supprimé des emplois entre le moment du soutien initial et 2017, et certaines entreprises n'ont ni créé ni supprimé d'emploi. En vue de la future PADE, il apparaît opportun d'examiner si le soutien devrait être plus étroitement lié aux critères de création d'emplois, comme c'est par exemple le cas pour les allègements fiscaux de la Confédération en application de la politique régionale. Une baisse temporaire de l'emploi dans les entreprises soutenues est possible. Toutefois, aucun allègement fiscal n'est accordé pour les cas de suppressions d'emplois. Si l'entreprise n'atteint pas les objectifs convenus (nombre de postes de travail), l'allègement fiscal est révoqué ou arrêté.

Le sondage révèle également des différences dans la création d'emplois selon les secteurs prioritaires. Toutefois, ces résultats doivent être interprétés avec prudence pour diverses raisons : 1.) pour certains secteurs, le nombre d'entreprises ayant répondu est très faible, ce qui rend difficile une évaluation par secteur. 2.) les résultats dépendent fortement de l'évolution des emplois au sein de quelques grandes entreprises qui ont considérablement réduit ou augmenté leurs effectifs. Le secteur prioritaire TIC a créé le plus grand nombre d'emplois et un nombre supérieur à la moyenne par entreprise et par an. Également pour le secteur des sciences de la vie, la création de nouveaux emplois est légèrement supérieure à la moyenne (plus de 1.4 emploi par entreprise et par an). Les autres secteurs prioritaires, tels que l'industrie de précision, le sport international, les cleantech ou l'industrie des produits haut de gamme, ont créé un nombre d'emplois inférieur à la moyenne (moins de 1.4 emploi par entreprise et par an).

Un autre objectif de la PADE était la diversification de l'économie et surtout le renforcement des secteurs économiques prioritaires et types d'activités innovants et à fort potentiel de développement. Un indicateur qui peut être considéré à cet égard est **le développement économique (développement de l'emploi) de ces secteurs prioritaires en général**. Il convient également de mentionner ici qu'en plus de la PADE, d'autres facteurs, tels que la situation

⁸⁸ L'extrapolation est faite pour cet échantillon et ne vaut pas pour le total des 1135 entreprises soutenues du fait qu'une partie de ces entreprises n'existent plus ou que les données ne sont pas disponibles pour certaines.

⁸⁹ Les entreprises interrogées dans les enquêtes reflètent bien la population et forment un nombre de cas suffisamment important pour extrapoler les résultats.

économique générale et le taux de change, ont une influence sur le développement des secteurs économiques.

Comme les secteurs prioritaires ne sont pas définis selon les secteurs NOGA, les secteurs à composantes technologiques et l'industrie ont été utilisés comme approximation selon les données de la Banque Cantonale Vaudoise. Au cours de la période 2011-2014, l'emploi mesuré en ETP dans les secteurs à composantes technologiques a augmenté de 2.5%, dépassant ainsi le taux de croissance moyen de l'emploi de 1.6% pour l'ensemble de l'économie vaudoise. Cette croissance est plus élevée que durant la période 2008-2011 (croissance de l'emploi de 1.6%). Cependant, l'industrie a enregistré une petite baisse de l'emploi de 0.2% durant la période 2011-2014. Cette baisse doit être principalement due à la force du franc. Sans la PADE, la baisse aurait probablement été encore plus conséquente. Dans la pré-période 2008-2011, l'emploi dans l'industrie a par contre augmenté de 2.6%.⁹⁰

Facteurs de succès/blocages (Q11)

Les facteurs ont déjà été décrits dans les chapitres précédents, que ce soit pour la mise en œuvre ou pour les différentes mesures. Pour l'ensemble de la PADE, il est nécessaire de préciser à nouveau que les mécanismes de mise en œuvre des trois mesures sont très différents et qu'il existe donc déjà en soi des conditions préalables différentes pour obtenir des effets. En général, on peut dire en termes de facteurs de succès qu'il est plus facile d'obtenir des effets si les conditions suivantes sont remplies :

- l'objectif est défini avec précision et de manière restreinte (plus l'objectif est large et vague, plus il devient difficile de prendre des mesures concrètes).⁹¹ Idéalement, des indicateurs contrôlables sont également définis dans la définition des politiques et les données correspondantes sont collectées pendant la mise en œuvre.
- le groupe-cible est délimité et accessible. Pour chaque mesure, il devrait être clair quel groupe cible est visé. En même temps, les groupes cibles doivent également posséder les compétences et les capacités nécessaires pour réagir aux offres proposées.
- les défis identifiés sont principalement dans la sphère d'influence de la PADE et non dans d'autres domaines. Plus le champ d'action de la PADE est large et inclut des interfaces avec d'autres politiques comme la politique agricole, la politique éducative ou la politique d'aménagement du territoire, plus il devient difficile de mettre en œuvre les objectifs souhaités avec les ressources de la PADE.
- des mesures, des moyens financiers, et des acteurs de la mise en œuvre compétents sont à disposition pour la réalisation des objectifs. Des mesures doivent être prévues pour chaque enjeu et chaque axe stratégique y compris des ressources financières pour la mise en œuvre.

⁹⁰ Tableau de la Banque Cantonale Vaudoise : « Les secteurs à composantes technologiques sont un moteur de croissance pour le canton de Vaud ».

⁹¹ Formulation des objectifs « SMART » : spécifique, quantifiable, accepté, réaliste, temporisé

Analyse de l'évaluateur**Q9: Contribution au SWOT**

- La PADE est l'un des différents facteurs qui influencent le développement économique du canton de Vaud. Un lien de causalité entre la PADE et le développement des forces et faiblesses, opportunités et risques du canton (SWOT) n'est donc possible que dans une mesure limitée. Néanmoins, les indicateurs macroéconomiques examinés ont montré que le canton de Vaud se porte très bien dans une comparaison suisse et que l'évolution positive ne se limite pas seulement aux centres, mais que les régions périphériques se développent également de manière dynamique. Les mesures prises pour soutenir les entreprises, les projets régionaux ou la promotion des atouts économiques et touristiques y ont contribué.

Q10 : Indicateurs/Effets sur l'économie dans son ensemble

- Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est difficile de définir des indicateurs de causalité au niveau de l'impact en raison des divers facteurs d'influence. Le plus important est probablement le lien entre le soutien aux entreprises et les emplois qu'elles créent. Comme indicateur le nombre d'emplois créés par an par secteur et par type d'entreprise (PME, start-up) peut être utilisé par rapport aux autres entreprises du canton de Vaud et du reste de la Suisse. Un autre indicateur serait l'évolution du nombre d'entreprises, d'emplois et du chiffre d'affaires dans les secteurs prioritaires par rapport aux secteurs non prioritaires du canton de Vaud et des mêmes secteurs dans le reste de la Suisse. D'autres indicateurs macroéconomiques peuvent fournir des indications sur les corrélations possibles, mais pas d'effets de causalité, par exemple développement dans le secteur touristique (nuitées, etc.)
- Pour la future PADE, il est d'abord recommandé de se concentrer sur les indicateurs au niveau des prestations (output) des effets sur les groupes cibles (outcomes). Si des indicateurs devaient être collectés au niveau macroéconomique (impact), il est recommandé de définir les secteurs conformément à la classification NOGA et de collecter les données selon les secteurs, les régions et le type d'entreprise (start-up, PME) pour être capable de faire des analyses interrégionales et intercantionales.

Q11 : Facteurs de succès/blocages

- D'une manière générale, aucun facteur de blocages n'a été identifié qui aurait rendu l'effet de la PADE impossible, mais il existe des considérations primordiales au niveau du concept politique (définition d'objectifs, définition des groupes cibles, définition des indicateurs) qui pourraient être encore plus fortement prises en compte dans la prochaine PADE.

9 Synthèse

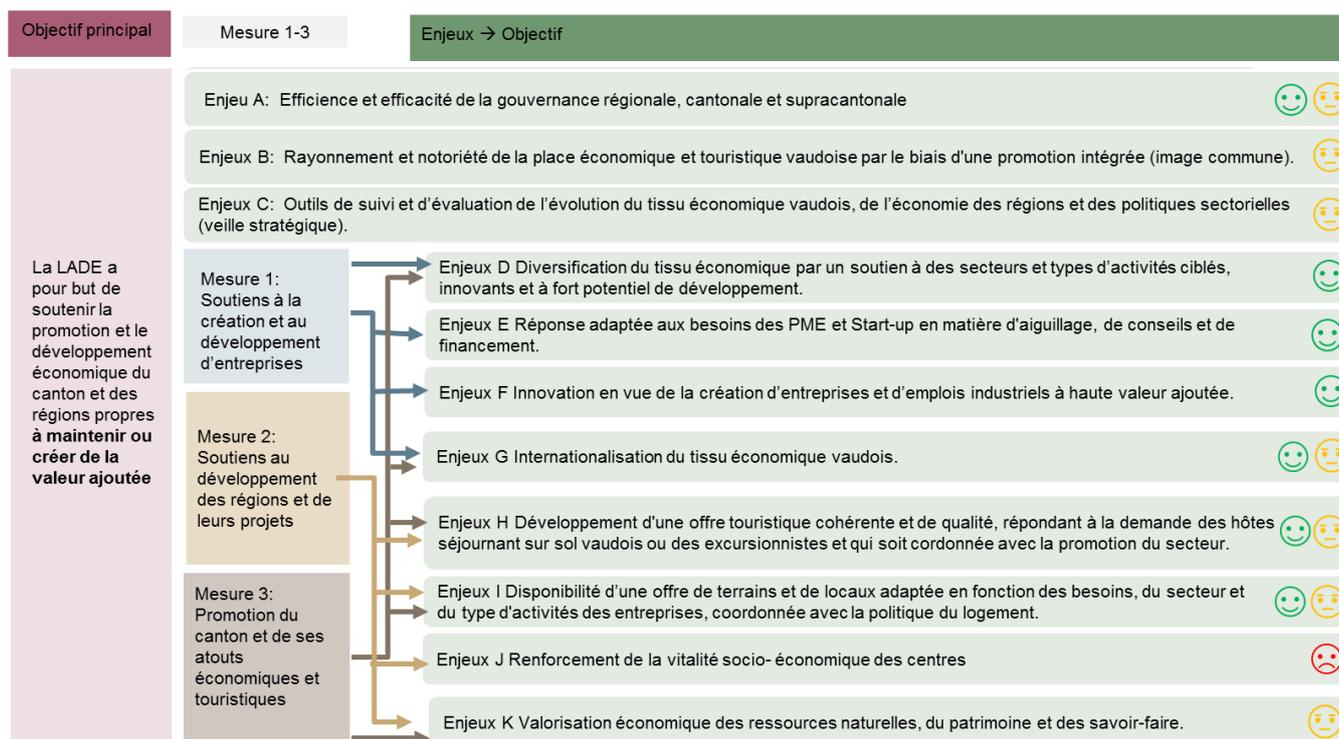
9.1 Synthèse générale

Avec la PADE 2012-2017, une véritable politique de création et de maintien d'emplois a été pour la première fois mise en œuvre. Les entretiens avec les acteurs de la mise en œuvre, le sondage auprès des entreprises et les focus groupes avec les porteurs de projets régionaux ont dépeint une **image différenciée et généralement positive de la PADE**. Il découle de l'analyse que la PADE favorise largement l'innovation, représente un soutien important pour l'industrie et constitue un système transparent d'aides financières. La PADE fédère les démarches, rassemble les outils et offre des aides pragmatiques utiles et appréciées.

La Figure 9-1 présente une vue synthétique entre l'objectif de la LADE, les trois mesures principales et leurs liens avec les enjeux. Afin d'apporter une lecture simplifiée de l'évaluation, l'équipe de mandataires a procédé à une évaluation sommaire de la réussite des objectifs.

Comme déjà mentionné, lors de la lecture de la figure il faut garder à l'esprit que les mécanismes de mise en œuvre des trois mesures sont très différents et qu'il existe donc déjà en soi des conditions préalables différentes pour obtenir des effets. Dans la première mesure, qui s'adresse aux entreprises, celles-ci peuvent recevoir des aides à fonds perdu directement du SPECo ou peuvent s'adresser directement à un prestataire de services. Le processus de mise en œuvre des projets régionaux (mesure 2) est plus complexe – des acteurs au niveau du projet, des communes, des régions et du canton sont impliqués (écosystème multiacteurs). Cela implique une forte composante de coordination et d'alignement des intérêts et objectifs entre les porteurs de projets, les communes, les régions et services cantonaux impliqués. Cette complexité se reflète à la fois dans des processus longs de montage des projets, ainsi que dans la difficulté à en mesurer précisément les effets. La troisième mesure de la promotion du canton et de ses atouts économiques et touristiques vise à créer de bonnes conditions tant pour les entreprises que pour les régions.

Figure 9-1: Atteinte des objectifs par enjeux



Vert signifie qu'avec la PADE, il a été possible de relever ce défi complètement / majoritairement ; **jaune** signifie que l'enjeu a pu être partiellement traité et qu'il y a encore un besoin d'optimisation, **rouge** signifie que l'enjeu n'a pas pu être traité de manière satisfaisante.

Les **enjeux transversaux A-C** s'adressent aux acteurs de la mise en œuvre, que ce soit les services cantonaux, les acteurs de la promotion, les prestataires de services ou les organismes régionaux. En particulier, de grands progrès ont été réalisés dans la gouvernance touristique et régionale où l'efficacité a été améliorée grâce à la fusion des structures (évaluation verte). Au sein du canton, le SPECo remplit très bien son rôle d'acteur principal de la mise en œuvre. Pour la période à venir, il conviendrait d'accorder une attention encore plus grande à la coordination et aux synergies au sein des acteurs cantonaux de mise en œuvre, notamment pour les aspects économiques et d'aménagement du territoire, ainsi que pour la promotion économique (évaluation jaune). Pour renforcer l'image commune du canton, la marque VAUD+ a été créée (enjeu B). Celle-ci doit encore être consolidée et adoptée par les différents acteurs régionaux et touristiques. Pour observer le tissu économique vaudois, dont le PIB vaudois, Statistique Vaud dispose de différents outils (enjeu C). Des indicateurs sont également collectés au niveau régional et touristique, mais il manque encore un système de monitoring intégré et coordonné, en mettant d'avantage l'accent sur des données de mesure adaptées aux enjeux.

L'équipe de mandataires estime que la PADE a apporté une contribution majeure aux **enjeux D-G** directement liés aux soutiens à la création et au développement d'entreprises. La PADE a renforcé la force d'innovation et la capacité de financement des entreprises, favorisé la création de nouvelles entreprises et accompagné la mise en place d'un grand nombre de start-up

performantes. Le soutien fourni par la PADE répond largement aux besoins des groupes cibles définis. Il est également en phase avec les défis futurs identifiés par les entreprises, tels que l'accès aux moyens financiers, le maintien et le développement de certaines parties du marché et le maintien et le développement de la capacité d'innovation. L'internationalisation du tissu économique (enjeu G) vise principalement à attirer des entreprises étrangères dans le canton de Vaud, ce qui a été atteint (vert). L'accès aux marchés nationaux et internationaux pour les entreprises du canton du Vaud est en revanche moins développé (jaune). Comme les enjeux D-G resteront pertinents à l'avenir, ils devraient être maintenus pour la prochaine période PADE, avec de légers ajustements.

Pour l'**enjeu H** « développement d'une offre touristique » la situation est quelque peu différente. Les acteurs du domaine du tourisme sont nombreux et ont tout d'abord dû être rassemblés. Le développement d'une offre touristique cohérente et de qualité a commencé, il n'est cependant de loin pas terminé. Les projets de diversification des activités ont pu faire leurs preuves – p.ex. dans certaines régions de montagne, avec le développement du tourisme d'affaires sur les rives du Léman ou encore avec le soutien à de grandes manifestations devenues phares –, mais cet objectif reste actuel, en particulier pour les régions dépendantes du tourisme hivernal. Il s'agit maintenant de mettre en œuvre les stratégies élaborées et de continuer à promouvoir la coordination des prestataires d'offres touristiques au sein des destinations pour une meilleure adéquation entre offre et demande.

Concernant l'**enjeu I**, le soutien à la gouvernance des sites stratégiques et aux implantations a produit des résultats encourageants, qui méritent d'être poursuivis. La question de la maîtrise foncière devra en revanche être traitée prioritairement, conjointement par les communes, les régions et le Canton.

Pour les **enjeux J et K**, du fait du faible nombre de projets déposés, les moyens financiers engagés pour les enjeux J et K sont modestes en comparaison avec les moyens mis en place pour les enjeux D-G, qui eux passent par des aides directes, ou même des enjeux H et I pour lesquels de nombreux projets ont été déposés. L'enjeu J reste d'actualité, mais doit être repensé dans la prochaine PADE en termes d'approche et de définition des groupes cibles afin que les objectifs puissent être mieux atteints. Les projets menés dans le cadre de l'enjeu K ont en revanche contribué à atteindre les objectifs visés. Des résultats intéressants ont été obtenus en termes de création de valeur ajoutée et de développement des chaînes de valeur, notamment avec le programme filière bois, le Parc Gruyère-Pays d'Enhaut et différents projets agricoles. Dans la prochaine PADE, les efforts devront néanmoins être reconduits pour assurer la pérennisation des actions menées, voire élargir le périmètre en collaboration avec les autres services concernés dans une optique d'économie circulaire. Dans ce sens, il faudrait prendre en compte l'ensemble des ressources du territoire et non pas uniquement le secteur agricole, la filière bois et les parcs naturels comme c'est le cas dans la définition actuelle. Le potentiel de développement du secteur des matières secondaires et du recyclage pourra notamment être évalué.

Les résultats par enjeu sont décrits en détail ci-dessous. Les encadrés bleus montrent les **recommandations pour la prochaine PADE 2018-2022**.

9.2 Synthèse pour les enjeux transversaux

Enjeu A: Efficience et efficacité de la gouvernance régionale, cantonale et supracantonale

La PADE a **contribué à la clarification des rôles, à la simplification et coordination des acteurs**. La simplification de la gouvernance touristique est bien lancée et des résultats concrets sont atteints, notamment en termes de regroupement des acteurs (destinations, offices de tourisme). Cela s'observe au niveau des régions (p.ex. Pays d'Enhaut et Nord vaudois) comme de l'OTV (interrégional), qui a atteint son objectif de réduire le nombre de régions touristiques à 5-7 (actuellement 2 DMO et 5 RMO, donc 7 au total). Cette restructuration a permis également d'améliorer les processus et dans certains cas la qualité des prestations.

La clarification des rôles a également pour effet que quasiment aucun doublon n'a été constaté entre les acteurs de la mise en œuvre. La seule inefficacité potentielle mentionnée se situe entre la CVC et le SPECo, dans le processus d'évaluation des demandes de cautionnements. Au niveau des projets régionaux, la pesée des intérêts entre les objectifs des politiques économiques et d'aménagement du territoire et sa communication auprès des bénéficiaires de la LADE s'est avérée un exercice difficile (en particulier depuis la révision de la LAT), qui a impacté certains porteurs de projets consultés. Pour les projets régionaux en lien avec le secteur agricole, les rôles entre SPECo et SAVI (p.ex. qui finance quel type de projet ?), auxquels s'ajoute encore l'interface des OR qui sont la porte d'entrée pour les projets LADE, ne semblent pas toujours clairs pour les porteurs de projets et mériteraient par conséquent d'être discutés et communiqués. Dans le domaine de la promotion économique il y a plusieurs acteurs cantonaux – le DEV, Innovaud et le SPECo – qui font la promotion du canton. Les synergies entre ces acteurs pourraient encore être renforcées et les ressources consolidées.

Dans l'ensemble, **les régions ont pu développer leurs compétences** sous l'impulsion de la PADE en matière de gouvernance (mise en place de stratégies) et de suivi des projets (mise en place de nouveaux outils). Ce qui n'a pas encore été réalisé mais répondrait à un besoin, en particulier pour les organismes régionaux qui disposent de peu de ressources, c'est la mutualisation des moyens et compétences à travers la mise à disposition de personnes-ressource, que ce soit pour le guichet entreprise ou pour des projets. Cela pourrait être institutionnalisé via des plateformes au niveau de la CODEV et la création d'un pool de ressources issues des régions, voire également de partenaires privés.

Le « guichet entreprises » vaudois répond dans l'ensemble aux besoins des entreprises, avec néanmoins des différences importantes d'une région à l'autre, en fonction des moyens et compétences des OR qui proposent leurs services. Les régions ont eu pour la seule année 2016 plus de 600 contacts avec des entreprises. Dans le cadre du guichet entreprise, la collaboration avec des structures comme Innovaud, DEV, Platinn ou Genilem fonctionne bien.

Avec la **création d'Innovaud en 2013**, une plateforme d'innovation compétente a été mise en place. Les prestations du domaine de l'encouragement à l'innovation ont ainsi pu être mises en commun. Dans l'enquête en ligne, près de 60% des entreprises déclarent connaître Innovaud et plus de la moitié d'entre elles sont déjà en contact avec.

La **coopération intercantonale** joue un rôle majeur dans la promotion économique et la politique régionale. Elle fonctionne globalement bien. La délimitation entre le DEV, l'organisation cantonale, et GGBa, l'organisation intercantonale de promotion de la place économique, devrait néanmoins être clarifiée.

Recommandations enjeu A

- Pour la période à venir, il conviendrait d'accorder une attention encore plus grande à la **communication entre les acteurs cantonaux de mise en œuvre et les porteurs de projets**. D'une part, des efforts devraient être faits pour communiquer le plus en amont possible des projets concernant les pesées d'intérêts effectuées entre les aspects économiques et d'aménagement du territoire (entre SPECo et SDT) et d'autre part, pour profiter des compétences et synergies du SPECo, Innovaud et du DEV pour la promotion économique. Finalement, lors de projets impliquant plusieurs services cantonaux, la répartition des rôles doit être mieux communiquée aux porteurs de projets, et si nécessaire précisée.

Enjeu B : Rayonnement et notoriété de la place économique et touristique vaudoise par le biais d'une promotion intégrée (image commune)

Il est encore difficile actuellement de percevoir un véritable **concept global cohérent de promotion des atouts économiques et touristiques du canton**. Les acteurs de la promotion (avant tout le DEV et l'OTV) et les plateformes sectorielles ont leurs propres approches et utilisent leurs propres canaux de communication. L'identité visuelle des acteurs est différenciée. La plus forte identité visuelle se trouve entre le SPECo, Innovaud et la FIT, avec notamment une harmonisation des layouts des publications. Les autres supports de communication et les pages internet ne reposent pas sur une charte graphique commune.

La **marque VAUD+** a été créée comme image commune du canton. Cependant certains acteurs ne l'utilisent pas et elle suscite la critique notamment auprès de certains acteurs régionaux et touristiques consultés, qui n'y voient pas encore de plus-value. L'adoption de la marque varie d'une région à l'autre. Son effet en tant qu'identité visuelle commune n'a pas encore pu être pleinement déployé. VAUD+ est encore peu connue à l'international, mais des premiers effets se sont ressentir (p.ex. article du New York Times). Le processus est encore en cours pour produire du contenu derrière la marque (valeurs communes, stratégie cantonale) qui devrait permettre de mieux rassembler les acteurs. Finalement, le potentiel de « cross-marketing » de la marque VAUD+ apposée à côté d'autres labels vaudois locaux et internationaux semble prometteur mais reste actuellement largement méconnu des acteurs consultés.

Présence du Canton de Vaud lors de manifestations d'envergure internationale : Le Canton de Vaud prend part à des événements nationaux et internationaux, par l'intermédiaire du SPECo et du DEV, et essaie d'éveiller l'intérêt pour la place économique vaudoise, ainsi que trouver des nouveaux marchés pour les entreprises du canton de Vaud. Plusieurs missions économiques sont également organisées chaque année.

Pour la **promotion des industries et des technologies sur la scène internationale**, le Canton de Vaud soutient d'une part des événements professionnels (salons, congrès) et d'autre part des plateformes de promotion sectorielle (Alp ICT, BioAlps, CleantechAlps et Mirconarc).

60% des entreprises qui ont profité de cette plateforme ont pu atteindre leur objectif de développement des affaires à l'international.

Recommandations enjeu B

- Poursuivre le développement d'une **promotion intégrée**, en précisant une véritable stratégie cantonale aussi bien économique que touristique en utilisant une identité visuelle commune et en développant aussi des outils de communication digitaux pour la promotion économique.
- Pour que la marque **VAUD+** puisse déployer ses effets, il est nécessaire que tous les acteurs, également les régions et les acteurs du tourisme, soient convaincus de sa plus-value. Son utilisation à côté d'autres marques régionales (produits, destinations, institutions) à des fins de cross-marketing paraît particulièrement judicieuse car elle permet en même temps de préserver les différentes identités et favorisent les synergies. Cet usage mérite donc d'être communiqué auprès des différents partenaires et éprouvé au travers d'actions concrètes.

Enjeu 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).

Au niveau du Canton, un des outils pour l'observation du tissu économique vaudois est le PIB vaudois (BCV-SPECo-CVCI-StatVaud) et les enquêtes conjoncturelles. A part ça, il n'y a pas encore de système de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique vaudois (impact), adapté aux enjeux et mesures de la PADE.

Pour l'instant les secteurs prioritaires de la PADE ne sont pas définis selon les codes NOGA de l'OFS. Une définition des secteurs prioritaires selon ces codes est une condition préalable aux comparaisons interrégionales ou intercantionales du développement économique. Au niveau de l'output, des systèmes de reporting ont été mis en place dès 2015 (nombre de projets soutenus, nombre d'entreprises installées, coachings effectués, prestations du guichet entreprise, etc.). Pour l'observation du tissu économique vaudois, il manque encore un système qui serait adapté aux enjeux et mesures de la PADE.

La mise en place de l'observatoire du tourisme vaudois est initiée avec 10 indicateurs en cours de développement au sein de l'OTV, 5 sur le comportement touristique (raisons, dépenses, activités, etc.), 5 sur la fréquentation touristique (nuitées hôtelières et parahôtelleries, sites, etc.). Ces indicateurs répondent en bonne partie aux besoins des régions consultées. Les OR sont cependant peu impliqués dans le processus de développement des indicateurs.

Recommandations enjeu C

- On peut constater qu'il n'existe pas de système de veille et d'observation de l'évolution du tissu économique adapté à la PADE. La question se pose toutefois de savoir quels efforts demanderait et quelle valeur ajoutée apporterait un tel système. Du fait des nombreuses interdépendances entre les effets, un tel système ne donnerait vraisemblablement que très peu d'informations sur l'impact direct de la PADE.

- Un système coordonné du suivi du tissu économique pourrait en revanche fournir des indicateurs pour suivre l'évolution des régions et anticiper les besoins sectoriels. Un dialogue avec les régions est indispensable pour définir et développer des indicateurs mesurables et utiles, dans une optique d'optimisation coût/bénéfice. Dans le domaine du tourisme notamment, le dialogue entre l'OTV et les OR mériterait d'être renforcé afin d'assurer la production d'indicateurs utiles pour les régions⁹². Le processus et les résultats attendus des régions pourraient notamment être mieux définis au niveau du Canton.
- L'équipe d'évaluation recommande principalement de mettre en place un système de monitoring intégré et coordonné au niveau des outputs et éventuellement des outcomes pour lesquels le même type de données est fourni par les acteurs impliqués (prestataires de services, OR, acteurs cantonaux) Ce système devrait être basé sur les catégories pertinentes de la PADE (comme les secteurs prioritaires, les start-up, les scale-up, les projets régionaux, etc.) Il est également important de bien définir les objectifs, les cibles et les groupes cibles selon les enjeux. Cela facilite le pilotage et plus tard l'évaluation des mesures avec des indicateurs pertinentes. De plus, une définition des secteurs prioritaires selon les secteurs NOGA est une condition préalable aux comparaisons interrégionales ou intercantionales du développement économique.

9.3 Synthèse pour les enjeux thématiques

Enjeu D : Diversification du tissu économique par un soutien à des secteurs et types d'activités ciblés, innovants et à fort potentiel de développement

Le ciblage d'aides aux entreprises dans des **secteurs économiques et types d'activités innovants et à fort potentiel de développement** a été réussi pour les aides financières directes. Pour la période 2012-2016, le SPECo a soutenu 2'470 projets d'entreprises dans les huit secteurs prioritaires pour un total de 22.5 Mio CHF d'aides à fonds perdu. La plupart des projets étaient issus des secteurs TIC, sciences de la vie et industrie de précision. Chaque franc de soutien du SPECo par les aides à fonds perdu a induit un effet levier de 2.9 (moyenne annuelle 2012-2016).

Dans sept des huit secteurs prioritaires⁹³, la définition est cohérente et il existe des tendances à la formation de clusters (p.ex. sport international, sécurité de l'information, ou oncologie pour les sciences de la vie). Ces sept secteurs devraient être également soutenus dans la période suivante. Pour le secteur des « cleantech », la définition mérite d'être repensée. Cleantech n'est pas un secteur proprement dit, mais une thématique transversale. Un groupe de travail a déjà commencé à travailler sur ce point. Le terme sera défini de manière plus large au sens

⁹² Plusieurs pistes d'indicateurs à développer ont été évoquée lors des entretiens et pourront être discutées (indicateurs de provenance pour des actions marketing plus ciblées, un ratio tourisme d'affaires/loisirs, des indicateurs pour mesurer les retombées économiques du tourisme comme p.ex. le revenu moyen par chambre)

⁹³ Science de la vie, industrie de précision, technologies de l'information et de la communication (TIC), cleantech, industrie agroalimentaire, industrie des produits haute de gamme, sport international, tourisme.

d'économie circulaire. Les réflexions de ce groupe de travail devraient être intégrées dans la futur PADE.

L'économie vaudoise peut être qualifiée de bien équilibrée dans le sens où sa structure n'est pas dominée par un ou deux secteurs particuliers. Pratiquement aucun autre canton de Suisse n'est aussi diversifié que le canton de Vaud. Cela accroît également la résilience de l'économie face aux chocs. Dans le canton de Vaud aussi, il y a eu un mouvement vers le tertiaire, qui produit 79% de la valeur ajoutée du canton en 2016, mais les statistiques économiques montrent aussi qu'il n'y a pas eu de désindustrialisation et qu'il y a même eu une croissance dans la construction et la plupart des branches de l'industrie. Le canton est nettement moins dépendant du secteur financier et des assurances que les autres cantons suisses.

Les aides financières directes ont atteint les effets souhaités sur les entreprises. Le soutien était un facteur déclencheur pour les entreprises dans la réalisation de leurs projets et a permis d'accélérer le développement des entreprises. Selon les entreprises, le soutien a augmenté leur capacité d'innovation et elles ont réussi à développer des parts de marché. Elles ont pu développer des prototypes, augmenter leur visibilité, renforcer leur compétitivité ou renforcer les brevets, pour ne citer que quelques effets positifs.

En ce qui concerne le **renforcement de la formation technique professionnelle**, pour l'instant aucune mesure PADE n'adresse précisément la formation dans les secteurs économiques retenus comme prioritaires. Cet axe est néanmoins partiellement couvert par certains projets régionaux.

Recommandations enjeu D

- La difficulté lors de la définition des secteurs prioritaires se situe dans le fait que des priorités doivent être fixées dans des politiques d'encouragement subsidiaires (pas de principe du saupoudrage). Il est néanmoins nécessaire d'avoir de la flexibilité, de l'adaptabilité et de l'agilité pour réagir aux nouveaux domaines d'innovation, aux nouvelles tendances ou aux chocs exogènes. **La numérisation** appartient à ces thèmes. Il s'agit d'une thématique transversale qui touche tous les secteurs. Il est important de l'intégrer comme enjeu dans la PADE 2018-2022.
- Avec le ciblage actuel d'aides aux entreprises vers « l'innovation technique », l'innovation des modèles d'affaires ne peut qu'être couverte de manière restreinte. Dans ce domaine, comme dans le domaine de la numérisation, il est également important dans la future PADE d'être flexible et de soutenir des projets notamment pour adapter les modèles d'affaires pour la transmission numérique.
- Une **formation technique professionnelle** est capitale, notamment pour anticiper et pallier la pénurie programmée dans l'industrie. La relation entre l'économie, la formation et le marché du travail est important. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu d'analyse systématique des profils de compétences des employés de l'économie vaudoise ni le déploiement de mesures spécifiques. Pour la future PADE il s'agit de vérifier à quel point et par quels canaux il serait possible de traiter ces aspects, sachant qu'ils sont principalement définis par les établissements d'enseignement et gérés par le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture du Canton de Vaud.

Enjeux E : Réponse adaptée aux besoins des PME et Start-up en matière d'aiguillage, de conseils et de financement

Globalement, les aides et mesures de soutien correspondent aux besoins des entreprises soutenues. La majorité des entreprises n'auraient pas pu réaliser leurs projets sans soutien, du moins pas aussi rapidement.

La PADE soutient les PME **dans l'accès aux diverses sources de financement et conseils**, pour assurer leur développement. Au cours des cinq prochaines années, les entreprises interrogées voient le plus grand défi dans l'accès à des moyens financiers. A cet égard, l'enjeu E répond à l'un des besoins fondamentaux des entreprises. La majorité des entreprises sont satisfaites du soutien financier actuel. Avec les contributions à fonds perdus, il est évident, que certaines entreprises aimeraient un soutien « gratuit » plus étendu. Toutefois, conformément au principe de subsidiarité et de proportionnalité, leur limitation est juste.

Pour le financement des start-up, la FIT est l'instrument central. La FIT octroie des prêts à des entreprises ou qui démarrent leur activité en phase de prototypage et de développement technique du produit ou des bourses à des porteurs de projets pour la validation d'un projet, au sein d'une Haute École, visant la création d'une entreprise. De plus la fondation soutient des développements industriels et/ou commerciaux en favorisant la mise en relation avec des investisseurs privés. Les entreprises considèrent le soutien de la FIT comme particulièrement efficace, pour accélérer le développement de l'entreprise. Cependant, les plus gros cycles de financement (2-5 Mio CHF) restent encore difficiles à réaliser.

Les PME reçoivent aussi un soutien par l'antenne vaudoise du Cautionnement romand (CVC). Il est probable que l'attractivité des prêts sans intérêt aura considérablement diminué dans l'environnement actuel des prêts à faible taux d'intérêt. De plus, certaines entreprises sont parfois critiquées pour leurs coûts élevés des cautionnements (garanties personnelles de cautionnement auprès d'un notaire, frais conséquents).

Il existe plusieurs acteurs de soutien qui **offrent un accompagnement stratégique (coaching) aux PME et Start-up**. La plateforme d'innovation créée en 2013, Innovaud, a ici un rôle central. Innovaud fournit environ 700 prestations par année à des entreprises. La plate-forme s'est bien établie en peu de temps. Plus de la moitié des entreprises interrogées a déjà entendu parler de l'association Innovaud ou a déjà eu des contacts avec elle. Pour la majorité des entreprises interrogées, le soutien d'Innovaud ou de Genilem a été un facteur qui a facilité le processus de création de l'entreprise.

Le sujet de la **reprise des PME et le maintien des savoir-faire** touche un nombre de plus en plus important de PME et concerne directement le maintien du savoir-faire industriel. Néanmoins, les entreprises interrogées n'y voient pas un défi majeur pour les cinq prochaines années. Les instruments à cet effet sont disponibles à la fois par le biais d'offres de coaching et à travers de « Relève PME » qui facilite et favorise la transmission des petites et moyennes entreprises en plus il y a beaucoup des offres privées. Le cautionnement participe également à trouver un successeur plus facilement. En 2016, environ un tiers du cautionnement a été sollicité pour la reprise et la transmission. Les régions sont confrontées à cette thématique de

manière variable. Dans certaines régions aucune demande de soutien n'est faite dans ce domaine, alors que d'autres en ont de nombreuses, qu'elles traitent avec d'autres partenaires.

Recommandations enjeu E

- La PADE étant une politique subsidiaire, les moyens financiers doivent également être structurés de manière appropriée et proportionnée. Dans ce sens, il y a toujours un équilibre à trouver entre le soutien des entreprises individuelles et l'utilisation de moyens pour préserver et améliorer les conditions cadres générales. Il faut également en tenir compte lors de l'aide à la création d'entreprises (soutien des start-up). Deux facteurs sont souvent évoqués concernant le financement des start-up 1) les plus gros cycles de financement sont encore difficiles à réaliser 2) il manque en Suisse des grands investisseurs institutionnels. Il faut examiner avec prudence si les deux facteurs exprimés justifient une action de l'Etat ou un soutien supplémentaire, dès lors que dans ce secteur les contributions d'encouragement par place de travail sont relativement élevées en comparaison à d'autres instruments. Outre les start-up, les PME doivent également continuer à être soutenues, car elles sont responsables d'un grand nombre d'emplois dans le canton et sont confrontées à des défis majeurs, notamment en termes d'adaptation aux évolutions technologiques.
- Contrairement aux perspectives évoquées dans l'évaluation intermédiaire de la PADE, le SPECo n'a jusqu'à maintenant pris aucune mesure complémentaire pour la reprise des PME et le maintien des savoir-faire. La transmission des PME est un sujet important et émotionnel. Néanmoins, il convient d'examiner pour la future PADE s'il s'agit encore d'un axe stratégique ou si ce domaine est déjà suffisamment couvert, d'autant plus que diverses offres privées d'accompagnement existent également.

Enjeux F : Innovation en vue de la création d'entreprises et d'emplois industriels à haute valeur ajoutée

Le canton de Vaud dispose d'un système d'innovation multicouche. Le canton de Vaud dispose de six parcs technologiques, qui sont souvent en lien avec une Haute école : L'EPFL Innovation Park à Ecublens, Biopôle en lien avec le CHUV et l'UNIL, Y-Park en lien avec la HEIG-VD, Technopôle de la microsoudure à Ste-Croix en lien avec le Centre suisse de microsoudure, le Technopôle de l'environnement (TecOrbe) à Orbe en lien avec la HEIG-VD ainsi que les Ateliers de Renens en lien avec l'ECAL. Ces parcs jouent un rôle important pour **le transfert de technologies des Hautes écoles/centres de recherche vers l'industrie par le biais de projets communs**. Durant la période 2012 à 2016, le nombre d'entreprises soutenues dans l'ensemble des parcs d'innovation est passé de 280 à 460 entreprises (augmentation de 60%).

Les parcs offrent un environnement idéal aux start-up. La proximité des institutions de recherche est toujours évoquée comme atout. Les parcs fonctionnent de manière inégale. Comme indiqué précédemment, le lien direct avec les laboratoires de pointe est important pour l'attractivité d'un parc. Alors que l'innovation parc de l'EPFL est déjà complètement occupé, d'autres parcs ont encore des capacités d'accueil.

Le soutien à l'innovation et au transfert de technologies se traduit également par le nombre important de start-up. Le canton de Vaud, conformément au Rapport sur le capital-risque est

en tête du classement des investissements réalisés dans les start-up. La plupart des meilleures start-up suisses en 2017 proviennent également du canton de Vaud.⁹⁴ Le système d'innovation est également un facteur décisif pour de nombreuses implantations, où le plus grand intérêt reste dans la région lausannoise autour de l'EPFL.

Il existe plusieurs initiatives pour **renforcer la collaboration entre les entreprises et les hautes écoles**, ainsi que la collaboration interentreprises : p.ex. les événements « Innovaud connect », à l'occasion desquels des acteurs des hautes écoles et les entreprises se rencontrent. La collaboration entre les entreprises et les hautes écoles passe principalement par le transfert technologique sur les parcs d'innovation. La FIT encourage également ce type de partenariats, dans lequel le lien avec une haute école est une condition au soutien. Ce lien est le plus présent dans le pilier « FIT Grant », dans lequel le bénéficiaire de la bourse doit travailler dans une des Hautes Ecoles vaudoises accréditées par la FIT, à ce jour EPFL, HEIG-VD, UNIL, CHUV. Pour le soutien à l'échange entre les entreprises, aucune initiative ne semble avoir été prise dans le cadre de la PADE.

Recommandations enjeu F

- Pour les entreprises, l'accès à des laboratoires de pointe et des institutions de recherche est central. Elles recherchent des idées innovantes. Les parcs, qui peuvent offrir cette proximité avec une haute-école et qui ont un profil clair, sont avantagés. Ce lien étroit doit être maintenu à l'avenir et, si possible, renforcé par de nouvelles initiatives.
- D'une manière générale, comme cela a déjà été mentionné sous l'enjeu D, le concept d'innovation a considérablement évolué et s'est élargi, englobant non seulement la technologie mais aussi les modèles d'affaires. En outre, l'innovation pour maintenir la compétitivité concerne non seulement les start-up, mais aussi les PME établies. En ce sens, la future PADE devrait élargir le concept d'écosystème de l'innovation et mieux intégrer les PME, ce qui est également favorable pour l'ancrage des entreprises à plus long terme.
- Il s'agit également d'étendre le soutien à la coopération entre les entreprises et le monde académique à d'autres partenaires. À l'heure actuelle, seules quelques hautes écoles sont admissibles au soutien pour des projets communs avec des entreprises. Outre les hautes écoles, les hautes écoles spécialisées ont également des solutions notamment concernant la numérisation ou l'industrie 4.0.

Enjeux G : Internationalisation du tissu économique vaudois

Le DEV est responsable pour l'implantation et le maintien dans le canton de Vaud d'entreprises étrangères. Il travaille en collaboration avec l'organisation intercantonale de promotion GGBa et l'organisation nationale S-GE. Durant la période 2012-2016 le DEV a pu, avec l'aide d'autres organisations, implanter un total de 175 entreprises. Elles se concentrent fortement sur la région de Lausanne (65%), suivi de Nyon (18%) et du Nord Vaudois (9%). Les entreprises recherchent avant tout la proximité de l'EPFL et de l'Innovation parc ou d'autres technoparcs.

⁹⁴ <https://www.startup.ch/index.cfm?page=129574>

Pour attirer des entreprises pour s'installer, il est important de vendre les atouts du canton, en particulier son environnement innovant et ses atouts dans des niches de secteurs prioritaires (tels que l'oncologie ou les drones).

Les entreprises implantées par DEV apprécient son soutien et le considère comme un facteur qui a permis d'accélérer le développement de l'entreprise dans le Canton de Vaud.

Contrairement à l'implantation d'entreprises étrangères, les efforts pour encourager l'accès des PME aux marchés internationaux ne sont apparus que tardivement. Ceci reflète toutefois les besoins des entreprises. Un tiers des entreprises interrogées considèrent l'accès aux marchés internationaux comme un défi futur.

Recommandations enjeu G

- Outre l'implantation des entreprises étrangères le deuxième axe de l'internationalisation – l'accès aux marchés internationaux – devait être renforcé au cours de la période à venir. Différentes options sont envisageables, mais il convient surtout d'intensifier les canaux existants, comme des missions économiques ou encore d'étendre le concept de « one-stop-shop » non seulement aux entreprises étrangères, mais aussi aux entreprises vaudoises intéressées par un accès au marché international. A noter toutefois qu'avec S-GE et des associations professionnelles telles que Swissmem, il existe déjà des acteurs qui aident les entreprises à développer de nouveaux marchés (attention à la création de doublons).

Enjeu 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

Dans les projets régionaux, l'enjeu H est de loin celui qui a été le plus ciblé par les porteurs de projets, avec 247 projets soutenus par des aides à fonds perdus et 26 projets par des prêts. Ces projets représentent 75% du total des contributions à fonds perdus et 62% des montants alloués pour les prêts.

La restructuration de la **gouvernance touristique** est une première étape qui a été réalisée (voir enjeu A) et qui a permis d'initier en parallèle l'élaboration de nouvelles stratégies portant sur de nouveaux périmètres. Selon les acteurs du tourisme consultés, cette restructuration a globalement contribué à améliorer la **qualité des prestations** des offices du tourisme, en y apportant plus de professionnalisme. Le processus n'est cependant pas toujours compris ni même connu par tous les partenaires (prestataires touristiques) des organismes restructurés.

Une réflexion est entamée concernant l'**adéquation de l'offre et de la demande**, mais devra se concrétiser dans les stratégies. Il reste encore une large marge d'amélioration, notamment en termes de coordination des prestataires d'offres touristiques au sein des destinations. Les régions consultées ont de plus des attentes envers l'observatoire du tourisme développé par l'OTV pour disposer des bons **outils de monitoring** pour mieux coordonner et anticiper l'évolution du marché (voir enjeu C).

En matière de **tourisme d'affaires**, l'effort cantonal au titre de la LADE se concentre sur la coordination des efforts de promotion et le soutien aux infrastructures. On note une forte progression des nuitées en lien avec le tourisme d'affaires, sans toutefois qu'un lien direct de causalité avec les mesures soutenues au titre de la LADE puisse être fait. Il ressort de

l'évaluation qu'il subsiste actuellement un potentiel de développement inexploité pour la région du Nord vaudois, qui méritera d'être confirmé en s'appuyant notamment sur l'inventaire de l'offre en matière de tourisme d'affaires à Yverdon, actuellement mis à jour par l'ADNV.

Le **tourisme de loisirs dans les régions de montagne** est un domaine extrêmement difficile, dû notamment à la forte dépendance des régions concernées au tourisme d'hiver, impliquant le renouvellement d'infrastructures coûteuses et fortement impacté par le climat. Certaines régions ont su commencer à se diversifier (p.ex. Nord vaudois, Pays d'Enhaut). Dans le cas des Alpes vaudoises, où le secteur touristique est central, la mise en place de la Stratégie Alpes Vaudoises 2020 était un exercice nécessaire, en cours de déploiement avec près de 40 mesures réalisées (sur 100 prévues). Néanmoins, la question de la répartition des fonds disponibles peut être posée, en fonction de l'effet des différents types de projets, en comparant par exemple des petits projets innovants contribuant à la diversification du secteur aux grands projets d'infrastructures qui représentent une part importante des soutiens accordés à un nombre très limité de porteurs de projets.

De façon générale, en termes de **diversification des produits touristiques**, certains produits ont vu le jour, mais les efforts doivent être poursuivis.

Finalement, des résultats encourageants ont été obtenus grâce au soutien aux **manifestations**, avec en particulier l'émergence de plusieurs événements devenus phares dans différentes régions vaudoises, avec un impact important en termes de fréquentation (impact mesuré mais limité dans le temps) et de notoriété (impact plus durable mais difficile à mesurer).

Recommandations enjeu H

- Stratégies touristiques : la prochaine étape consistera à finaliser, mettre en œuvre et éprouver ces stratégies en vue notamment de développer une promotion mieux coordonnée et ciblée.
- Les prestataires d'offres touristiques ne sont actuellement pas suffisamment coordonnés pour garantir une bonne adéquation en offre et demande. Le rôle de coordination des régions, de l'OTV et des offices de tourisme régionaux est important et doit encore être renforcé. Il faut également continuer à encourager les projets interrégionaux sans pour autant que cela soit perçu comme une contrainte : l'intérêt des synergies à mettre en place doit être clairement identifié.
- La diversification de l'offre touristique doit encore être renforcée, notamment pour inciter, dans les Alpes vaudoises, à une transition à tout le moins vers deux saisons (été-hiver).

Enjeu 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

Le Canton dispose de divers instruments pour faciliter l'accès à une offre foncière et immobilière adaptée aux entreprises. En particulier, la Politique cantonale des pôles de développement (PPDE), qui a favorisé le développement de sites stratégiques (ou pôles de développement) bien localisés et attractifs. A ce jour, 30 sites stratégiques d'intérêt cantonal ont été définis et une vingtaine de sites sont en cours de définition (27 sites urbains mixtes et 22 zones d'activités)., Selon le bilan de la PPDE 2010-2016, la **gouvernance** partenariale est présente

dans 35 sites et 37 sites ont finalisé un plan d'action. La gouvernance est satisfaisante pour trois-quarts des sites, bien qu'elle soit encore très axée sur le pilotage de nouveaux projets d'aménagement et de développement et moins sur la gestion de l'existant et de la mise en œuvre. Des résultats intéressants ont été obtenus en termes de **services aux entreprises** développés, qui ont contribué à renforcer l'attractivité des sites (p.ex. Y-Parc).

Un autre instrument mis en place est le **mécanisme de financement** issu de l'art. 24a de la LADE. Selon les acteurs consultés lors des entretiens et les focus groupes, il a facilité l'accès à des **zones légalisées** en vue de nouvelles implantations. Si certaines implantations se seraient peut-être réalisées à terme sans cette aide, celle-ci a permis d'accélérer le processus et répond à un véritable besoin des communes qui en ont bénéficié.

Par ailleurs, les demandes observées évoluent de plus en plus vers des **besoins en locaux modulables** offrant plus de flexibilité, ce qui ne correspond pas à la majorité de l'offre actuelle. Dans le cadre du développement du **système de gestion des zones d'activités**, qui vise notamment à recenser les terrains disponibles, les acteurs consultés sont unanimes sur le fait qu'il faut également recenser et caractériser les locaux disponibles. Le manque de visibilité actuel sur ces deux types d'offres (foncier et immobilier) est un frein au développement de projets et à l'implantation d'activités.

Finalement, une meilleure **maîtrise foncière** au niveau cantonal ainsi que le **renforcement des compétences et de la coordination intercommunale** ressortent comme des aspects à traiter de façon prioritaire pour appliquer une politique foncière forte et mieux répondre aux besoins des porteurs de projets.

Recommandations enjeu I

- Les efforts sur cet enjeu devront être reconduits, avec plusieurs pistes d'amélioration à prendre en considération. Pour la question de la **disponibilité en terrains et locaux**, la maîtrise foncière doit être améliorée au niveau du Canton, pour appliquer une politique foncière forte et garantir une cohérence avec les stratégies régionales et les objectifs des sites stratégiques
- Le Canton devra se doter d'outils pour développer une **politique foncière active (organe dédié à la maîtrise foncière, bases de données, plateforme d'échange entre professionnels de l'immobilier d'entreprise)** afin de mieux gérer la pression foncière et garantir un développement intégré et pérenne des activités économiques.
- Concernant les **sites stratégiques**, il s'agit de poursuivre la mise en place systématique d'organes de gestion dédiés et le développement de services aux entreprises ciblés (en fonction de la demande et de la vocation des sites), qui ont fait leur preuve mais n'ont pas encore terminé leur déploiement.

Enjeux J. Renforcement de la vitalité socio- économique des centres

Si on observe une prise de conscience au sein des acteurs consultés, dans la pratique **l'intégration des enjeux économiques dans les outils d'aménagement du territoire n'est pas**

encore atteinte et mérite une nouvelle réflexion. De façon générale, les concepts urbanistiques sont rarement adaptés aux pratiques de consommation.

Le fait que cet enjeu n'a pas pu être traité de manière satisfaisante est également démontré par le fait que seulement 10 projets ont été réalisés et moins de 1% des fonds perdus des projets régionaux (LADE et LPR) y ont été consacrés.

Le spectre des études réalisées est souvent trop large (acteurs impliqués, thématiques à intégrer) et trop axé urbanisme (vs développement économique). Cela engendre une coordination interservices laborieuse, des processus longs et des résultats difficiles à exploiter. De plus l'écart entre les objectifs et les moyens à disposition en termes de compétences décourage les porteurs de projets potentiels. Le manque de maîtrise foncière est aussi un frein important pour le déploiement des projets (voir enjeu I).

Recommandations enjeu J

- Le renforcement de la vitalité des centres dépend également des conditions-cadre qui dépendent de politiques publiques autres que la LADE. De plus, le contexte ayant évolué depuis la création de la PADE 2012-2017, il est nécessaire de revoir l'enjeu J en termes d'approche et de définition des groupes cibles. Dans cette optique, une coordination renforcée entre les différents services cantonaux, les communes et les porteurs de projets est nécessaire pour pouvoir s'entendre sur des objectifs communs, identifier les freins et leviers et définir les rôles.
- Le rôle des communes au centre de ces projets est important, mais ces dernières n'ont pas toujours les compétences nécessaires. Une piste d'amélioration serait de renforcer les compétences des communes : mise à disposition d'expertise et d'intégrateurs de projets, développement de partenariats avec les acteurs économiques (p.ex. SIC), renforcement de la coordination intercommunale, partage d'expérience avec les OR.
- Finalement, intégrer des analyses plus ciblées (p.ex. sur les loyers commerciaux, les pratiques/attentes des résidents) permettrait de mieux comprendre et donc répondre aux besoins locaux. Cela concerne aussi bien l'offre en commerces et services que l'animation de l'espace public.

Enjeu K. Valorisation économique des ressources naturelles, du patrimoine et des savoir-faire

Dans l'ensemble, on observe un **fort intérêt des acteurs des différentes filières à collaborer** entre eux et la tendance dans les projets proposés (au total 24 projets) à réfléchir au-delà de leurs activités individuelles dans une **logique de chaîne de valeur**. Cette logique de chaîne de valeur mériterait par ailleurs d'être ouverte à terme à d'autres secteurs afin d'intégrer les potentiels de valorisation d'autres ressources locales, incluant notamment les filières de recyclage sur lesquelles le canton de Vaud a des atouts à faire valoir (acteurs importants déjà en place, liens avec recherche et innovation) pour renforcer sa position.

Pour le **secteur agricole**, relativement peu de projets ont été réalisés (développement d'activités, parfois innovantes, quelques projets intersectoriels), mais ont obtenu de bons résultats

selon les acteurs consultés. L'aide de la PADE est perçue comme nécessaire même si laborieuse à obtenir.

Au niveau de la **filière bois**, le principal accomplissement est le développement du Programme de la filière bois de l'Ouest vaudois, qui est en phase de déploiement au niveau cantonal avec l'intégration de nouvelles régions. La dynamique semble bien engagée au sein des acteurs de la filière, et des avancements notables ont été réalisés en termes de promotion coordonnée pour valoriser le bois et le savoir-faire locaux. On observe néanmoins relativement peu de changements concrets en termes de création de nouvelles activités et de développement de la chaîne de valeur. Un potentiel de développement semble se profiler au niveau des **activités de 2^e transformation** (p.ex. produits prêts à l'emploi pour les menuisiers et charpentiers). Pour être réussie, cette évolution doit être portée en priorité par des entrepreneurs de la filière.

De façon générale, les acteurs des filières agricoles et forestières sont peu coordonnés et moins entreprenants que les acteurs touristiques. Le soutien du SPECo et des autres acteurs de la réalisation de la PADE semble donc nécessaire pour les aider à développer des projets innovants permettant de mieux valoriser les ressources locales.

Du côté des **parcs naturels**, l'expérience du Parc Pays d'Enhaut-Gruyère est très positive, aussi bien en termes de création nouveaux produits touristiques que de synergies intersectorielles, qui pourront ouvrir la voie à des expériences similaires sur d'autres sites.

Recommandations enjeu K

- De façon générale, l'enjeu K semble s'être constitué autour d'opportunités réelles (p.ex. projets existants dans la filière bois) mais qui ne concernent qu'une partie de la problématique des ressources. Une réflexion plus poussée pourra donc être menée, notamment concernant le périmètre de cet enjeu, qui pourrait se baser sur une **approche plus globale en matière de gestion des ressources** afin de multiplier les potentiels de synergies, en incluant notamment les ressources secondaires issues de l'industrie (déchets et coproduits).
- En ce qui concerne les domaines d'application actuellement définis (filière agricole, filière bois, parc naturels), les recommandations suivantes peuvent être formulées :
- La réflexion sur la **chaîne de valeur** est bien lancée mais doit être poursuivie. La mise en commun d'un pool d'expertises complémentaires et diversifiées pourrait être utile aux porteurs de projets. De plus, l'accompagnement des acteurs de ces filières gagnerait à être encore renforcé dans le cadre de la PADE pour faciliter leur coordination au niveau de la chaîne de valeur et faire émerger des projets innovants, notamment en communiquant sur les aides disponibles et en favorisant le partage d'expérience. Les structures existantes en matière de promotion de la filière bois (p.ex. COBS, Lignum) peuvent également contribuer à ces objectifs et doivent être valorisées au mieux à cet effet.
- Pour se positionner face à une concurrence internationale très compétitive sur les coûts aux différents échelons de la chaîne de valeur, l'effort doit être poursuivi pour soutenir les porteurs de projets afin qu'ils se concentrent sur des produits spécifiques, si possible innovants, en exploitant des marchés de niche et en augmentant la valeur ajoutée au travers par exemple de labellisation.

- Les efforts doivent être maintenus pour garantir la mise en œuvre des objectifs fixés dans le cadre du **programme de la filière bois** et le développement de nouvelles activités porteuses de valeur-ajoutée et de création ou de maintien d'emploi. Pour parvenir à développer de nouvelles activités, les acteurs de la filière pourraient de plus bénéficier du soutien pour **faciliter l'accès à des terrains et locaux** adaptés et abordables.
- Finalement, les expériences réalisées en termes de **parcs naturels** (notamment pour le parc Gruyère-Pas d'Enhaut) et de synergies intersectorielles et de collaboration intercantonale méritent d'être partagées et, si possible, répliquées.

Annexe A: Entretien semi-directif

Structure	Prénom, Nom	Fonction	Date de l'entretien
Acteurs cantonaux			
SPECo	Jean-Baptiste Leimgruber	Responsable de l'Unité Economie régionale	06.09.2017
SPECo	Raphaël Conz	Responsable de l'Unité Entreprises	25.07.2017
SPECo	Lionel Eperon	Chef de service	25.07.2017
DEIS	Philippe Leuba	Chef de département	25.09.2017
SDT	Pierre Imhof	Chef de service	21.08.2017
Organismes régionaux			
ADNV	Jean-Marc Buchillier Dominique Faesch Pierre Droz Christine Leu	Directeur	28.08.2017
CODEV	Oscar Cherbuin	Président	31.08.2017
Lausanne Région	Patrizia Darbellay	Secrétaire général	01.09.2017
Pays-d'Enhaut	François Margot	Secrétaire général	10.08.2017
Prestataires de services aux entreprises			
FIT	Julien Guex	Secrétaire général	22.08.2107
Innavaud	Patrick Barbey	Directeur	26.07.2017
CVC	Daniel Perret	Directeur	02.08.2017
Organismes de promotion			
OTV	Andreas Banholzer	Directeur	21.08.2017
DEV	Jean-Frédéric Berthoud	Directeur	14.08.2017
Autres partenaires			
CHUV PACTT	Stefan Kohler	Directeur du PACTT	28.08.2017
HEIG-VD	Stefano Ventura	Directeur du Centre R&D	05.09.2017
EPFL	Jean-Philippe Lallement	Directeur	21.08.2017
CVCI	Guy-Philippe Bolay	Directeur adjoint de la CVCI	07.08.2017

Annexe B: Sondage auprès des entreprises

Bilan de la participation au sondage : Taux de réponse

Participation au sondage	
– Nombre d'entreprises ayant participé au sondage	273
– Nombre d'entreprises invitées au sondage	969
Taux de réponse	28%

Participation au sondage par type d'entreprise

Type d'entreprise	Entreprises ayant participé au sondage		Entreprises invitées à participer au sondage	
	Nombre	%	Nombre	%
– PME	156	57%	446	46%
– Start-up	109	40%	468	48%
– aucune information	8	3%	55	6%
Total	273	100%	969	100%

Participation au sondage par secteur d'activité

Secteur d'activité	Entreprises ayant participé au sondage		Entreprises invitées à participer au sondage	
	Nombre	%	Nombre	%
– Cleantech	15	5%	37	4%
– Industrie agro-alimentaire	7	3%	12	1%
– Industrie de précision	46	17%	107	11%
– Industrie des produits haut de gamme	8	3%	29	3%
– Sciences de la vie	26	10%	86	9%
– Sport International	2	1%	11	1%
– Technologies de l'information et de la communication (TIC)	36	13%	130	13%
– Autre secteurs	133	49%	557	57%
Total	273	100%	969	100%

Participation au sondage par les différents soutiens de la PADE

Soutien	Entreprises ayant participé au sondage		Entreprises invitées à participer au sondage	
	Nombre	%	Nombre	%
– Aides à fonds perdu à l'innovation	132	48%	340	35%
– Aides à fonds perdu à la commercialisation et à l'internationalisation	101	37%	262	27%
– Aides à fonds perdu à l'investissement	27	10%	51	5%
– Cautionnement par Cautionnement romand	87	32%	393	41%
– Prêts de la FIT	19	7%	53	5%
– Appui à la création de nouvelles entreprises par Innovaud	23	8%	88	9%
– Appui à la création de nouvelles entreprises par Genilem	6	2%	33	3%
– Soutien par le DEV	22	8%	137	14%
Total	273	100%	969	100%

Remarque : Les entreprises ont pu bénéficier de plusieurs subventions et sont donc parfois comptées plusieurs fois.
Les entreprises qui ont été soutenues par le FSI sont listées sous les soutiens correspondants au SPECo.

Annexe C : Focus-groupes

Focus groupe : « Tourisme »

Organisation	Prénom	Nom
Lausanne Tourisme	Alain	Henry
Avenches Tourisme	Martial	Meystre
Nyon région Tourisme	Didier	Miéville
Pays-d'Enhaut Tourisme	Frédéric	Delachaux
Union Fribourgeoise du Tourisme	Pierre-Alain	Morard
CITAV	Steve	Beck
Centre sportif de la Vallée de Joux	Thomas	Waser
Fondation des Grandes Forges de Vallorbe	Simon	Leresche
Fondation Vevey ville d'images	Raphaël	Biollay
Compagnie Hôtelière des Alpes Vaudoises (CHAV SA) à Leysin	Jean-Claude	Bonelli
Association Visions du Réel	Philippe	Clivaz
Directeur de Aigle, Leysin, Col des Mosses	Didier	Oppliger
Hôtel Valrose à Rougement	Claude	Seris
TOTAL : 13 participants		

Focus groupe : « Foncier/Immobilier, Sites stratégiques et Centres »

Organisation/fonction	Prénom	Nom
Syndic d'Orbe	Henry	Germond
Syndic d'Aigle	Frédéric	Borloz
Syndic d'Aclens	Françoise	Wüthrich
Secrétaire municipal de Ste-Croix	Stéphane	Champod
Région Morges (PALM)	Guillaume	Raymondon
ADEOC (site stratégique Orbe Chavornay) - Entreprise Nestlé	Thomas	Suter
Neode (anciennement Y-Parc)	Sandy	Wetzel
Commune de Renens et atelier de la ville de Renens	Nicolas	Servageon
TOTAL : 8 participants		

Focus groupe : « Ressources »

Organisation/fonction	Prénom	Nom
Fromagerie des Cuardis à Tevenon	2 personnes attendues	
Association "1ère région truffière de Suisse" / ADN	Christine	Leu
Association pour l'étude du projet Maison des Vins de la Côte	Luc	Pellet
Léman Granulats SA	Philippe	Martin
Léman Granulats SA	Frédéric	Michoud
Programme filière bois de l'Ouest vaudois	Nathalie	Etter
Prometerre - ProConseils	Stéphane	Teuscher
Lignum Vaud	Philippe	Nicollier
Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut	François	Margot
Parc naturel régional Jura vaudois	Rémi	Vuichard
TOTAL : 11 participants		

Bibliographie

Littérature

BFE Bundesamt für Energie (2017)

Best Practice in der kantonalen Cleantech-Förderung

Cautionnement Romand (2017)

Rapport annuel 2016

Canton de Vaud (2012)

Exposé des motifs et projet de décret autorisant le Conseil d'Etat à engager un montant de CHF 25'000'000.- pour soutenir la mise en œuvre de la plateforme « InnoVaud ». Lausanne, Juin 2012.

Canton de Vaud (2015)

Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 17'500'000 pour la création d'un fonds de soutien à l'industrie vaudoise. Lausanne, Avril 2015.

Canton de Vaud (2017)

Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 6'771'320.- pour co-financer les projets de modernisation du télésiège débrayable Le Fer-Combe de Brion-Mayen-Tête d'Aï, au maximum à hauteur de CHF 5'880'000.-, porté par Télé Leysin-Col des Mosses-La Lécherette SA ; de création d'une piste de ski Scex Rouge – Cabane des Diablerets, au maximum à hauteur de CHF 249'750.-, porté par Gstaad 3000 AG ; de remplacement du va-et-vient Les Gouilles – La Videmanette, au maximum à hauteur de CHF 106'920.- et d'enneigement mécanique La Videmanette étape 1 (intermédiaire), au maximum à hauteur de CHF 534'650.-, portés par Bergbahnen Destination Gstaad AG. Lausanne, Mai 2017.

Conseil d'Etat du canton de Vaud (2011a)

Politique d'appui au développement économique (PADE) du canton de Vaud pour les années 2012-2017. Lausanne.

Conseil d'Etat du canton de Vaud (2011b)

Programme cantonal de mise en œuvre de la politique régionale pour la période 2012-2015. Lausanne.

Conseil d'Etat du canton de Vaud (2016a)

Exposé des motifs et projet de loi modifiant la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique (LADE). Rapport au Grand Conseil. Lausanne.

Conseil d'Etat du canton de Vaud (2016b)

Programme cantonal de mise en œuvre de la politique régionale pour la période 2016-2019. Lausanne.

Conseil d'Etat du canton de Vaud (2015)

Décret accordant au Conseil d'Etat un crédit de CHF 17'500'000 destiné à financer la création d'un fonds de soutien en faveur des PME industrielles vaudoises.

Cour des comptes du canton de Vaud (2015)

Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? L'efficacité du SPECo à mesurer la performance des projets régionaux et leur contribution aux objectifs de développement économique fixés par le canton et les régions. Rapport N° 30 du 25 février 2015. Lausanne.

Evaluanda / Eco'diagnostic (2015)

Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du canton de Vaud. Rapport d'étude à l'attention de SPECo. Genève.

FIT Fondation pour l'innovation technologique (2017)

Rapport d'activités Fondation pour l'innovation technologique

HEG-FR Haute École de Gestion Fribourg (2014)

Analyse des résultats et de la pertinence de l'offre du programme intercantonal 2008-2015 (PMO) des cantons de suisse occidentale au titre de la loi fédérale sur la politique régionale (CDEP-SO). Rapport final à l'attention de CDEP-SO. Fribourg.

Innovaud (2017)

Rapport d'activités 2016

M.I.S. Trend (2014)

Etude de satisfaction des entreprises ayant bénéficié des prestations des organismes de coaching ou des plateformes de promotion sectorielle. Rapport à l'attention de CDEP-SO. Lausanne.

OTV Office du Tourisme du Canton de Vaud (2017)

Rapport annuel 2016

Regiosuisse (2016)

Rapport de monitoring 2016. Le développement économique régional en suisse. Rapport sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie. Berne.

Saudan Grégory (2014)

Events Vaud : Bilan du soutien aux manifestations. Rapport final à l'attention de SPECo. Lausanne.

SPECo Service de la promotion économique (2016)

Rapport d'activités 2016. Appui au développement économique. Lausanne.

SPECo Service de la promotion économique (2016)

Aides financières. Création, implantation et développement d'entreprises

SPECo Service de la promotion économique (2016)

Organismes d'aide. Création, implantation et développement d'entreprise

Vaud+ (2017)

Rapport Annuel, Activités 2016. Lausanne, Juin 2017.

Base légale**Fédéral**

LPR Loi fédérale sur la politique régionale du 6 octobre 2006.

Canton de Vaud

LADE Loi sur l'appui au développement économique du 12 juin 2007.

RF-SI Règlement sur le fonds de soutien à l'industrie du 25 novembre 2015.

RLADEPE Règlement 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 du 3 février 2016.

RLADEPR Règlement d'application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique pour les subventions aux projets régionaux du 3 février 2016.

RF-SI Règlement sur le fonds de soutien à l'industrie, 25 novembre 2015

Bases de données

SPECo (2017a, confidentiel)

Extrait de la base de données « LADE – aides aux entreprises – décisions 2012-2016 » du 14 juin 2017.

SPECo (2017b, confidentiel)

Extrait de la base de données « LADE – aides à fonds perdu – décision LADE 2012-2016 » du 14 juin 2017.

SPECo (2017c, confidentiel)

Extrait de la base de données « LADE –Décisions de prêts pour des projets régionaux d'infrastructures pour la période 2012-2016 » du 15 juin 2017.

SPECo (2017d)

Extrait de la base de données « Total des aides à fonds perdus concernant la LADE et 3 EMPD, selon les décisions prises et non les versements effectifs ».

SPECo (2017e)

Données « Synthèse des aides directes et indirectes allouées par le SPECo aux entreprises ».

SPECo (2017f)

Données « Synthèse des reportings reçus - Suivi de la convention DECS - Régions - Année 2016 ».

SPECo (2017g)

Données « DEV - Implantations selon secteur d'activité ».

STATVD Statistique Vaud (2017a)

Bilan démographique des districts, Vaud, 1984-2015.

STATVD Statistique Vaud (2017b)

Produit intérieur brut vaudois nominal, par branche et secteur d'activité, 1997-2016.