





| | |
|--|----|
| ✦ Introduction | 3 |
| ✦ Carte des organisations étudiées | 6 |
| ✦ Synthèse des pratiques observées | 7 |
| ✦ Egypte : UEICO - Upper Egypt Investment Company..... | 11 |
| ✦ Espagne : ACC1Ó - Invest in Catalonia | 15 |
| ✦ Espagne : Focus sur 22@Barcelona | 22 |
| ✦ France : Invest in Reims | 23 |
| ✦ France : Contrepoint ERAI - Entreprise Rhône-Alpes International | 30 |
| ✦ Grèce : Invest in Greece - Synergassia | 31 |
| ✦ Israël : Ville de Haïfa / Haifa Economic Corporation..... | 37 |
| ✦ Italie : Promos - Invest in Milan | 43 |
| ✦ Liban : CCIA-BML - Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban..... | 49 |
| ✦ Maroc : CRI SMD - Centre régional d'investissement de Souss Massa Drâa-Agadir | 55 |
| ✦ Tunisie : mfcpole - Pôle de compétitivité Monastir-El Fejja la Manouba | 63 |
| ✦ Turquie : CDA - Agence de développement de Çukurova | 69 |



Promotion locale de l'investissement en Méditerranée

Références & Auteurs

Références

ANIMA Investment Network est une plateforme multi-pays de développement économique de la Méditerranée. Le réseau réunit plus de 80 agences de promotion des investissements (API), réseaux internationaux et acteurs du développement territorial en Méditerranée. L'objectif d'ANIMA est de contribuer à construire un meilleur environnement des affaires et à accroître les flux d'affaires en Méditerranée. www.anima.coop

ISBN 978-2-915719-73-4

© ANIMA-Invest in Med 2011. Reproduction interdite sans autorisation expresse. Tous droits réservés

Auteurs

- Cette étude a été co-dirigée et co-produite par Pierre HENRY et Jeanne LAPUJADE, ANIMA, entre juin 2010 et juin 2011.
- Les études de cas sont le fruit de partenariats avec les organisations méditerranéennes suivantes, que nous tenons à remercier chaleureusement : ACCIO-Invest in Catalonia et 22@Barcelona - The Innovation Hub, le CRI SMD-Agadir (Centre Régional d'Investissement Souss Massa Drâa), la CCIA-BML (Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban), Çukurova Development Agency, ERAI (Entreprise Rhône-Alpes International), IIG (Invest in Greece), la ville d'Haifa, HEC (Haifa Economic Corporation) et GAV-YAM, le mfcpole (Pôle de Compétitivité Monastir-El Fejja), Promos- Invest in Milan, Invest in Reims et UEICO (Upper Egypt Investment Company).
- ANIMA et tous les partenaires impliqués ne peuvent être tenus responsables des données fournies. Cette publication a été produite avec le soutien du programme Invest in Med financé par l'Union Européenne. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité d'ANIMA Investment Network et ne peut en aucun être considéré comme reflétant les vues de l'Union Européenne.





Vers une MedValley : renforcer les capacités locales de promotion de l'investissement

Les territoires méditerranéens dans la course à l'investissement

Les pays jouxtant la Méditerranée sont marqués par une forte tradition de centralisation des politiques de développement économique :

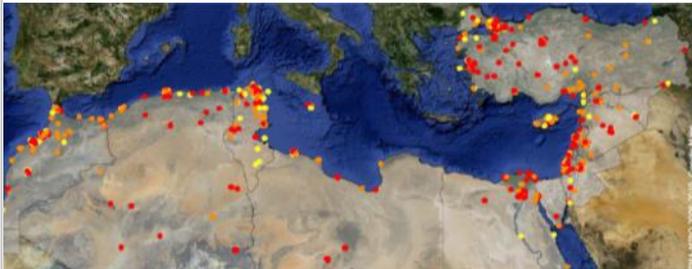
⊕ Au Nord, **décentralisation** et déconcentration permettent aux territoires d'influer sur les politiques conditionnant leur attractivité.

⊕ Au Sud, les gouvernements procèdent plutôt par exceptions et dérogations (zones franches, zones spéciales, parcs offshore, etc.), ce qui renforce la **concentration** des activités. Les antennes locales des autorités nationales chargées du développement territorial sont en outre handicapées par une vision/gestion administrative de l'investissement.

⊕ Or le développement durable de la région nécessite la diffusion d'une culture proactive de la promotion de l'investissement, pour un meilleur partage, face à une concurrence territoriale qui s'intensifie.

Concentration des projets d'investissements directs étrangers

(source: ANIMA-MIPO 2008-10 => www.medmaps.eu)



Déployer à l'échelon local des stratégies et des outils de pointe

Ce recueil comprend 10 études de cas, dans lesquelles puiser pour :

⊕ définir une **stratégie de promotion** territoriale (mener une analyse SWOT pertinente, interne ou via un conseil extérieur bien choisi) ;

⊕ passer de la stratégie au **plan de communication** (créer une image/marque, formuler un message audible, opter pour les canaux et supports les plus adaptés) ;

⊕ identifier et démarcher cibles et partenaires, bien calibrer son **dispositif de prospection**, lui assigner les bons objectifs.

Pour chaque étude de cas (entre 6 et 8 pages selon la richesse des informations disponibles), sont proposés :

⊕ un profil institutionnel (mise en perspective dans le paysage économique et institutionnel local et national, missions/moyens) ;

⊕ un décryptage de sa stratégie de promotion ;

⊕ une analyse de ses plans de communication et de prospection (portant à la fois sur les processus d'élaboration et les produits).

A qui ce recueil s'adresse-t-il ?

Au personnel de toute organisation (publique/parapublique) dont les missions touchent en partie ou en totalité à la promotion de l'investissement sur un territoire infranational : collectivités territoriales, gestionnaires de parcs d'activités, zones économiques spéciales, administrations déconcentrées, centres régionaux d'investissements, chambres de commerce et d'industrie - CCI, agences de développement économique.



Une boîte à outils pour mieux maîtriser les métiers de la promotion

La force et l'expérience d'un réseau de pairs

Après plusieurs années consacrées au renforcement des compétences des acteurs nationaux de la promotion de l'investissement, le réseau ANIMA, notamment via la MedAcademy (sessions de partage d'expériences Euromed), a été amené à répondre à une demande croissante d'appui à ces nouveaux acteurs territoriaux qui feront les marchés émergents de demain. Sous le label MedValley a donc été constitué un réseau informel d'acteurs locaux de la promotion, comprenant aussi bien des pionniers méditerranéens que leurs homologues européens. C'est ce réseau naissant qui fournit la matière de ce recueil.

Zéro blabla : tirer le meilleur de pratiques accessibles

Ce recueil n'est pas un plaidoyer pour la création au Sud de la Méditerranée d'agences locales de développement économique et de promotion de l'investissement selon des modèles européens. Il entend répondre à des besoins opérationnels nouveaux exprimés par des organisations MED nouvelles ou anciennes, aux statuts, missions et moyens plus divers, et qui souhaitent se doter d'une culture et d'outils de promotion propres.

Pour répondre à des demandes d'assistance technique, tantôt pointues (insérer un agropôle marocain dans des chaînes de valeur régionales) tantôt basiques (créer des supports de communication convaincants à moindre coût), ANIMA n'a pas trouvé pertinent de ne mettre en avant que des pratiques inabordables (faire appel à un grand cabinet de conseil en stratégie), des *success stories* trop exotiques (Bangalore, Shanghai, Dubai), ni des *best practices* souvent peu adaptées aux réalités locales, donc peu répliquables. Nous partons donc de l'ici et du maintenant de la promotion locale de l'investissement en Méditerranée.

Refléter la diversité des défis, moyens et approches

Les 10 études de cas sont à 100% méditerranéennes (50% Nord / 50% Sud). Elles couvrent des territoires côtiers et montagneux, ruraux et urbains, connaissant des niveaux distincts de développement et de diversification économique (zones rurales sous-développées de la Haute Egypte vs. technopoles de la Silicon Wadi), sous la houlette d'organisations plus ou moins décentralisées, aux statuts, moyens et missions hétérogènes (puissante agence catalane ACCIÓ, CCI libanaise, agences locales de développement d'Europe, collectivité locale israélienne, entités déconcentrées *ad hoc* en Egypte, Grèce et Maroc, société mixte tunisienne), et dont les approches du métier de la promotion (interne/externe, collaborative/exclusive, *low cost*/artillerie lourde) couvrent une large gamme d'options possibles.





Pour aller plus loin

Méthodologie : au plus près du terrain

Au moyen de questionnaires écrits, d'entretiens téléphoniques et de visites, ANIMA a cherché à connaître finement les pratiques d'organisations méditerranéennes soigneusement sélectionnées. Les éléments apportés par ces acteurs de terrain ont été complétés par les données collectées par la cellule d'intelligence économique du réseau ANIMA. Cette sélection finale de 10 études de cas montre que :

- ⊕ La promotion doit être un processus transverse permanent ;
- ⊕ Le succès est fragile. Le diable est dans les détails ;
- ⊕ Le succès n'est pas tant fonction des moyens disponibles que d'une certaine intelligence de situation (bonnes antennes pour sentir le marché + mise en cohérence des stratégies et des opérations) ;
- ⊕ Une certaine dose d'autonomie aide évidemment ;
- ⊕ L'implication de la hiérarchie et le soutien politique sont essentiels : *"La bonne volonté trouve le moyen et l'opportunité"*, J-A de Baïf.



Ce que ce recueil ne prétend pas faire : ni théorie ni benchmark

Par le partage d'expériences, ce recueil entend contribuer au renforcement des capacités locales de promotion. Il laisse à d'autres le soin de :

- comparer des performances (voir les travaux de la Banque Mondiale, par ex. [Rapport GIPB 2009](#) de l'Investment Climate Advisory Service ou monographies [Doing Business Projets sous-nationaux](#)) ;
- proposer des théories de la promotion, des méthodes génériques pour les aspects organisationnels (voir pour cela les guides d'[EURADA](#) et du Vale Columbia Center - [VCC](#)), des modèles-type de sites internet de promotion, ou encore des outils d'aide à l'élaboration d'argumentaires ([Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France](#)) ;
- d'aborder des aspects politico-institutionnels (décentralisation, etc.).

Pour aller plus loin... (liens utiles & ressources)

- ⊕ ANIMA Investment Network : « [La carte des investissements en Méditerranée](#) » 01-2010 + e-ressources [www.anima.coop](#) et [www.invest-in-med.eu](#)
- ⊕ EURADA, [Guide de la création d'agences de développement régionales](#) (en anglais, 02-1999) / [Petit précis du marketing territorial](#), CDEIF 08-2008
- ⊕ Vale Columbia Center on Sustainable International Investment - VCC, « [Handbook for Promoting Foreign Direct Investment in Medium-Size, Low-Budget Cities in Emerging Markets](#) » (09-2009, en anglais seulement)
- ⊕ [Guides Med Zones](#) création, gestion & promotion de parcs d'activité (06-2010)
- ⊕ Guide MedIbtikar (en anglais), « [Plan & Manage a Science Park in the Mediterranean](#) », cf section « Strategic positioning of Science Parks » (12-2009)
- ⊕ Etude MovieMed sur [cinéma et valorisation territoriale](#) (01-2011)



Promotion locale de l'investissement en Méditerranée

Carte des organisations étudiées





Configurations institutionnelles et organisationnelles

Des structures hybrides à l'interface avec les entreprises

Pour promouvoir l'investissement, l'approche la plus fréquente consiste à créer une entité *ad hoc* dont les missions incluent souvent également l'internationalisation des entreprises locales (exportations, relations inter-clusters), voire l'attractivité générale du territoire (migrants qualifiés -cadres, chercheurs et étudiants notamment-, tourisme). Les statuts hybrides (personne morale de droit privé avec des missions/ prérogatives de service public) sont propices à une gouvernance ouverte aux entrepreneurs : association à but non lucratif (Reims), statut légal particulier (*Azienda Speciale*, agences spéciales des chambres de commerce italiennes, chambre de commerce de Beyrouth), société anonyme (Tunisie) ou entreprises 100% contrôlées par le public (Grèce, Haïfa, Haute Egypte). Les administrations publiques ne sont pas absentes de l'échantillon mais associent souvent le privé (CCI, patronat) à leur gouvernance (Çukurova) ou leurs opérations (Agadir).

Qu'importe le statut des personnels, le management est la clef

80% des organisations étudiées disposent de personnels à 100% sous contrats privés. Le Centre régional d'Investissement SMD - Agadir (CRI) compte sur des équipes mixtes (avec fonctionnaires), ce qui ne va pas sans poser certains problèmes d'égalité de traitement : mais pour le CRI comme pour tous les autres, ce qui est déterminant est avant tout la qualité du management. Un tiers de l'équipe du CRI est formée de contractuels, mais ces derniers sont tous cadres supérieurs avec des compétences acquises dans le privé. Le recrutement des cadres est sensible : pour piloter des équipes inter-département et des partenariats inter-organisation sur des projets transverses, les qualités d'animation et la richesse des réseaux professionnels font souvent la différence.

Au Sud : création top-down d'animateurs de réseaux

Même si l'initiative de leur création reste le fait de l'Etat (Ministère de l'Intérieur et CRI marocains, GAFI à l'origine d'UEICO en Haute Egypte et Ministère de l'Industrie du pôle de Monastir - El Fejja en Tunisie, Agences régionales de développement turques sous la tutelle de l'Organisation nationale de planification - bureau du Premier Ministre), les systèmes de promotion à visée locale doivent entretenir un réseau territorial qui justifie un ancrage en région (maillage du territoire, bureaux, équipes). L'impératif de proximité avec les leviers centraux (ministères, etc.) et les sièges sociaux des entreprises nationales ou étrangères pousse à l'inverse à investir dans une présence au plus près des grands donneurs d'ordre (dans la capitale du pays, voire à l'international). C'est la richesse et la solidité de ces relations horizontales (administrations déconcentrées, patronats locaux, collectivités locales et société civile) et verticales (décideurs nationaux) qui fait leur efficacité.

Moyens : l'efficacité est fonction de l'agilité, pas de la taille

Les écarts de moyens au sein de l'échantillon sont frappants. ACCIÓ, l'agence pour la compétitivité de la Catalogne, avec ses 240 millions d'euros de budget et ses 250 employés est remarquablement agile. Le Département de Développement des Affaires de Haïfa qui ne compte que 2 personnes est lui aussi un modèle d'efficacité. Invest in Reims, avec 7 employés, crée plus de 500 emplois nouveaux chaque année avec un budget d'1,3 million d'euros seulement. Le management, la qualité et le décloisonnement des personnels, couplés à un système d'évaluation/incitations favorisant la solidarité et la performance semblent déterminants, de même que le soutien hiérarchique ou politique pour mobiliser des équipes inter-services ou inter-institutions.



Stratégies, positionnements

Diagnostic stratégique : quelles échelles, quels enjeux ?

Sans tomber dans des exercices de comparaison quasi-scientifiques, une bonne intelligence de situation est toujours utile (cf. Haïfa). Beaucoup de diagnostics se font à des échelles ou sur des facteurs peu pertinents. Chaque chaîne de valeur a sa propre géographie, ses propres impératifs de localisation. L'échelle économiquement pertinente peut ne pas correspondre au territoire d'intervention d'une organisation (cf. le G10 autour de Reims). Le diagnostic stratégique peut aussi permettre d'identifier les leviers à actionner (partenaires à mobiliser ou dispositifs publics à créer) pour améliorer l'offre locale (cf. CRI Agadir-SMD).

Définir une stratégie : une étape cruciale

Compter sur son flair pour définir une stratégie de promotion (cf. Reims et Milan) n'est pas donné à tous. Pour gagner en légitimité et satisfaire toutes les parties prenantes, beaucoup préfèrent croiser les regards (en interne ou avec un consultant cf. CRI Agadir-SMD), au risque de perdre du temps (de l'argent aussi pour des consultations publiques, ateliers de concertation) et un peu d'acuité. Lorsque la stratégie locale est très contrainte par des cadres nationaux, son acceptabilité par les partenaires territoriaux requiert leur implication en amont ainsi qu'à chaque évaluation. On distingue en général a) une stratégie de moyen-long terme (3-5 ans pour notre échantillon contre 10 ans pour Londres), rendue publique car elle devrait faire l'objet d'une validation sociale et politique, en cohérence/concomitance avec la planification nationale, b) une programmation tactique-opérationnelle annuelle, souvent confidentielle. La cohérence intra et inter-territoriale peut être accrue par le truchement des nominations croisées aux conseils d'administration ou groupes de travail plutôt que par une planification nationale rigide.

Positionnements : identification et différenciation



Par peur de fermer des portes, les territoires hésitent à adopter un positionnement marketing vraiment affirmé. Milan et Barcelone veulent être identifiées comme "métropoles créatives", avec pour Milan le facteur différenciant du design et de la mode. Dans la catégorie "métropoles régionales", Reims se distingue comme quasi-capitale, c'est-à-dire comme alternative *nearshore* à Paris. Les territoires du Sud n'ont pas souvent une vision claire de la "famille" à laquelle ils appartiennent (champ concurrentiel). Il leur est alors difficile de formaliser leur "différence".

Ciblage versus opportunisme

Toutes les organisations étudiées n'ont pas fait le choix d'un ciblage précis (sectoriel surtout). La chambre de Beyrouth mise sur une politique de satisfaction-client au service des entrepreneurs domestiques (fidélisation) plutôt que sur la construction d'une offre. L'absence de ciblage peut aussi être signe d'un leadership faible. Choisir, c'est en effet renoncer. On ne peut pas tout promouvoir. Les organisations jouent sur les deux tableaux: côté *push*, elles retiennent 5-6 secteurs (8 pour Çukurova ou 12 pour Barcelone) activement promus. Côté *pull*, elles proposent des incitations à tout projet gagnable qui se présente à elles. Deux visions semblent s'opposer : "réalisme/opportunisme" versus "volontarisme/aménagement du territoire". Quand les premiers misent sur des facteurs d'attractivité existants, les seconds font un pari sur l'avenir. Or, si une offre se construit bien dans le temps, elle doit néanmoins être tangible pour être crédible. UEICO représente un entre deux : en investissant dans de nouveaux projets rentables, elle démontre l'existence d'un potentiel d'affaires ignoré, en l'accroissant d'autant.



En pratique : communication

Notoriété, image : alimenter le buzz à moindre coût

Perception is reality. Peu de territoires ont hélas les moyens de bâtir une marque forte. Les stratégies d'influence sont plus abordables et répandues. Le CRI Agadir mise sur [les tournages](#) à Ouarzazate. On préfère les prescripteurs et relais d'opinion aux plans media coûteux. Reims a choisi de faire les 2 : après avoir convaincu des ambassadeurs de poids, Invest in Reims les met en avant sur des espaces publicitaires choisis pour toucher une cible d'affaires (affichage massif en gare TGV de Paris, ici de Gérard Mestrallet, PDG de GDF-Suez). En matière de communication territoriale, la constance, la cohérence et la simplicité paient, à condition de trouver le juste positionnement et de tenir ses promesses. Reims a réussi, avec un *marketing mix* et une charte graphique (noir et or) stables qui mêlent prix (Paris en - cher) et image (Paris en mieux = qualité de vie).



S'appuyer sur des prestataires extérieurs pour toucher sa cible

Un regard extérieur (agence de com', focus group avec des entreprises) peut aider à bien trouver sa cible (bien segmenter les destinataires, trouver le ton qui convient, les messages et canaux les mieux adaptés). Mais la stratégie doit vous revenir. La réalisation pour tous supports (surtout pour le web) est externalisée par la plupart des organisations étudiées, qui y gagnent un look pro. Malgré les contraintes des appels d'offres publics, il est préférable de nouer des partenariats durables avec un prestataire intervenant sur une fonction aussi sensible.

Web : ergonomie, design et multilinguisme

Communiquer sur internet est un *must*. C'est un vecteur de communication puissant à condition de respecter quelques principes de bon sens. Durant notre enquête, les vitrines sur le web des organisations étudiées n'étaient pourtant pas toujours présentables ou correctement référencées : chartes graphiques peu adaptées à leur cible, non respect de règles basiques de navigation. Au Nord comme au Sud, les délais de chargement des pages était parfois excessifs, l'architecture du site ne respectait pas la règle des 3-clics, etc. Mieux vaut un site simplement bilingue, bien référencé et proposant une navigation fluide, fréquemment relooké ([mfcpole](#)) et mis à jour ([UEICO](#)). Créer une version réduite en langue étrangère peut néanmoins payer, pour un investissement minime, si les messages sont adaptés (cf. [Promos](#)).

Informers les investisseurs sur le web : ni trop ni trop peu

Une large gamme d'options ont été explorées parmi les organisations étudiées. La Ville d'Haïfa fait en partie sa promotion sur un [blog semi-officiel](#). Reims propose un [site mini-jupe](#) qui ne donne que les informations essentielles pour séduire et susciter un contact direct. La stratégie inverse peut s'avérer risquée : le CRI SMD-Agadir propose ainsi un document pdf de 40 pages sur les [coûts des facteurs de production](#), tandis qu'[Invest in Catalonia](#) propose des dizaines de pages en anglais et des brochures sectorielles très complètes. Ce type d'approche implique de consacrer des moyens importants à la mise à jour des données, ce qui peut avoir pour vertu d'obliger l'organisation à maintenir régulièrement ses bases de données et ainsi être à même de fournir un service d'information pré-investissement, voire de formuler une offre (foncier disponible, données de marché, etc.) dans des délais serrés.

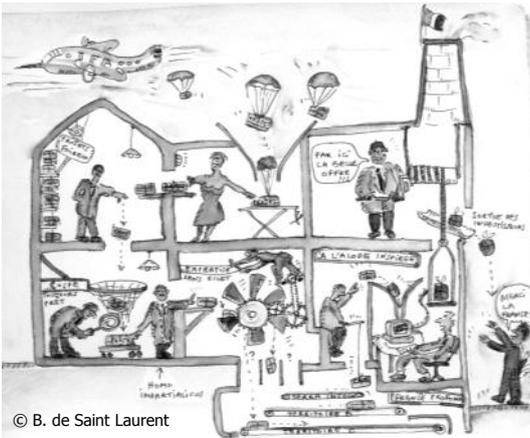


En pratique : prospection

Les approches passives, dites *pull*

Faute d'ambition ou de moyens, elles sont très répandues, y compris pour des territoires dont la visibilité n'est pas suffisante. Avoir un beau site internet et attendre les sollicitations spontanées ne suffit pas. Il faut à minima s'assurer que quelqu'un de compétent réponde au téléphone et que le suivi de la relation-clientèle soit sans faille. Une approche intermédiaire consiste à se présenter comme facilitateur plutôt que marchand (couple produit/services). Le mfcpole, en charge de parcs industriels, veut ainsi être perçu au travers d'[InTex](#) comme partenaire du développement de l'entreprise et non marchand de mètres carrés.

Le diable est dans les détails (mais attention à l'usine à gaz !)



Les approches actives, commerciales, de la promotion

Les acteurs nationaux ont parfois les moyens, à l'instar d'[Invest in France](#), d'approches très volontaristes. Qualifiées de *push*, elles visent à provoquer le contact, et non pas à l'attendre, via une présence au plus près des prospects. Les systèmes locaux disposent souvent de moyens moindres (hormis les puissantes agences de Barcelone et Milan). Les plus performants jouissent généralement d'une plus grande autonomie. Ils sont capables de déborder de leurs mandats formels et de trouver des ressources pour faire plus. La Ville d'[Haïfa](#) réinjecte les dividendes du célèbre technopole [MATAM](#) dans ses nouveaux projets. L'innovation organisationnelle est permanente (cf. [incubateur international](#) d'ERAI).

Prospecter des réseaux, des communautés d'affaires

Comme Reims, qui a fait appel à des consultants pour prospecter en Europe et au Canada avant de jeter l'éponge, la plupart des organisations préfèrent des cibles nationales (cf. siège du Caire de l'UEICO). A l'international, une approche *low cost* consiste à s'appuyer sur des réseaux de prescripteurs (cf. [Synergassia](#), [ambassadeurs](#) de Reims) ou la coopération décentralisée (bureau d'intérêt de Dayton à Haïfa). Certains préfèrent une présence directe légère (représentant hébergé, cf. la CCI de Beyrouth s'attaquant à Milan via Promos) ou plus conséquente ([bureaux d'ERAI](#) financés par les entreprises françaises hébergées). Haïfa a tout misé sur un recrutement : un ex-consultant senior au carnet d'adresses bien fourni anime des réseaux de niche et monte des événements scientifiques sous couvert desquels nouer des contacts. L'événementiel sectoriel (Halieutis pour Agadir) ou généraliste (Milan Expo 2015) est un vecteur propice. La coopération internationale aussi (cf. l'agence de Çukurova ou le mfcpole avec l'initiative [TEXTECH Med](#)).



Expérience pilote de développement régional dans une république centralisée

| | |
|---|---|
|  Entreprise de développement régional Créée en 2007 / Statut : Société anonyme | |
|  Territoire d'intervention : Haute Egypte 9 gouvernorats sur 29 en Egypte | |
| Missions | |
| Développement régional durable Coopération multi-acteurs (groupements professionnels, universités, administrations locales) pour un développement régional harmonieux | Catalyseur de l'investissement UEICO identifie des opportunités, réalise des études de faisabilité, co-investit et facilite administrativement des projets greenfield dans des secteurs prioritaires |
| Moyens | |
| Budget annuel : 600 k€ Actionnaires publics: National Bank of Egypt et Banque Misr (27.5% chacune), Misr Insurance Co - MIC (20%), Holding Company for Tourism, Hotels and Cinema - HOTAC (25%) | 29 employés (contrats privés renouvelables annuellement, prime collective si cible annuelle d'investissements atteinte) => Siège du Caire (24 employés, promotion des investissements, administration et finance) + bureau d'Assiout (6) |
| Gouvernance | |
| Le Conseil d'Administration est l'organe de direction (représentants des 4 actionnaires) ayant la haute main sur les décisions d'investissements | Le Directeur général est nommé par les actionnaires sans interférence étatique / Principaux postes de direction sur proposition du DG + aval du Conseil |
| En savoir + | |
| Web www.ueico.org Mel info@ueico.org Tel (+202) 241 40 228 | Upper Egypt Investment Company 6 Hassan El-Sherei St. Ard ElGolf-Heliopolis Cairo - EGYPT |

Une démocratie locale formelle dans une République centralisée

La Constitution de 1971 (+loi n°52 de 1975) divise l'Egypte en 5 unités : les gouvernorats (29 depuis 2009) sont subdivisés soit en districts urbains (23 au Caire et 6 à Alexandrie), soit en régions (232), villes (217) et villages (4617) dans les gouvernorats ruraux. Les taux de participation aux élections directes désignant les conseils populaires (dépourvus de réels pouvoirs) sont bas. Le gouvernement post-Moubarak devait dissoudre ces derniers en mars 2011 et organiser des élections. L'Etat contrôle les impôts locaux et la planification économique, et fournit 80% des ressources des collectivités. De puissants gouverneurs directement nommés par le Président de la République nomment à leur tour les exécutifs locaux qui leur sont subordonnés.

L'Etat garde la haute main sur le développement local

Les gouverneurs sont les seules autorités jouissant d'une latitude d'action : ils approuvent les budgets et décisions des conseils locaux. Les collectivités sont tenues d'élaborer des plans de développement économiques, sociaux et urbains, mais n'obtiennent que rarement les moyens de les mettre en œuvre. Comme l'expose [Helen Chapin Metz](#), avant 1952, l'emprise étatique sur les zones rurales était limitée par l'existence de notables, jusqu'à ce que les réformes agraires de Nasser sapent leur prédominance socio-économique. La politique d'*Infitah* (ouverture) menée par Sadate « a encouragé les alliances entre édiles publics et élites économiques locales » tandis que sous Moubarak, certaines politiques de développement locales ont émergé. Les administrations chargées du développement et de la promotion des investissements (Autorité pour l'Investissement - GAFI) ont renforcé leur présence régionale en ouvrant des bureaux dans la plupart des gouvernorats.



Un véhicule public hybride pour amorcer l'investissement

Un outil public-privé pour stimuler l'investissement

L'UEICO est né d'une initiative du [GAFI](#) visant à « *encourager l'investissement en Haute Egypte par la création d'un environnement propice aux projets nationaux et étrangers* ». Son DG et son Directeur Financier sont issus du secteur privé, tandis que le Directeur des Investissements est un ancien du GAFI. Une des principales missions est de canaliser des fonds publics et privés en direction d'investissements nouveaux et durables. L'UEICO apporte entre 20 et 40% du capital ([stratégie de sortie](#) 7-10 ans max / retour sur investissement souhaité 22-25%). A côté de ces investissements productifs, UEICO finance des projets sociaux. Le projet initial prévoyait des fonds privés au capital de l'UEICO, mais, au lancement (09/2007), 100% de son capital (1 Md de livres égyptiennes, +/- 120 M € appelables / 100 M émis) était souscrit par des entreprises étatiques. Début 2011, une augmentation de 50 M de livres était prévue pour pouvoir lever plus encore.

Une coopération symbiotique avec l'agence nationale

En amont de l'investissement, l'UEICO identifie et commercialise des opportunités tandis qu'en aval, elle se charge des formalités administratives liées à la création. « *Entretenir une relation de proximité avec le GAFI et les ministères compétents est vital* », confirme Moataz Yeken, Directeur des Investissements. Le GAFI lui ouvre en effet ses bases de contacts de prospects nationaux et étrangers et contribue, par ses activités propres (salons, délégations), à promouvoir les opportunités identifiées par l'UEICO. Ses bureaux dans les gouvernorats de Haute Egypte contribuent aux études de faisabilité et font la liaison avec les officiels locaux, tandis que ses guichets uniques se chargent des formalités. L'UEICO mène ses propres actions de communication et de prospection.

Les 9 gouvernorats de Haute Egypte concernés par les activités de promotion de l'investissement de l'UEICO



Crédit: Lanternix-Wikipedia Commons & Pierre HENRY



Stratégie de développement régional : faire fleurir le désert

Forces

- Agriculture Vallée du Nil = cultures d'exportation novembre-mai
- Intrants peu chers pour industrie énergivore (ciment, aluminium)
- Force de travail (pop. régionale 27 M, 35% < 14 ans), salaires
- Politiques nationales pro-IDE => Haute Egypte = prioritaire (voir [GAFI pour les incitations](#))
- Aéroport international de Sohag, route Haute Egypte - Mer Rouge
- Tourisme (depuis Fayoum jusqu'à Assouan)

Opportunités

- Bonification du désert (projets agro Toshka ou New Valley)
- Transport fluvial sur le Nil, Soudan/Alexandrie (cf [Nile Logistics](#))
- 7 post-Moubarak de l'aide publique au développement, bilatérale (cf. [CIPA](#)) et multilatérale
- Incitations renforcées : terrains gratuits (sauf Fayoum) ; procédures accélérées, financement et études de préféabilité disponibles auprès de l'UEICO

Faiblesses

- Analphabétisme (53% de la population des « 15 ans et + » vs. 38.6% en Egypte), chômage, offre inadaptée de formations techniques professionnelles
- Distance, manque d'infrastructures télécom, route et rail
- Taux pauvreté > 60% dans les gouvernorats d'Assiout et Sohag, 762 des 1000 villages les + pauvres d'Egypte dans ces 2 gouvernorats et celui de Minya
- Forte émigration, forces vives ↘

Menaces

- Sécheresses fréquentes
- Effets cumulés de la crise économique mondiale + risque politique post-Moubarak (↘ IDE)
- Manque de démocratie, de moyens et d'initiatives locaux
- Manque d'investissements publics dans l'éducation, la santé
- Déséquilibres intra-régionaux (contraste entre villes du Nile + Fayoum vs. désert alentour)
- Conflits sectaires (Minya)

Stratégie de développement : faire feu de tout bois

- Objectifs : Soutenir les industries de main d'œuvre, accroître les retombées locales (revenus, compétences) et la cohésion sociale
- Secteurs : Agro, Minéraux, BTP, Tourisme, Industries manufacturières (emballages), Services support (Distribution, Finance)
- Zones : Zone Franche Publique de Qeft (Gouvernorat de Qena) + zones industrielles (leur gestion/promotion ne relève pas d'UEICO)
- Acteurs : Groupes égyptiens étatiques ou privés, étrangers (surtout BTP - Homex, le Koweïtien M.A. Kharafi, Saudi BinLadin Group; ciment - Horus, Titan, Cemex, Lafarge; engrais à Fayoum - M.A. Kharafi, le Chinois CNCEC, le Grec Indagro, l'Américain Agrifos)
- Mesures : Lancer des projets d'infrastructures (transport = financement de routes, création en propre d'hôtels, soutien à la création de zones industrielles) ; Renforcer l'offre locale de services support (logistique, créer une société de leasing) et de main d'œuvre qualifiée (créer une université technique à Fayoum au travers d'un PPP)



Crédit: Banque Européenne d'Investissement



Communication et promotion : une approche pull et push

Prospection nationale en progrès grâce au siège du Caire

- Planning : Stratégie à moyen terme définie par le Conseil, fonction des priorités régionales du GAFI => Programme opérationnel pluri-annuel défini en interne / Pas de révision systématique de stratégie & actions de prospection ; suivi gestionnaire régulier du portefeuille
- Objectifs : 1er plan triennal 2007-09 = 300 M de livres en investissement direct de l'UEICO (35 M €), 1200 M au total
- Outils : Nouveau [site internet](#) bilingue (An/Ar) présentant un bon équilibre entre promotion et information, avec des profils sectoriels à jour basés sur des argumentaires et données du GAFI / des déclinaisons sectorielles de la stratégie de promotion de l'UEICO étaient en préparation début 2011 pour l'agro et les mines-carrières
- Actions : Marketing direct ; Participation à des événements d'affaires nationaux ; Délégations bimensuelles en Haute Egypte
- Impact : 4 projets fin 2010 = UETRED (hôtels à El-Balyana et Minya), UELease (leasing pour PME à Assiout), UEESC (écoles de langues et instituts techniques privés), UEFFI (congélation à Beni-Suef) => Investissement cumulé = 243 M de livres / Nouvel objectif = atteindre 1 000 M de livres sur 2010-12

Un site web joli, à jour et conforme à la règle des 3 clics



Construire une offre pour stimuler la demande

Selon M. Yeken, « *l'UEICO fait à la fois du pull et du push : nous sommes ouverts à tout projet qu'on nous apporterait, et nous avons aussi la mission de créer par nous-mêmes de nouvelles entreprises et d'inviter le secteur privé à participer* ». Côté *pull*, l'UEICO a développé un outil de [soumission de projets en ligne](#). Côté *push*, la cible est nationale (entreprises cairotes). Selon le GAFI, la demande pour la Haute Egypte reste faible. Les investissements étrangers représentent 1/3 de l'investissement total dans cette région : de futures actions de prospection internationale pourraient s'appuyer sur cet acquis. Les IDE sur 2000-10 atteignent 20 Mds de livres de capital émis (2,3 Mds €), i.e. 4% du total pour l'Egypte. Cette région, contrairement à d'autres (Caire, Delta, Suez), peine à attirer des PME étrangères.

Une communication indirecte au risque de perdre en substance

L'UEICO s'apprêtait à lancer une campagne de visibilité quand la crise mondiale a éclaté. A ce jour, aucun message particulier n'a été élaboré, ni aucune stratégie de construction d'image envisagée. En attendant d'atteindre une masse critique d'investissements, l'UEICO a choisi de faire profil bas, ce qui ne l'empêche pas de jouir d'une couverture médiatique nationale décente. Elle prépare un plan de communication en prévision d'une levée de fonds sur les marchés. Elle pourra alors mettre en avant ses 1^{ers} succès. Via le GAFI (web, brochures), ou le [Portail national de l'Investissement](#) (ex-Ministère de l'Investissement), l'existence de l'UEICO est soulignée (+infos sur [incitations](#) & opportunités en Haute Egypte). Cependant, début 2011, aucunes coordonnées n'étaient fournies, tandis que les sites web de ces partenaires mettaient en avant le terme *Egypte du Sud* plutôt que celui plus positif de *Haute Egypte*.



Une puissante agence régionale de développement, dotée de compétences et moyens importants

| | |
|---|---|
| ACCIÓ Agence régionale de développement Créée en 1985 / Agence gouvernementale régionale <small>Compétitivité par l'entreprise</small> | |
| Territoire d'intervention : invest Communauté autonome de Catalogne IN CATALONIA | |
| Missions | |
| ACCIÓ Asseoir la puissance économique de la Catalogne en encourageant la différenciation concurrentielle de ses entreprises | Invest in Catalonia Attirer des investissements solides et à fort impact en Catalogne, qui créeront ensuite de la richesse et des emplois |
| Moyens | |
| Budget annuel : 241 M€ (2010) Gouvernement catalan (Ministère de l'Entreprise et du Travail) + recettes des services facturés + financements européens (Invest in Med, autres projets) | Environ 250 employés (dont 30 pour Invest in Catalonia), 110 à l'étranger Bonus annuel lié aux résultats individuels pour tous + Extra bonus dans certains services (buts spécifiques) |
| Gouvernance | |
| Conseil de surveillance (5 ans) Réunions biannuelles : 44 représentants d'institutions, d'entreprises et personnalités nommées par le gouvernement après consultation des organisations patronales et syndicales | Directoire (4 ans) Gestion courante : Président (Ministère catalan de l'Entreprise et du Travail) + Directeur général Réunions mensuelles : sélection de 12 membres du Conseil de surveillance |
| En savoir + | |
| Web www.catalonia.com/ www.investincatalonia.com Mel catalonia@accio.cat Tél +34 93 4767287 | Invest in Catalonia - ACCIÓ Passeig de Gràcia 129 08008 Barcelona ESPAGNE |

Un système décentralisé reposant sur des régions autonomes

L'Espagne est l'un des pays les plus décentralisés d'Europe. Depuis 1812, autant de lois ont été adoptées pour régir les affaires locales que pour les affaires nationales. La Constitution de 1978 a établi 17 régions autonomes, elles-mêmes divisées en 50 provinces et plus de 8 100 communes. Suivant leurs statuts, les régions bénéficient d'une plus ou moins grande autonomie, certaines reconnaissant même une deuxième langue officielle en plus du castillan. Elles votent les lois applicables au sein de la région et influent sur les compétences des communes. Ces dernières incluent les services publics, les transports et équipements, la sécurité, les services sociaux, etc. Pour encourager la coopération intercommunale, la Constitution autorise par ailleurs les groupements de communes et aires métropolitaines à créer des entités administratives.

Des agences régionales plus anciennes que l'agence nationale

Dès 1985, le gouvernement catalan a créé la première agence de promotion des investissements : CIDEM. Il s'est ensuite doté d'une agence de promotion des exportations en 1987 : COPCA. Des organisations similaires ont progressivement vu le jour dans les 16 autres régions du pays. Pour coordonner leurs actions au niveau national, un "conseil territorial de l'internationalisation" a été créé. Il siège une fois par an et comprend un comité pour la promotion du commerce et un autre pour la promotion de l'investissement, qui se réunissent quant à eux tous les 6 mois. En raison de la concurrence entre régions pour attirer des investissements, la collaboration se fait plus naturellement au sein du premier que du second. [Invest in Spain](#) a été créé en 2005 pour promouvoir l'Espagne dans son ensemble et introduire des mécanismes de coordination entre agences régionales.



Une organisation récemment restructurée, bénéficiant d'un fort soutien des institutions locales

Une fusion pour mieux faire face à la mondialisation

En 2007, le gouvernement catalan nouvellement élu a voté la fusion de COPCA et CIDEM en une seule organisation, ACC10, qui réunirait sous le même chapeau les différents moteurs de la croissance catalane : l'innovation et les investissements extérieurs (CIDEM), et l'internationalisation des entreprises catalanes (COPCA). Cette fusion a entraîné une augmentation du nombre d'actions mises en œuvre et une diminution des dépenses (-25% entre 2008 et 2009). De plus, de nouvelles initiatives alliant innovation et internationalisation ("i+i") ont permis l'échange de savoirs-faires entre équipes. Pour Diego Guri, directeur du Centre d'internationalisation des affaires d'ACC10, les mandats de promotion des investissements et d'internationalisation ne sont pas en contradiction. « *Si une entreprise catalane a besoin de produire au Maroc pour rester compétitive, nous devons l'aider dans son projet. Sinon, nous risquons de perdre le siège, les activités de R&D, de création, etc.* »

La complémentarité entre outils régionaux et nationaux

Créée en 2005, Invest in Spain se focalise sur des activités de promotion internationale et de lobbying. Elle organise, co-organise et sponsorise des événements pour promouvoir l'Espagne en tant que destination d'investissement. Elle publie des études et crée des bases de données à destination des agences régionales mais ne traite pas les projets d'investissement. Lorsqu'elle identifie un prospect, elle entre ses caractéristiques dans l'intranet, commun à toutes les agences régionales, qui peuvent ainsi préparer une offre adaptée. L'agence retenue assure ensuite le suivi du projet. Les investisseurs étrangers peuvent à la fois bénéficier des incitations offertes par Invest in Spain et par Invest in Catalonia, sous réserve de respecter les plafonds européens.

Des liens forts avec les autres acteurs économiques catalans

ACC10 travaille avec toutes les institutions économiques publiques et privées de Catalogne : Ministères catalans, communes, Chambres de commerce, patronat local, etc. La plupart sont représentées au Conseil de surveillance d'ACC10 et jouent un rôle clé dans la définition de sa stratégie et la détection de projets. A Barcelone, ACC10 est en liaison permanente avec [Barcelona Activa](#), l'agence locale de développement, et [22@Barcelona](#), la société locale chargée de transformer l'ancienne zone industrielle de Poblenou en District de l'innovation (cf. focus p.XX). Les projets d'investissement qui sont mieux traités par les communes, tels que les projets d'entrepreneurs ou à faible niveau technologique, leurs sont automatiquement transmis. A l'inverse, ces derniers transfèrent à ACC10 les projets qui sortent de leur domaine de compétence.





Diagnostic stratégique : la Catalogne, une région compétitive intégrée aux marchés mondiaux

Un processus faisant appel à toutes les expertises disponibles

Pour évaluer sa position concurrentielle, ACC10 s'appuie sur son expertise interne et celle de ses partenaires. Son Centre international de prospective (OME) analyse les tendances macro et micro-économiques, ainsi que les perspectives de marchés, secteurs et technologies ciblés. Une expertise utilisée comme matière première pour la stratégie régionale et offerte aux entreprises catalanes sous forme de prestation facturée. Le secrétariat d'ACC10 réalise aussi des études comparatives pour mieux positionner l'agence. "Invest in Catalonia's Ambassadors", un réseau de cadres catalans travaillant dans le monde entier pour des multinationales, sert de think tank pour mieux cerner les attentes des investisseurs. Enfin, des réunions ont été organisées en 2009 pour inviter les entreprises étrangères basées en Catalogne à participer à l'élaboration de la nouvelle stratégie. Parmi les autres parties prenantes figurent les 10 pôles compétitifs de Catalogne (voir page suivante), qui rassemblent le gouvernement catalan, les communes, les universités, les centres de R&D et de transfert technologique, l'industrie, etc.



Forces

- Situation stratégique : 9ème aéroport le + achalandé d'Europe
- Tourisme et qualité de vie : 1/4 des touristes étrangers en Espagne, 3ème pays le plus visité
- Dynamisme économique : 20% du PIB de l'Espagne
- Equilibre industrie - services : portefeuille diversifié de fournisseurs garantissant la productivité
- International et mondialisé : 3 400 compagnies étrangères, 36% des sociétés exportatrices
- Gouvernement pro-business : autonomie locale, région pionnière de l'attractivité des IDE

Faiblesses

- Insuffisance des brevets et dépenses en R&D ramenées au PIB (1,68%) comparé à d'autres régions européennes



Opportunités

- Capacité à devenir une région à la pointe de l'innovation
- Opportunités de la mondialisation pour les groupes catalans : nouveaux marchés et business models (Hub pour l'Amérique latine)
- Siège du Secrétariat générale de l'Union pour la Méditerranée à Barcelone

Menaces

- Délocalisation d'activités à faible intensité de connaissance vers des pays à faible coûts salariaux





Stratégie : devenir la première région d'Europe du sud pour les produits et activités à forte valeur ajoutée

Une stratégie structurée par des objectifs et moyens clairs

- Timing : Plan stratégique => 5 ans / Plan de promotion => 1 an
- Processus : Plan de promotion élaboré en interne suivant le plan stratégique 2009-2013 et les priorités du Conseil de surveillance
- Objectifs : Promouvoir l'innovation et l'entreprenariat et faire de la Catalogne la 1ère région d'Europe du sud pour les produits et services à forte valeur ajoutée et activités clés dans la chaîne de valeur
- Secteurs : Santé/biotechs, Energies renouvelables, TIC, Nanotechnologies (secteurs émergents) + Chimie/médicaments, Logistique, Marketing/services aux entreprises (secteurs traditionnels) + Villes intelligentes, Emballage intelligent, Universités d'entreprise (niches)
- Zones : 10 Pôles compétitifs (voir ci-dessous)
- Acteurs : Entreprises internationales (création et extension)
- Mesures : Réseau [TECNIO](#) réunissant tous les centres technologiques, prêts aux sociétés investissant dans les 10 Pôles / développant des projets technologiques, subventions aux projets à fort impact

10 Pôles compétitifs

Innovation & Créativité, Barcelone

Mobilité & Logistique, Barcelone Sud

Synchrotron & Technologies de pointe, Cerdanyola

Optique & Santé, Terrassa et Sabadell

Innovation agroalimentaire, Lleida

TIC pour la santé & le bien-être, Mataró

Matériaux & Technologies propres, Manresa

Chimie & Energie Durable, Tarragone

Nutrition Fonctionnelle, Reus

Pôle Eau & Alimentation, Gérone



Un processus d'amélioration continue

L'Espace de promotion des investissements mène des activités régulières de suivi et évaluation pour identifier les ajustements stratégiques (entrer/sortir d'un marché, lancer/abandonner des activités de promotion, etc.). Plusieurs indicateurs sont suivis tous les trimestres, via le tableau de bord. Les résultats du plan annuel sont évalués en fin d'année. Cependant, la stratégie de promotion doit viser le long terme et ne peut pas être complètement remaniée chaque année. Invest in Catalonia travaille aussi avec l'Espace de Marketing et Communication et l'Espace de Gestion de Projet (en charge des services de conseil et support aux entreprises) pour analyser ses impacts et améliorer ses actions.



Communication : promouvoir la Catalogne comme une région de premier plan pour vivre et faire des affaires

Une activité support mobilisant des moyens internes et externes

- Timing : Plan stratégique => 5 ans / Plan com' => 1 an
- Contenu : Communication internationale, en ligne et hors ligne
- Processus : Planification interne (automne) suivant les objectifs du plan stratégique de l'année suivante => Externalisation des activités non-prises en charge par le personnel (événementiel, présentations, relations presse) à des agences de com' ([Bassat Ogilvy](#), [Story&Co](#))
- Effectif : Environ 30 personnes
- Outils : Site web d'[ACC1Ó](#) et [Invest in Catalonia](#), newsletters d'[ACC1Ó](#) (catalan) et [Catalonia in Business](#) (anglais et castillan), communauté en ligne [Anella](#), brochures sur [ACC1Ó](#) et la Catalogne
- Actions : Organisation d'événements, présentations et conférences de presse, publicité, diffusion de communiqués de presse, etc.
- Impact : Nouveaux projets d'investissement notifiés via internet



Stratégies distinctes pour sociétés catalanes et étrangères

Invest in Catalonia a une stratégie de communication spécifique au sein d'ACC1Ó, qui cible les entreprises internationales. Pour les entreprises catalanes, ACC1Ó se veut « *une agence très accessible et serviable, très catalane* », explique Diego Guri. « *En tant qu'Invest in Catalonia, nous travaillons avec de grands groupes. Nous nous présentons comme une organisation internationale. Au Japon, nous parlons aux gens en japonais. En Chine, nous parlons chinois. Voilà pourquoi nous employons des locaux.* » Le produit est également différent. « *En Catalogne, nous vendons des services. A l'étranger, nous vendons un territoire. Notre message : la Catalogne, une région innovante, où il est facile de créer une entreprise, qui a été le moteur de l'Espagne durant des siècles, et dont la tradition commerciale remonte au Moyen-âge.* »

Un recours croissant aux canaux de communication en ligne

Evénements, médias et internet sont les principaux canaux de communication d'ACC1Ó. Concernant internet, le site en catalan d'ACC1Ó diffère du site international (en anglais et castillan) car le public visé est différent. ACC1Ó dispose également de microsites pour ses 34 bureaux, connectés au site principal. Pour les événements, l'agence se focalise sur des sujets ayant un effet pédagogique et permettant d'accroître sa visibilité. Au sujet de la promotion des IDE, elle a réalisé 13 présentations lors d'événements internationaux durant la période 2010-2011. Enfin, ACC1Ó mène des campagnes publicitaires dans les médias, surtout la presse en ligne ([The Economist](#), [Site Selection](#)), moins coûteuse que la presse écrite. Un article accompagne parfois les annonces, comme dans [fDi Magazine](#) (FT Group), qui décerna en 2010 le titre de « *meilleure région du future dans le sud de l'Europe* » à la Catalogne.



Prospection : une activité centrale pour Invest in Catalonia

Une activité internalisée pour mieux atteindre les cibles

- Planification : Actions définies dans les plans annuels respectifs de la division promotion et la division projets
- Processus : Planification interne (autonome) suivant les objectifs du plan stratégique de l'année suivante => Réalisation interne
- Secteurs : Aéronautique, Agroalimentaire, Audiovisuel, Automobile, Biopharma, Centres de services partagés, Electronique, Energies renouvelables, Ferroviaire, Logistique, Chimie, TIC
- Projets : Investissements à forte valeur ajoutée en accord avec les stratégies régionales de développement



Cibler les secteurs, pays et activités prioritaires

Pour définir les secteurs, pays et activités sur lesquels concentrer ses actions et moyens, ACC1Ó prend en compte : des indicateurs économiques basiques (taux de croissance, flux d'investissement, etc.) et la présence d'entreprises de cette origine en Catalogne. En effet, « 80% des IDE vers un pays développé émanent d'entreprises qui sont déjà présentes dans le pays » explique Diego Guri. « C'est pour cela que l'aftercare est si important » (Invest in Catalonia promeut aussi bien les créations, les extensions que le développement des entreprises). Pour la collecte et l'analyse des données, Invest in Catalonia s'appuie sur son Centre international de prospective (OME), qui a développé un observatoire des marchés extérieurs. Un processus de hiérarchisation permet ensuite de retenir un certain nombre de secteurs, pays et activités. Un plan de promotion est alors adopté pour chaque secteur et pays ciblé.

Une partie intégrante de l'ensemble des efforts de promotion

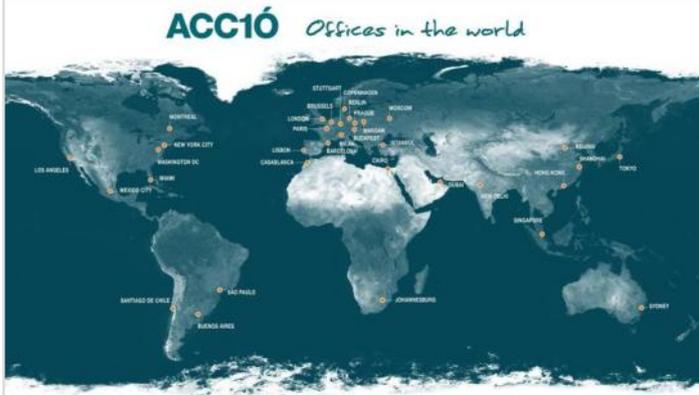
Les actions de prospection, nationales et internationales, sont souvent réalisées parallèlement aux actions de promotion durant des visites auprès des communes, entreprises, institutions scientifiques, organisations internationales, etc. En vue d'atteindre les objectifs définis dans le plan de promotion d'ACC1Ó, Invest in Catalonia a développé différents programmes : "On the Spots" (détection d'opportunités d'investissement), visites d'entreprises et institutions en Catalogne et à l'étranger, aftercare, participation aux salons internationaux. ACC1Ó a par exemple utilisé le [Pavilion espagnol](#) à [Shanghai Expo](#) 2010 pour promouvoir la Catalogne et participé à la semaine catalane organisée sur place en mai 2010. Ces actions sont définies au regard des contacts potentiels à établir avec la presse, des institutions et milieux d'affaires.



Prospection : un dispositif structuré autour du réseau international d'ACCIÓ

Des moyens importants pour une campagne efficace

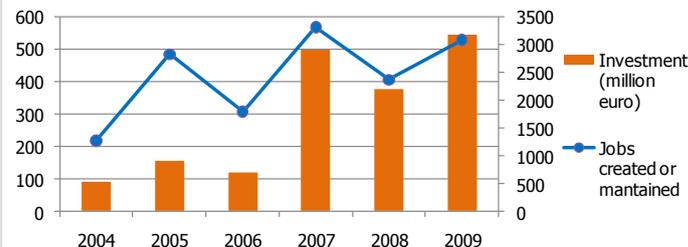
- Effectif : Division Promotion des investissements (promotion et détection) + Division Gestion de projets (conseil et assistance) + 18 bureaux internationaux (à 50% sur la promotion des IDE)
- Outils : Présentations, vidéos et brochures avec des données à jour sur la Catalogne (générales, économiques, juridiques, etc.)
- Actions : Offres sur mesure, visites aux entreprises ciblées, missions investisseurs, plans de promotion par industrie/pays, accords de collaboration, séminaires et événements, salons, création d'image
- Prix : Groupe FT / [fDi Magazine](#) (1ère région d'Europe du Sud, 2010), Comité des Régions ([Prix Région européenne entrepreneur](#) 2010), sélection SITE (4ème région d'Europe de l'ouest 2009)



Se donner les moyens d'établir des bureaux à l'étranger

Avant la fusion en 2008, COPCA avait 34 bureaux à l'étranger et CIDEM 2 seulement. Ces deux bureaux, à New York et Tokyo, étaient dédiés à 100% à la promotion des investissements. Depuis 2008, 18 anciens bureaux de COPCA traitent aussi de promotion des investissements, dont un à Madrid. Le temps affecté à cette activité dépend du marché mais ne dépasse jamais 20%. Les bureaux de New York et Tokyo consacrent à présent 50% de leur temps à la promotion des investissements et 50% à d'autres activités. La fusion a permis de mutualiser les moyens et services. En effet, « *sans les recettes des prestations facturées aux entreprises catalanes, ACCIÓ ne pourrait pas employer 125 personnes dans 34 pays, dont 18 proposant des services gratuites aux investisseurs étrangers* » explique Diego Guri. « *Les financements publics couvriraient seulement les coûts d'exploitation de 20 à 22 bureaux. Néanmoins, un tel réseau n'est pas aussi cher qu'il y paraît, car il fonctionne en coûts locaux : 50 des directeurs sont espagnols et 50% locaux. Et dans l'ensemble, près de 80% des effectifs sont locaux.* »

De bons résultats pour une agence expérimentée

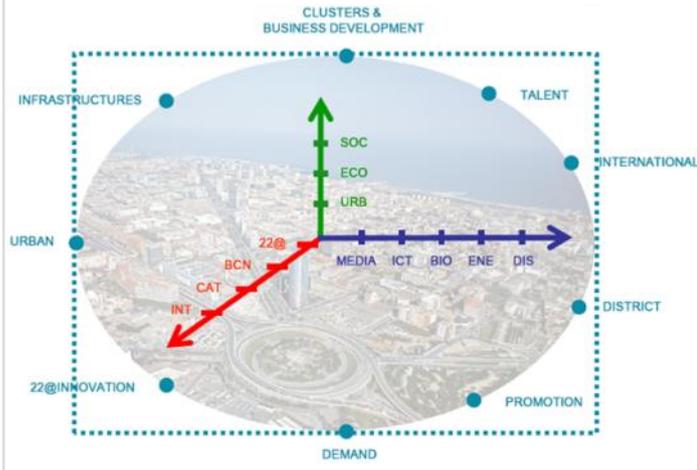




Une société locale pour promouvoir l'approche cluster dans les quartiers en reconversion de Barcelone

Un projet de rénovation urbaine géré par une entreprise privée

- Contexte : Vaste projet de rénovation urbaine lancé en 2000 par le [Conseil municipal](#), intégré au Triangle économique de Barcelone
- Opérateur : [22@Barcelona](#), société privée de la Ville, présidée par Maire adjoint, dirigée par des représentants d'entreprises
- Missions : Urbanisme + Développement économique et promotion
- Secteurs : [Media](#), [TIC](#), [Biotechnologies](#), [Energie](#), [Design](#)
- Acteurs : Yahoo, MediaPro, Endesa, Agbar, Sanofi Aventis, etc.
- Résultats : Création de 1 502 entreprises (+44,6%) et 44 600 emplois (+72,5%) entre 2000 et 2009



Transformer des usines vétustes en clusters innovants

Le projet 22@ vise à transformer 198,26 ha de friches industrielles privées en un quartier de ville compact, doté d'espaces publics requalifiés et de nombreuses opportunités d'emploi. Sur les 4 M m² de surface de plancher brute créée, 3,2 M sont dédiés à des activités de production et 0,8 M aux logements, équipements et services. Pour attirer des activités fondées sur la connaissance, une approche de cluster ciblant 5 secteurs (cf. encadré de gauche) a été adoptée. Dans le pôle média par exemple, entreprises, étudiants et chercheurs partagent un site structuré autour d'une ancienne cheminée d'usine et composé de bureaux, salles de cours, laboratoires, équipements de travail, bibliothèques, incubateurs, etc. L'idée est d'utiliser le patrimoine industriel comme un repère urbain autour duquel les différents acteurs peuvent se rencontrer.

Un environnement favorable pour attirer talent et innovation

Outre sa stratégie cluster, 22@Barcelona met en œuvre des programmes transversaux en partenariat avec [Barcelona Activa](#) (agence locale de développement) : entrepreneuriat, services aux entreprises, internationalisation, relation inter-cluster, etc. Dans le cadre de ses activités de promotion, elle participe à des road shows et salons internationaux, organise des délégations d'affaires (126 en 2009), etc. Elle fournit des services de conseil et organise des activités de réseautage pour les acteurs. Les entreprises sont regroupées en associations pour encourager le transfert technologique, et participent au comité de pilotage de 22@Barcelona pour faciliter le dialogue avec le secteur public. Compte tenu du succès du projet, le département économique de 22@Barcelona a récemment fusionné avec les services de la Ville. Les projets futurs pourront ainsi bénéficier de l'expérience accumulée.



Une agence métropolitaine confrontée à une concurrence exacerbée entre capitales régionales

| | |
|---|---|
| INVEST IN REIMS  Agence locale de développement économique Créée en 2003 / Association française loi 1901 | |
| Territoire d'intervention : Reims Métropole Agglomération regroupant 6 communes autour de Reims | |
| Missions | |
| Promotion du territoire Interlocuteur unique des entreprises (toutes phases d'implantation), engagement de répondre gratuitement sous 48h (besoins immobiliers, fonciers, humains, financiers et fiscaux) | Soutien à l'innovation Gestion de la technopole Made In Reims, qui vise à favoriser le développement des entreprises innovantes |
| Moyens | |
| Budget annuel : 1,3 M € Ville de Reims 40%, Communauté d'Agglomération Reims Métropole 20% et Chambre de Commerce et d'Industrie de Reims-Epernay 40% | 7 salariés Contrats de droit privé à durée indéterminée, pas de bonus selon résultats |
| Gouvernance | |
| Présidence tournante (3 ans) Depuis 2009, Président de la CCI de Reims-Epernay | Direction exécutive Directeur nommé par le Président pour une durée indéterminée |
| En savoir + | |
| Web www.investinreims.com Blog blog.investinreims.com Mel contact@investinreims.com Tél +33 (0)3 26 77 10 90 | Invest in Reims , RCD, 95 boulevard Général Leclerc, 51100 Reims FRANCE |

L'affirmation progressive des autorités locales

En France, malgré la forte présence de l'Etat, un double processus de déconcentration et de décentralisation des pouvoirs a démarré dès les années 60, avant d'être accéléré en 1981-82. A ce jour, les 3 principaux échelons territoriaux sont : la commune (compétences de proximité), le département (action sociale, éducation, transports) et la région (enseignement supérieur, formation, économie, aménagement du territoire). En 1999, la loi a promu le développement de l'intercommunalité. Regroupement de communes visant une plus grande efficacité de services, cet établissement public doté d'un budget propre se spécialise dans les transports urbains, l'habitat, les déchets, l'économie et les équipements culturels. Une réforme en cours vise à rapprocher départements et régions en créant un conseiller territorial unique.

Des agences proches du terrain pour plus d'efficacité

Après des décennies d'aménagement du territoire dirigé depuis Paris, on comptait en 2006 122 agences de développement et comités d'expansion (3 interrégionaux, 22 régionaux, 63 départementaux et 34 locaux). Créés à l'initiative des collectivités territoriales avec un statut d'association, ils interviennent dans 4 grands domaines : l'appui aux entreprises, le conseil aux collectivités territoriales, l'action européenne, les études et la communication. Dotés d'un budget moyen annuel d'1M d'euros, ces organismes emploient en moyenne 8 à 12 personnes. Une vingtaine d'agences régionales ou interrégionales sont correspondantes de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) et mènent avec elle mènent des actions de prospection. Certaines agences locales et départementales exercent aussi, de manière très variable, cette compétence.



Le G10, une démarche collective de promotion de la compétitivité d'un territoire

Un savoir-faire collectif *Made in Reims*

Pour offrir une réponse adaptée aux besoins des entreprises, Invest in Reims s'appuie sur une 20aine de partenaires locaux, parmi lesquels :

- la [Ville de Reims](#), l'Agglomération [Reims Métropole](#) et la [CCI de Reims - Epernay](#) qui interviennent sur les aspects fonciers et immobiliers ;
- le [Conseil régional Champagne-Ardenne](#) et le [Conseil général de la Marne](#), qui sont des interlocuteurs privilégiés pour la mise en place de dispositifs de soutien à l'emploi et la formation ;
- l'[Agence de développement économique de la région Champagne-Ardenne](#) (CADev), correspondant régional de l'AFII, qui transmet à Invest in Reims les demandes susceptibles de concerner son territoire.

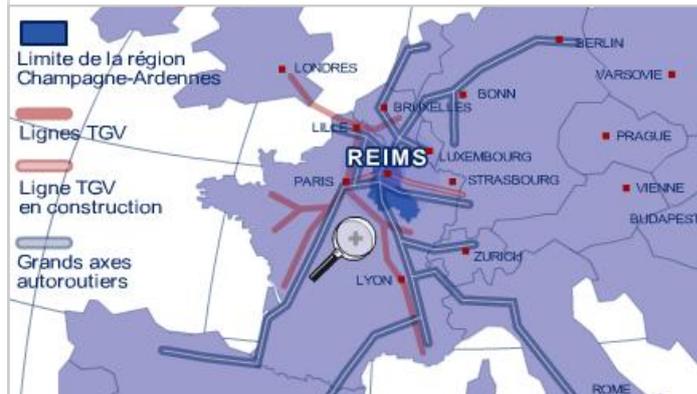
Une fois la décision d'implantation prise, les entreprises sont accompagnées dans leurs démarches administratives par les services économiques de la Ville, de l'Agglomération et de la CCI de Reims. En retour, Invest in Reims apporte ses conseils aux collectivités territoriales pour l'aménagement et la commercialisation des zones d'activité.

Le G10, reflet des dynamiques métropolitaines

Initié par les élus et Invest in Reims, le G10 vise à structurer un territoire économiquement plus pertinent que celui de l'agglomération, basé sur des découpages administratifs. Constitué de 10 aires urbaines organisées autour de Reims, 12ème ville de France (183 837 habitants), ce territoire connaît un réel dynamisme économique. Suite à une phase de reconversion industrielle, il enregistre un taux de création d'entreprises supérieur à la moyenne nationale, notamment dans le secteur des services, auparavant sous-représenté. Cette évolution est encouragée par la présence d'établissements d'enseignement supérieur de qualité, qui font de Reims la 7ème ville étudiante de France.

Les 10 atouts de la métropole rémoise

- Métropole de 715 000 habitants
- Ville TGV à 30' de Roissy CDG (1er aéroport français, 2nd d'Europe)
- 1ère agglomération gastronomique de France
- Meilleur site d'implantation à 45' de Paris (selon KPMG)
- 1 000 ha de foncier disponible et 320 000 m2 de locaux programmés (R&D, industrie et logistique, bureaux, habitat)
- 35 000 étudiants (Sciences-po, Centrale Paris, université, etc.)
- Ville d'Art déco et UNESCO (Circuit de Reims, Grand Théâtre, etc.)
- Pôle de compétitivité mondial Agro ressources
- 3 milliards d'euros d'investissement d'ici 2013
- Un réseau de 135 Ambassadeurs Prestigieux





Stratégie : tirer parti de l'arrivée du TGV pour devenir le back-office de Paris

Un savoir-faire différenciant pour marquer les esprits

Mise en place 1 600 jours avant l'arrivée du TGV à Reims, l'agence Invest in Reims reçoit pour mission de rentabiliser un investissement de plus de 55 M € dans les infrastructures ferroviaires en encourageant l'implantation d'entreprises. Face à la concurrence exacerbée entre collectivités locales françaises, dont une centaine se sont dotées d'agences de promotion, Invest in Reims a cherché à développer un savoir-faire différenciant. D'après Jean-Yves Heyer, son directeur, « *la qualité du produit proposé ne suffit pas à elle seule à attirer l'attention et marquer les esprits. C'est la qualité de la prestation offerte qui fait venir une entreprise à Reims plutôt qu'à Lille, Orléans, Tours ou Rouen.* » En s'appuyant sur son réseau d'une 20aine de partenaires locaux, l'agence peut s'engager à répondre sous 48h à toute demande sérieuse d'un investisseur et lui proposer un accueil chaleureux et personnalisé .

Reims, 1ère destination *nearshore* des entreprises parisiennes

Basée sur le concept de *nearshore*, la stratégie développée en interne vise à tirer parti de la proximité de Paris et des avantages comparatifs en termes de salaires (-10K€/an/salarié), de productivité (+10%) et de turnover (-15%). Compte tenu de l'absence d'aides publiques à l'implantation, indispensables aux projets fortement capitalistiques, elle cible les activités tertiaires et industrielles à fort potentiel de création d'emplois : *nearshore*, sécurité informatique, transformation industrielle, logistique de proximité, e-business, marché du *low cost*. Elle s'appuie sur les atouts culturels (6 théâtres nationaux, 12 musées, 1 centre de congrès de 15 000 m², 300 manifestations culturelles par an) et touristiques (4 monuments classés au Patrimoine mondial de l'Unesco, 150km de caves à visiter, des parcs naturels et d'attraction) de Reims.

Un plan stratégique opérationnel pour atteindre l'objectif de 500 nouveaux emplois par an

- Timing : Plan stratégique => 3 ans Plan d'action => 1 an
- Contenu : Axes stratégiques + Programme opérationnel
- Statut : Confidentiel
- Processus : Diagnostic et propositions en interne (directeur) => Approbation par les 3 organismes financeurs
- Objectif : 500 nouveaux emplois par an
- Secteurs : Agro-ressources, automobile, emballage/conditionnement, santé/beauté, services
- Zones : 2 parcs d'activité TGV (généralistes), un parc logistique
- Cible : Toute entreprise privée hors commerce et création pure





Communication : affirmer la fierté du territoire pour rassurer les décideurs économiques

Une campagne d'image « chic et pas chère »

- Timing : Plan com' => 3 ans Campagne => 1 an
- Effectif : 1 équivalent temps plein
- Budget : Entre 150 et 200 K€ / an
- Processus : Focus group avec des chefs d'entreprises réalisé par un cabinet spécialisé => Planification interne => Réalisation technique (création graphique, développement web) par des prestataires
- Cible : Salariés (CSP+) et PDG non implantés dans l'est de la France (groupes parisiens à la recherche d'économies de proximité)



Différenciation, conquête et fierté du territoire

Pour rassurer la cible de décideurs sur la qualité de l'offre rémoise, Invest in Reims déploie une triple stratégie de différenciation, de conquête et de fierté du territoire. En s'appuyant sur une charte graphique noir et blanc, développée avec Aloha Création pour symboliser le luxe du champagne, sur le *celebrity marketing* et sur le *cobranding*, l'agence a créé une marque unique : "Invest in Reims". Afin de se positionner par rapport à la concurrence, elle a fait appel à des professionnels reconnus (Ernst&Young, KPMG) pour valider son benchmark.

| Préjugé | Réalité | Action |
|--|--|--|
| Ville de l'Est insituable | Ville de l'Est de Paris | Base line : à 45' de Paris |
| Ville froide | 1,80° de moins que Paris | Le soleil se lève à l'Est |
| Ville moyenne | 12ème ville de France | Londres made in Reims |
| Ville champagne, non identifiée dans le business | Meilleur site d'implantation à 45' de Paris (KPMG) | Les Décideurs votent Reims |
| Belle endormie | 3 Mds € d'investissement d'ici 2013 | People : Poivre d'Arvor, Adjani, Pires, Barber |

Avec l'arrivée du TGV en 2007, Invest in Reims a choisi de mobiliser les Présidents de grands groupes déjà implantés dans la métropole rémoise pour promouvoir ses atouts. 135 décideurs, formant le [Club des ambassadeurs](#), ont ainsi accepté de poser avec un bulletin de vote "Invest in Reims" à la main. Le parti pris "Les décideurs parlent aux décideurs", renforce la crédibilité et l'efficacité de la campagne "Les décideurs votent Reims – votre future implantation TGV à 45' de Paris".



Communication : faire jouer le réseau pour créer le buzz

Des campagnes presse et TV efficaces

Le concept défini par Invest in Reims est repris dans les différentes actions de communication. La campagne "[Les décideurs votent Reims](#)" a bénéficié d'une présence régulière dans la [presse nationale](#) (Challenges, la Tribune, Les Echos, le Monde etc.).

En 2009, parce qu'en période de crise "il faut faire la météo" c'est-à-dire occuper le terrain et créer l'évènement, la campagne a été déclinée pour la télévision en un billboard météo. Diffusé pendant 1 mois sur Canal+, "[Le soleil se lève à Reims](#)" est une première en France pour une structure parapublique. Le slogan "Pour moi, le soleil se lève à Reims et pour vous ?" est une métaphore qui fait référence à la réussite entrepreneuriale de décideurs de renom qui ont fait le choix, avec succès, de Reims pour développer leur activité.

Une utilisation intelligente des différents outils de communication disponibles pour faire du buzz

Après avoir reçu le Trophée de la Communication 2008, Invest in Reims a décidé de se doter d'un nouveau [site Internet](#). Les mots d'ordre : design, originalité et ergonomie. Développé par Horizon Bleu, et lancé début 2010, ce véritable site "mini-jupe" ne donne que les informations essentielles pour séduire et susciter une prise de contact. La présence vidéo d'un "guide virtuel" accompagne l'internaute dans sa navigation.

En plus de son site Internet, Invest in Reims cherche à optimiser l'utilisation des outils de communication : [newsletter](#), [blog d'information](#), [réseaux sociaux](#), partage de [vidéos en ligne](#), etc. Son directeur n'hésite pas non plus à se faire inviter sur les plateaux TV (TF1, France 3, France 5, etc.), arène de communication gratuite et à fort impact.

Un fort impact, unanimement reconnu

Campagne TV "Le soleil se lève à Reims" :

- Vue par 85% et jugée excellente par 67% des contacts d'Invest in Reims (enquête en ligne réalisée du 20 au 30 octobre 2009)
 - Hausse de 300% des visites sur le site Internet en octobre 2009
- 9 Prix de la Communication entre 2003 et 2010 : [Grand Prix Cap' Com](#) (2010), [Trophée Or du cadre de vie Fimbacte](#) (2010), [Trophées de la Communication](#) (2008 et 2010), [Top Com d'Argent](#) (2009), etc.





Prospection : des outils sexy pour provoquer un premier contact

Une campagne ciblée pour tirer parti de la proximité de Paris

- Timing : Plan stratégique => 3 ans Plan d'actions => 1 an
- Effectif : 2,5 équivalent temps plein
- Budget : 220 000 € / an
- Processus : Définition de la stratégie et du plan d'actions en interne => Mise en œuvre par l'équipe et recours ponctuel à des prestataires externes pour les actions de mailing et de phoning
- Secteurs : Sécurité informatique, *nearshore*, transformation industrielle, logistique de proximité, *e-business*, *low cost*, agro-ressources



Un mélange subtil de méthodes originales et plus classiques

Pour susciter les projets, Invest in Reims allie des opérations de détections sur mesure (voir page suivante) à des actions de prospection plus classiques, telles que le mailing et le phoning. L'agence se consacre particulièrement aux premières et délègue une part des secondes à des cabinets spécialisés (Carniel Marketing, ComSoft). Sur la base d'un contrat de 3 mois, ces derniers contactent un certain nombre d'entreprises et passent le relais dès qu'un prospect est identifié. Invest in Reims a par ailleurs fait appel à des consultants pour des missions de prospection en Europe et au Canada. Mais ses efforts sont avant tout concentrés sur Paris, où le directeur se rend chaque mercredi pour rencontrer des entreprises françaises et internationales.

Des outils sexy pour séduire les prospects

Tous les outils développés par Invest in Reims à l'intention des investisseurs potentiels suivent la charte graphique composée de noir et blanc, qui symbolise le luxe, et d'or, qui rappelle que "le soleil se lève à Reims". En se limitant aux informations essentielles pour les prospects, le [site internet](#) doit donner envie d'en savoir plus et déclencher un premier contact. Il comprend 3 rubriques : [actualités](#) (accès au blog, revue de presse), [Reims](#) (atouts de la métropole, photos), [ambassadeurs](#) (présentation des 135 ambassadeurs, formulaire d'adhésion). La [Lettre Tendances Reims](#) présente quant à elle toutes les facettes qui constituent l'attractivité de la métropole : sport, culture, économie. Elle permet au lecteur de se faire rapidement une opinion sur un "Reims en mouvement". La [brochure papier](#), distribuée lors des salons et rencontres avec les entreprises, reprend tous les éléments de communication et de benchmarking pour mettre en avant les 10 atouts de Reims.



Prospection : s'appuyer sur les entreprises pour faire connaître Reims

Des salons et visites pour présenter les atouts de Reims

Pour détecter de nouveaux projets dans les secteurs ciblés, Invest in Reims participe chaque année à deux salons en tant qu'exposant et une dizaine en tant que participant. Compte tenu du coût induit, le choix des salons fait l'objet d'une réflexion approfondie. Ainsi, en exposant en mars 2010 et pour la 5ème fois consécutive au [Salon international du transport et de la logistique](#) de Paris, Invest in Reims a pu sensibiliser plus de 500 entreprises et identifier 11 nouveaux projets d'investissement totalisant 71 000 m² pour 186 emplois. L'agence organise également 2 à 3 manifestations labellisés "Invest in Reims" par an pour faire découvrir les atouts de Reims à des chefs d'entreprises. En mars 2010, elle a par exemple fait découvrir aux membres de l'[Institut français d'expertise](#) immobilière (CB Richard Ellis, BNP Paris, John Lang Lasalle, etc.) les importants programmes lancés dans la métropole.

Les entreprises rémoises, des ambassadrices de la métropole

Invest in Reims a mis en place de nombreuses activités pour créer et entretenir des relations conviviales avec les entreprises. Une fois séduites, ces dernières deviennent les premières alliées de l'agence dans sa mission de promotion de la métropole. Ainsi, les événements Invest in Reims permettent à des décideurs de découvrir les atouts gastronomiques, culturels, sportifs et économiques de Reims. Le programme 2 par 1 invite quant à lui toute entreprise rémoise à mettre Invest in Reims en relation avec 2 entreprises non rémoises. Le [Club](#) vise de son côté à encourager les Présidents de grands groupes à mettre leur réseau au service de Reims. Enfin, le [Club Contacts made in Reims](#) organise des réunions trimestrielles d'informations et d'échanges pour répondre aux problématiques de la filière locale de la relation clients.

Un objectif de 500 emplois par an largement atteint

- 63 entreprises implantées et 3 200 emplois créés de 2003 à 2009
- Secteurs : services à 95%, notamment des fonctions de back office (banque, assurance, informatique, logistique), industrie agro-alimentaire, optique, etc.
- Localisation : 95% à Reims même (prépondérance des services)
- Origine : essentiellement française (3 entreprises étrangères)
- Un effet d'anticipation du TGV (mis en service en 2007)

| Année | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Emplois créés | 130 | 165 | 662 | 622 | 563 | 503 | 535 |

flash Info Reims
par Patrick Peire d'Arvor

Reims
programmez votre réussite
à 45' de Paris

Invest in Reims
Rue Jean d'ARVOR
1883-1970
Poëte

contactez-nous : 03 26 77 10 90
www.investinreims.com

* 2009 en 2007

© Jean-Louis Zimmermann, license Creative Commons



Invest in Rhône Alpes : la référence régionale pour l'attraction d'investisseurs étrangers

Une agence dotée de missions et moyens importants

- Statut : Agence régionale de développement (association loi 1901) créée à l'initiative du [Conseil régional Rhône-Alpes](#) en 1987
- Missions : Accompagnement des entreprises à l'international, internationalisation des pôles et clusters régionaux, attraction d'investisseurs étrangers, coopérations internationales, financements
- Budget : Subvention globale du Conseil régional (7 M€/an) + Prestations facturées (3 M€ pour les activités Export en 2009)
- Equipe : 150 personnes, dont 60 au siège de Lyon (9 pour ERAI Invest) et 90 dans les bureaux à l'étranger (7 pour ERAI Invest)
- Outils : Sites web d'[ERAI](#) et [ERAI Invest](#), newsletter, E-mailing
- Activités : Promotion, prospection (salons, conférences), aide à l'implantation, suivi du développement en région et à l'international
- Résultats : 2ème région française en terme d'IDE depuis 2005



Une région dynamique ouverte sur le monde

Deuxième région de France en superficie et en population, Rhône-Alpes bénéficie d'une économie diversifiée et très internationalisée. Située au carrefour des grands axes de communication européens et nationaux, elle se place au 6ème rang européen par son PIB. Le stratégie de promotion est structurée autour des pôles et clusters (énergies renouvelables, biotech, mécatronique, logiciels/jeux vidéos, logistique) et des partenariats internationaux de Rhône-Alpes (Quebec, Pennsylvanie, Parana, Shanghai, Tombouctou). ERAI profite de chaque événement pour promouvoir la région et s'appuie sur ses réseaux locaux et ses 30 bureaux (filiales ou partenariats) dans 24 pays pour identifier et qualifier des projets à forte valeur ajoutée. Un plan annuel assorti d'indicateurs de suivi rigoureux permet de prioriser et guider les actions.

Des équipes en France et à l'étranger pour plus d'efficacité

En tant que correspondant régional de l'[AFII](#), ERAI participe aux réunions hebdomadaires lors desquelles les projets détectés par les 22 bureaux Invest in France à l'étranger sont présentés. L'agence mène en parallèle ses propres activités de prospection. Une équipe de 9 personnes basées à Lyon et de 11 autres à l'étranger (Espagne, Italie, Allemagne, Japon, Chine, Canada, USA) prospecte des entreprises étrangères sur des salons. De Lyon, ERAI organise des missions avec les 8 agences départementales de la région (ces dernières ciblent aussi bien les sociétés étrangères que françaises). En 2009, les 92 actions de prospection réalisées ont permis de rencontrer plus de 3 300 décideurs et de qualifier 76 projets. 40 sociétés ont visité Rhône-Alpes et 22 ont pris la décision de s'y implanter. Allemagne, Italie, Suisse, Etats-Unis, Canada et Japon sont les principaux créateurs étrangers d'emplois en région.



Une initiative de l'agence nationale pour promouvoir les opportunités régionales d'investissement



API nationale créée en 1996 / Statut : Agence publique

Initiative régionale lancée en 2006 / Etude de cas : Région de Grèce centrale

Missions

Promouvoir l'investissement

Identifier des opportunités de marché ; Fournir aux investisseurs étrangers un service gratuit d'assistance, de conseil et de suivi ; Appliquer la loi Fast Track

Impliquer les parties prenantes

Promouvoir la Grèce à l'international ; Accroître la visibilité des régions grecques ; Appuyer les collectivités locales dans leurs actions de promotion

Moyens

Budget annuel : 5,2 M € (2009)

Financé et contrôlé par le gouvernement (Ministère du Développement régional et de la Compétitivité + Ministère d'Etat)

35 employés / 2 Départements

(Attraction et mise en œuvre des investissements stratégiques ; Gestion des investissements non-stratégiques)

Gouvernance

Conseil d'administration

9 membres : 4 nommés par le gouvernement et 5 représentants des fédérations nationales (entreprises, banques, travail, commerce, tourisme)

Président exécutif & DG

(membres du Conseil) nommés respectivement par le Ministère d'Etat et le Ministère du Développement régional / Diplômés en économie avec une grande expérience académique et de direction

En savoir +

Web www.investingreece.gov.gr

Mel info@investingreece.gov.gr

Tél +30 210 335 5700

Invest in Greece

3 Mitropoleos Street

Athènes 105 57, Grèce

Vers un découpage administratif plus cohérent et efficace

La Grèce a un système de gouvernement central et une démocratie locale à 2 niveaux récemment refondu. Le contrôle a priori de l'Etat a été aboli dès les années 80 mais la part des autorités locales dans les dépenses publiques nationales reste faible (4,3% du PIB en 2010). Les réformes de 2010 ont aboli les 57 préfectures, maintenu les 13 régions (ou périphéries) et procédé à des regroupements entre les milliers de communes pour atteindre 325. Sept administrations décentralisées, comptant chacune 1 à 3 régions, ont été créées et des Chefs de région élus nommés à leur tête. Communes et régions, dirigées par des Maires, Conseils et Chefs de région élus, partagent les responsabilités suivantes : services sociaux, autorisations, éducation, infrastructures, etc. La région est l'acteur le plus pertinent sur les questions économiques.

L'influence croissante des acteurs locaux sur le développement

Bien que récentes, les agences de développement local se sont multipliées rapidement en Grèce. La plupart ont néanmoins pris la forme de sociétés dédiées à la gestion de projets financés par l'UE (avec un soutien financier des autorités locales en cas de besoin). En raison de chevauchements géographiques, elles entrent parfois en concurrence les unes avec les autres et avec les bureaux techniques locaux, nécessitant l'intervention des autorités centrales. Le plan "Kallikratis" (nom d'un architecte de la Grèce antique) a engagé une réforme en profondeur des gouvernements locaux et des processus de développement. La nouvelle architecture administrative comprend des communes puissantes et efficaces dotées de pouvoirs et moyens nouveaux, et des régions auto-administrées investies de responsabilités clés, comme la gestion des programmes régionaux du cadre de référence stratégique national.



Une initiative interne mobilisant tous les acteurs pour promouvoir l'investissement dans les régions

Associer les parties prenantes au développement régional

Lancée en 2006, l'initiative Synergassia est née d'une prise de conscience par Invest in Greece (IiG) que a) associer les acteurs locaux à la promotion de leur région faciliterait l'acceptation des projets car ils seraient perçus comme plus adaptés, efficaces et viables b) les acteurs internationaux (diplomates étrangers en Grèce) connaissaient très peu les opportunités d'affaires régionales (lacune dans la transmission de l'information) et c) les régions recherchaient des moyens pour promouvoir leurs avantages comparatifs à l'étranger. Synergassia a été donc mis en place en tant que programme-cadre couvrant un large éventail d'activités pour faciliter le développement de la Grèce régionale. Il crée des ponts entre les milieux d'affaires nationaux et internationaux et les régions, en ciblant secteurs et produits à fort potentiel de croissance.

Un fort soutien des autorités locales et régionales

Synergassia est un projet interne associant les acteurs locaux : régions, préfectures, communes, centres d'accueil des investisseurs (KYE), centres d'affaires et de développement technologique (KETA), chambres de commerce, fédérations des industries, technopôles, universités, zones industrielles, entreprises locales, autorités portuaires etc. Créés dans le cadre du programme de compétitivité de la Grèce (financé par le Fonds européen de développement régional), les KYE et KETA sont hébergés dans les bureaux de développement de chaque préfecture et emploient 2 à 4 personnes. Les KYE agissent comme un guichet unique et aident les investisseurs et entrepreneurs dans leurs démarches administratives. Les KETA fournissent informations et assistance aux PME. Ce cadre structuré apparaît comme une alternative au modèle des agences régionales de développement, moins nécessaires dans ce petit pays.

Une stratégie de promotion spécifique, axée sur 3 domaines :

1. Création d'un portefeuille d'opportunités immobilières et d'investissement en ligne par préfecture (en coopération avec les collectivités locales) : plans régionaux d'investissement, catalogue des terrains disponibles pour l'investissement, etc. ;
2. Coopération avec les autorités locales (en particulier KYE et KETA) : séminaires de sensibilisation et de renforcement des compétences sur la promotion des investissements, échanges et partenariats avec les acteurs locaux afin de renforcer le potentiel économique basé sur des ressources financières locales, etc.;
3. Promotion des opportunités d'investissement auprès des diplomates (en partenariat avec les régions) : présentation des avantages comparatifs de chaque région, organisation de délégations en région pour renforcer l'ouverture internationale des entreprises grecques (8 missions organisées de 2006 à 2010, dont une en Grèce centrale).





Mise en oeuvre et communication : utiliser les moyens et outils disponibles pour maximiser les impacts

Une initiative menée en équipe

Au sein d'Invest in Greece, 3 unités sont activement impliquées dans la mise en œuvre de l'initiative Synergassia : le Bureau des relations publiques (coordination, relations avec les diplomates) ; l'Unité de la communication (toutes les questions relatives à la communication) ; l'Unité d'appui aux investisseurs (relations avec les autorités locales et les entreprises). Environ 3 membres du personnel (1 de chaque unité) sont affectés à l'organisation de chacune des missions. Chaque année, IiG consacre environ 25 000 d'euros à Synergassia. Les préfectures concernées viennent abonder au budget des missions, à hauteur de près de 60 000 euros chacune. Les financements font également appel à des sponsors locaux, ce qui permet au final d'organiser 2-3 missions par an.



Une stratégie de communication axée sur 3 grands objectifs :

1. Fournir des informations fiables aux investisseurs étrangers potentiels sur les opportunités d'investissement en Grèce (externe) ;
2. Sensibiliser sur l'environnement favorable aux affaires de la Grèce à l'étranger, avec pour slogan "Greece. Business Naturally" (externe) ;
3. Diffuser la stratégie et les services de IiG au niveau national
 - Processus : Définition de la stratégie et exécution du plan d'actions par l'Unité Com' / Externalisation de la conception web et graphique
 - Personnel : 4 personnes
 - Secteurs : Tourisme, microélectronique, biotechnologies et chimie, transport, agroalimentaire, énergies renouvelables et environnement

Piocher dans la boîte à outils et adapter au contenu du projet

Selon le projet, une ou plusieurs des actions suivantes sont mises en œuvre : campagnes publicitaires sur média papier ou électronique ; communiqués, interviews et relations presse ; participation à des conférences, salons et missions d'affaires de premier plan ; organisation de réunions, B2B et sessions d'information ; envoi de dossiers d'information aux intéressés ; site web ; newsletter. C'est également le cas pour les actions Synergassia. Bien que l'initiative ait ses propres philosophie, logo et charte graphique, développés par l'Unité Com' en collaboration avec une agence de communication, elle est promue via le site web de IiG, dans une section dédiée. Avant chaque mission en région, une annonce d'une page est par ailleurs publiée dans la presse écrite locale. Vidéos, présentations, communiqués et interviews font aussi partie des outils employés. Ces actions ont permis une couverture médiatique



Prospection : accompagner les régions avec des outils et des méthodologies bien conçus

Des moyens, outils et activités dédiés à la promotion

- Mission : Mettre en œuvre des actions de sensibilisation pour promouvoir la Grèce comme destination d'investissement et présenter ses avantages uniques et ses opportunités d'investissement
- Personnel : 12 experts
- Secteurs : Tourisme, énergie (renouvelables), TIC, sciences de la vie, agroalimentaire, gestion environnementale, industrie
- Actions : Participation à des visites ministérielles à l'étranger (Chine, USA, etc.), liaison avec les attachés économiques des ambassades grecques (organisation de séminaires d'investissement), relations avec les conseillers économiques des représentations diplomatiques étrangères à Athènes pour diffuser l'information, etc.
- Outils : Site web (8 langues), newsletter (en anglais), brochures (8 langues)

Définir la stratégie de chaque région : un processus partagé

Avant toute mission Synergassia, l'équipe IiG organise une réunion avec tous les acteurs (région, préfecture, commune, chambre, etc.) pour définir la stratégie de promotion. La méthode appliquée est la suivante:

- Définir les objectifs et résultats attendus avec les autorités locales ;
- Préciser la contribution respective de chaque organisation locale ;
- Définir les avantages comparatifs de la région à promouvoir ;
- Préparer minutieusement la mission.

Des analyses SWOT sont menées avec les autorités locales pour cerner les objectifs de la mission et les secteurs à promouvoir. Pour chaque secteur, des filières stratégiques et entreprises liées sont identifiées et présentées comme exemples d'opportunités d'investissement.

Utiliser les réseaux d'acteurs pour promouvoir les régions

Pour promouvoir la Grèce à l'international, l'agence participe à des visites ministérielles à l'étranger et a développé un réseau international bien conçu. Elle collabore avec les conseillers économiques et commerciaux des missions grecques à l'étranger ainsi qu'avec leurs homologues dans les représentations diplomatiques étrangères à Athènes. Ce réseau d'ambassadeurs vise à générer un effet multiplicateur, permettant d'atteindre plus d'investisseurs qu'une stratégie de marketing direct. Invest in Greece met toutes les régions sur un pied d'égalité, et travaille avec elles pour identifier leurs avantages comparatifs respectifs et diffuser ces offres territoriales au sein de son réseau.





Cas d'étude de la Grèce centrale : processus stratégique

Une belle région au centre de la Grèce

Occupant la moitié orientale du centre de la Grèce, la région de Grèce centrale compte 605 329 habitants (environ 5% de la population nationale) sur une superficie de 15 549 km² (11,8% de la surface du pays), divisée en 5 préfectures (Evia, Eurytanie, Phocide, Béotie, Phthiotide). Malgré une tendance continue à la baisse, l'agriculture (tomates, coton, tabac, pommes de terre, huile, blé, viande, miel, poisson, bois) représente environ 4% de l'emploi et reste un facteur essentiel de cohésion dans les zones rurales. Représentant près de 29% de l'emploi, l'industrie contribue à plus de 42% du produit régional brut (traitement des minerais, industries sur l'axe Chalcis-Thèbes). Enfin, le secteur tertiaire continue de progresser, et représente déjà plus de 67% de l'emploi. Grands magasins et détaillants se concentrent dans les centres urbains. Les sites archéologiques (Delphes) et naturels (Eurytanie, Phocide) de la région cherchent à exploiter leur potentiel touristique.

Définir une stratégie de promotion avec les acteurs régionaux

- Processus : Analyse SWOT => Objectifs et résultats attendus => Analyses sectorielles => Filières/Opportunités d'investissement
- Secteurs : Energies renouvelables (panneaux photovoltaïques), tourisme thermal, industrie (aluminium), produits locaux (vin)
- Zones : 4 parcs industriels situés dans différentes préfectures
- Acteurs : Diplomates étrangers, autorités et organisations locales, entreprises locales
- Mesures : Incitations à l'investissement (jusqu'à 40% de la valeur du projet), partenariats public-privé (PPP), 525 M d'euros de financements UE pour des programmes d'investissement et de soutien, procédures accélérées pour les investissements de grande ampleur

FORCES

- Situation géographique
- Infrastructures développées
- Grande diversité de paysages
- Main-d'œuvre très qualifiée
- Ressources naturelles
- Clusters puissants dans divers secteurs (agroalimentaire, tourisme, industrie)
- Climat favorable
- Zones côtières étendues
- Capitale proche (1h de route)

FAIBLESSES

- Distance des marchés de l'Union européenne
- Disparités régionales (PIB, infrastructures, population)
- Investissement public en R&D faible
- Problèmes environnementaux

OPPORTUNITES

- Développement des PPP
- Cadre de référence stratégique national de l'UE 2007-2013
- Loi incitative à l'investissement
- Réforme du marché du travail
- Utilisation accrue des TIC
- Sources chaudes naturelles
- Plus grand centre d'hiver
- Région N°1 de l'éolien
- N°1 de l'extraction/métallurgie

MENACES

- Crise financière internationale
- Crise fiscale engendrée par une dette publique élevée (suivie par une réduction des investissements publics, inflation et récession économique)
- Compétition internationale croissante

Source : Invest in Greece



Cas d'étude de la Grèce centrale : outils de communication et mission d'affaires

Une mission bien encadrée associant tous les acteurs

- Timing : 3 jours (30 juin - 3 juillet 2010)
- Participants : 22 diplomates issus de 19 pays étrangers
- Budget : 12,000 euros pour frais de voyage (IiG) + frais de séjour + frais d'organisation (région de Grèce centrale + sponsors)
- Programme :

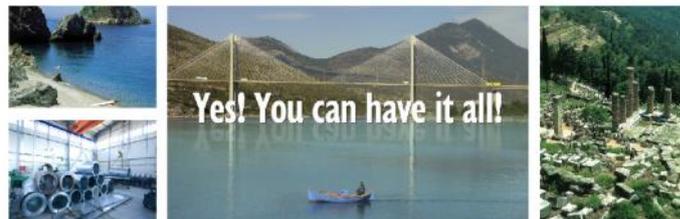
Jour 1: aperçu général et sectoriel de la région par les représentants et experts des ministères, collectivités locales, préfectures, Chambres de commerce, fédérations d'entreprises

Jour 2 : visites des entreprises locales sélectionnées (fabricant de machines et parcs photovoltaïques, producteur d'aluminium, viticulteur)

Jour 3 : réunions individuelles entre diplomates et entreprises locales

La Grèce centrale et ses entreprises sous les projecteurs

Le 3ème jour, plus de 800 réunions individuelles ont été organisées entre les 22 diplomates et 40 entreprises locales. Ces dernières ont pu explorer les opportunités de coopération avec des entreprises des 19 pays représentés. Afin d'évaluer les résultats de la mission à court et moyen terme, des actions de suivi ont été réalisées : échange des coordonnées entre diplomates étrangers et entreprises, formulaire d'évaluation rempli par les diplomates, propositions d'activités de suivi/promotion aux entreprises. Les participants ont exprimé leur satisfaction quant à la mission qui, ont-ils affirmé, devrait déboucher sur des partenariats gagnant-gagnant. Toujours en juin 2010, la région était également à l'honneur de la 8ème Conférence mondiale sur l'investissement de La Baule (France), où elle a fait partie des huit régions sélectionnées pour présenter leurs opportunités d'investissement.



Great diversity of scenery:

plains, plateaus, large forests and high mountain peaks, islands and beaches

Over 1,000 km of coastline

Natural hot springs (Thermopylae, Ypati)

World-known historical sites

(Thermopylae & Leonidas, Delphi oracle)

Proximity to the capital:

1-hour drive to Athens

Infinite Opportunities



New Start



€525 million invested for infrastructure until 2013

No 1 region in Greece in wind power production

No 1 region in Greece in the mining & metallurgy industry



Au delà des autorités locales : des communautés civiques pour dynamiser la vie locale

| | | |
|--|--|---|
|  | Agence de développement local Créée en 1972 |  |
| Territoire d'intervention : la Ville de Haïfa Statut : société privée détenue à 100% par la municipalité de Haïfa | | |
| Missions | | |
| Moteur du développement urbain Aménager et créer l'ancrage des entreprises, i.e. de nouvelles infrastructures physiques (parcs d'activités, complexes d'exposition, zones commerciales, espaces culturels, sportifs et récréatifs) | Soutien à l'entrepreneuriat Initiatives visant des secteurs ciblés (réseau virtuel pour les biotechnologies, réseau de chambres d'hôtes, créer un incubateur sciences du vivant, produire de l'énergie photovoltaïque) | |
| Moyens | | |
| Budget : Développement = fonction des plans d'investissement (cf. 92 M € pour le nouveau stade de Haïfa) / Fonctionnement = couvert par les revenus immobiliers (entreprises locataires) | Employés : 100% contrats privés PDG, directeur financier, ingénieur en chef, chefs de projet, juriste, consultant en marketing, directeur du développement économique | |
| Gouvernance | | |
| Conseil d'administration désigné directement par le Maire et le Conseil municipal => Présidé par Yona Yahav, Maire de Haïfa | Nomination du PDG : appel à candidatures, comité de nomination <i>ad hoc</i> incluant des personnalités extérieures à la ville pour plus de transparence | |
| En savoir + | | |
| Web www.hec.co.il (Hébreu/Anglais) Mél mail@hec.co.il Tel +962 4-855-0150 | Haifa Economic Corporation Matam, Haïfa 31905 ISRAËL | |

Un fort dynamisme local dans un Etat formellement centralisé

Résultat des influences ottomane, britannique et sioniste, les collectivités territoriales (*Iriya* i.e. conseils municipaux >20 000 hab., *Mo'atza Mekomit* ou conseils locaux >2 000 hab., et *Mo'atza Azorit* i.e. conseils régionaux regroupant des villages dispersés) doivent composer avec un système de pouvoirs fortement centralisé. Dans ce petit pays confronté à un risque permanent de guerre, le Ministère de l'Intérieur contrôle les budgets et arrêtés locaux dans 6 districts, dirigés par des commissaires nommés par l'État (Jérusalem, Tel Aviv, Haïfa, Tibériade-Nord, Ramla-Centre, Beer Sheva-Sud). Malgré cette centralisation formelle, la multiplication des initiatives locales s'impose au niveau national.

Des collectivités naissantes s'emparent du développement local

Depuis 1990, une réduction drastique des subventions de l'Etat conduit les municipalités à élargir leurs compétences légales (services publics, infrastructures, sécurité civile, services sociaux et éducatifs) et à créer des entités de développement économique (département dédié ou société) pour améliorer l'assiette fiscale locale via l'expansion économique. Dans une économie ouverte dont l'attractivité reste conditionnée par les réglementations nationales (infrastructures, éducation, politiques fiscales et industrielles, incitations à l'investissements et à la R&D), l'attractivité et la promotion des investissements sont devenues un enjeu majeur pour ces économies locales naissantes, sous la direction renforcée de responsables municipaux directement élus (depuis 1978), en contact direct avec les partenaires territoriaux : agence locale Histadrut (syndicat national), patronat, chambres de commerce, clusters, comités agricoles ou comités de quartier élus. Lancé par Tel Aviv-Yafo, le projet [TLV Global City](#) en est un bon exemple.



Des outils public-privé pour doper les écosystèmes d'affaires

Des approches distinctes : *soft* pour la Ville vs. *hard* pour HEC

La municipalité de Haïfa s'appuie sur ses services internes et sur des externalisés pour répondre aux enjeux économiques locaux. En interne, ses départements les plus puissants sont dédiés à la production de données économiques (à des fins de planification), à la création et la maintenance des réseaux (transports, services publics), et au suivi des permis, de la construction, des usages (experts économiques parmi les ingénieurs territoriaux). Le département Développement économique est restreint (un directeur et un chercheur) mais efficace. Il agit comme un catalyseur des forces municipales dans la bataille pour la compétitivité. Son mandat cible principalement les sciences de la vie, les technologies vertes et de pointe, qu'il promeut à travers des mesures immatérielles (événements et réseaux axés sur la technologie). Haifa Economic Corporation a au contraire été créé pour gérer les points d'ancrage économique tels MATAM, premier et plus prospère technopole du pays.

Projets communs pour améliorer la coopération intra-municipale

Shaul d'Angeli, Directeur Développement économique, admet qu'« *il y a un certain chevauchement entre HEC et [ses] services mais il est toujours utile de renforcer la collaboration afin d'éviter que les entrepreneurs ne se retrouvent assis entre deux chaises* », par exemple en mutualisant avec HEC le réseau BioNorth, un projet phare du département. « *Nous avons créé un forum pour les parties intéressées par l'équipement médical. Nous l'avons connecté à un site internet, Bio-North, dédié aux sciences de la vie. Nous avons convaincu HEC de gérer BioNorth, en devenant notre contact officiel et en [connectant Bio-North à leur site web](#). Via BioNorth, notre objectif est d'attirer les entreprises dans le Life Sciences Park, développé par HEC* ».

Déclencher des cercles vertueux

Israël a acquis une expertise unique en matière de politiques publiques de soutien au secteur privé, tout comme Haïfa. En plus des incitations fiscales ou subventions directes, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Travail ([MOITAL](#)) et la Ville agissent parfois, ensemble (dans le développement du port de Haïfa par exemple) ou séparément, en tant que capitaux-risqueurs et entrepreneurs. En matière d'incitations, la Ville peut aller au-delà des avantages offerts par l'[agence nationale de promotion des investissements](#) (IPC) en exonérant les sociétés d'impôts locaux. Sur le plan entrepreneurial, la Municipalité encourage les spécificités locales. A travers HEC, elle a développé [MATAM](#) (un projet initialement détenu à 100%), le premier et plus grand parc technologique du pays. 50,1% des parts de MATAM ont été cédées en 1998 à GAV-YAM, un groupe immobilier qui possède de nombreux parcs d'activités à travers Israël et a continué de faire prospérer MATAM. La Ville utilise les dividendes du parc pour financer de nouveaux projets, comme le Life Sciences Park. HEC gère également [hiCenter](#), un accélérateur de startups en phase de commercialisation. Il est parrainé par le bureau du Scientifique en Chef de l'Etat ([OCS](#)) qui, suite à un examen conjoint, investit jusqu'à 1 million de Shekel (200 k €) dans des projets incubés, à parts égales avec le porteur de projet, et touche des royalties.





Positionnement : Haïfa travaille, Jérusalem prie et Tel Aviv joue

Forces

- Métropole tolérante, 2ème ville du pays (1M hab.), ambiance méditerranéenne exotique
- Immobilier abordable
- Pôles industriels puissants (pétro-chimie, électronique, aérospatiale, défense, santé)
- Université & innovation: MATAM + Technion = le MIT israélien
- Plus grand port d'Israël : porte d'entrée régionale (Jordanie) grâce à un réseau ferroviaire/routier pratique (moins engorgé que celui d'Ashdod)
- Atouts : jardins Bahai (Unesco), [Festival International du Film](#)

Opportunités

- Découvertes gazières et gazoduc
- Plans de développement du [port de Haïfa](#) soutenus par l'Etat
- Lieux de cristallisation : parc des sciences de la vie, parc Disney
- Tourisme d'affaires + diplomatie du football (complexe sportif pour la célèbre équipe Maccabi)
- Tourisme médical (Rambam)

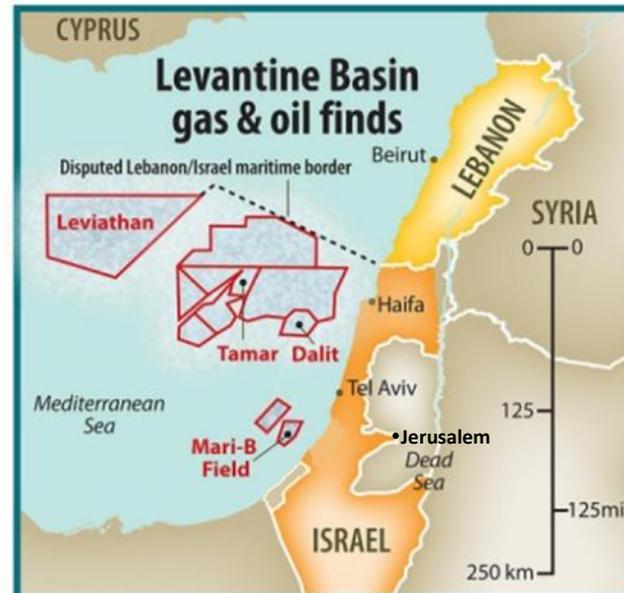
Faiblesses

- Stagnation démographique (- de 300 000 hab. contre 800 000 pour Jérusalem et 400 000 pour Tel Aviv) => Aires métropolitaines de Beer-Sheva (sud, 560 000) et Tel Aviv (centre, 3 200 000) croissant 2x plus vite
- Forte concurrence avec le centre d'Israël (port d'Ashdod, puissance financière de Tel Aviv, pouvoir politique de Jérusalem)
- Ouverture commerciale = exposition aux crises mondiales
- Déficit d'image (en déclin, friche portuaire, pollution de l'air, etc.) => Manque d'efforts de promotion

Menaces

- Attractivité renforcée de Tel Aviv (TLV Global Initiative)
- Privatisation du port disputée
- Délocalisations (textile, mécanique, composants électroniques) et baisse des financements en capitaux (effet de la crise)
- Incertitude politique régionale menaçant l'essor du tourisme

Découvertes gazières : Haïfa, le nouveau centre énergétique ?



The U.S. Geological Survey estimates a mean of 1.7 million barrels of recoverable oil and a mean of 122 trillion cubic feet of recoverable gas in the Levantine Basin Province.

SOURCE: Noble Energy Inc.

MAP: JOHN KEHE/STAFF



Dynamiques locales vs. Processus verticaux de planification nationale

Des plans annuels flexibles inscrits dans une vision à long terme

A Haïfa, la planification du développement économique est réalisée en conformité avec la vision Haïfa 2020, un document public qui fixe le cadre général et les objectifs. Lorsqu'un nouveau maire est élu, il révisé généralement l'ancien plan directeur plutôt que de le déchirer. Le plan donne des objectifs quantitatifs (15 000 nouveaux logements d'ici 2020, élever Haïfa au rang de 3ème port méditerranéen, etc.). Le Département des Données économiques est responsable de l'élaboration du plan annuel de la ville (aménagement, investissements publics) tandis que le Département de Développement économique (DE) prépare son propre plan annuel en accord avec le Directeur général. Les objectifs du DE sont essentiellement d'ordre qualitatif (secteurs, outils à privilégier), ce qui n'empêche pas le recours à des indicateurs quantitatifs, portant non pas sur des hypothèses de création d'emplois mais plutôt sur le nombre d'événements promotionnels à organiser au cours de l'année. Les activités de HEC sont planifiées dans le cadre d'une stratégie maison de marketing. La cohérence stratégique est garantie par la présence du Maire en personne, président du conseil de HEC.



Un plan de développement local détaillé

- Domaines : Compétitivité, Cohésion sociale, Durabilité
- Secteurs : High Tech, Immobilier, Tourisme - Loisirs, Santé
- Zones : MATAM, Centre des congrès, Parc des sciences de la vie, Sports City & Samy Ofer Stadium, German Colony, Plages
- Mesures : investissements en infrastructures; appui aux universités en lien avec la recherche et l'industrie; appui au high tech; transformation d'industries traditionnelles en centrales hautement efficaces et peu polluantes; promotion de Haïfa en tant que destination phare pour le tourisme médical; développement des plages de la ville; réhabilitation du centre-ville (cf. projet German Colony); développement du tourisme d'affaires; élargissement de l'offre loisirs & sport : nouveau stade international labellisé par UFA-FIFA (32 000 sièges)

Economie et territorialité : une approche verticale renforcée ?

Si l'influence grandissante des maires sur la stratégie locale et l'aménagement est notable dans ce petit pays étatiste, elle continue toutefois à être remise en cause. La planification économique nationale est restée atone pendant plusieurs années, mais le [Conseil Economique National](#) (créé en 2006, plans bisannuels) et l'[Administration de Planification](#) ont lancé en 2011 un appel d'offres aux bureaux-conseils étrangers pour élaborer une stratégie nationale. Les terrains étant chers et rares, les questions foncières constituent le nerf de la guerre. 93% des terres sont propriété de l'Etat, gérées par l'[Administration foncière israélienne](#) et louées sur 50-100 ans. Les Maires et le gouvernement sont en désaccord au sujet du système d'aménagement : les représentants de l'Etat dominent la planification locale et régionale tandis que le gouvernement semble vouloir prendre le plein contrôle sur les permis.

Communication : Haïfa, la métropole du nord

Stratégie : des messages positifs pour dissiper les préjugés

Compte tenu des messages contrastés véhiculés par la presse internationale sur leur pays (processus de paix, intifada, terrorisme, innovation, adhésion OCDE), les Israéliens sont soucieux des questions d'image. A Haïfa, la seule campagne de communication systématique lancée jusqu'à présent était axée sur le tourisme ([Haifa Tourists Board](#)) au lieu de cibler les milieux d'affaires et mettre en avant Haïfa comme une destination d'investissement. Les messages diffusés sur les outils de communication de HEC et de la Ville sont néanmoins cohérents : ils jouent sur le succès de Technion (« *le MIT israélien* »), de MATAM (« *leader mondial de la technologie* ») et ses occupants prestigieux (Intel, Google, Philips, Microsoft) pour positionner Haïfa en tant que capitale israélienne du high tech, « *un centre florissant pour les entreprises* ». Ce message a eu un tel succès à l'étranger, que désormais le principal défi consiste à réduire l'écart avec les représentations nationales (ville flétrie, industries lourdes, port et usines pétrochimiques + attentats du Hezbollah en 2006), ou locales (une ville endormie dont l'air pollué dissuade les habitants et les touristes).

La communication indirecte s'avère payante

- Plan municipal : Intégré au plan annuel de développement
- Moyens humains : Département du Porte-parole de la Ville
- Budget municipal : Non spécifique / budget HEC : confidentiel
- Outils et actions : [Communication économique](#) via l'évènementiel et les réseaux professionnels plutôt que des canaux directs coûteux (publicité) / Coopération avec les agences de promotion (IPC principalement) / Forte présence web = [blog en anglais & hébreu](#) soutenu par la municipalité, site web en anglais de HEC, [You Tube](#)
- Impact : Retombées des efforts de [communication nationale](#) (cf. [couverture médiatique](#) liée au livre à succès "[Start-up Nation](#)") => dizaines de gros titres flatteurs dans la presse économique israélienne chaque année (cf. Globes, « *Le labo IBM à Haïfa capte la majorité des brevets US en Israël* », 11/01/2011) + bonne audience internationale, surtout depuis que célèbre magazine britannique Monocle a sacré Haïfa [Business hotspot en 2011](#)



Prospection via les milieux d'affaires

Une campagne de prospection partiellement coordonnée

- Moyens : Pas de budget spécifique / Multiples acteurs = Direction marketing nationale de GAV YAM + Equipe commerciale *in situ* de MATAM (2 personnes) + Département marketing de HEC + Chef du Département Développement économique de la Ville
- Secteurs : Aérospatiale & Défense, Sécurité intérieure, Electronique, Equipement médical, Sciences de la vie en général
- Cible : Investisseurs américains surtout. Selon les projets => Pour le parc MATAM = entreprises de hautes technologies nationales ou internationales / Pour le Life Sciences Park = startups nationales
- Actions : Web, évènements, délégations de startups aux Etats-Unis, délégations d'affaires, bureaux d'intérêts à l'étranger
- Impact : Parc MATAM à lui seul = taux d'occupation de 98%, environ 50 entreprises israéliennes et internationales dans les secteurs high-tech et biotech, employant plus de 8 000 employés

Bloomberg Businessweek Haifa

Israel's third-largest city boasts two world-class academic institutions, the University of Haifa and the Technion-Israel Institute of Technology, dubbed Israel's MIT, shown here. The city also is home to the country's oldest and largest high-tech park, which hosts research and development facilities for Intel, Philips, Microsoft, and Google, among other multinationals. IBM runs labs at the University of Haifa, and Hewlett-Packard at the Technion. Rafael Advanced Defense Systems, the governmental company that develops weapons and military technology, is based here too.



Miser sur le facteur humain et le portage politique

Le Département DE joue un rôle clé dans la coordination des efforts de prospection. Shaul d'Angeli a un CV sur mesure pour diriger cette interface public-privé : ancien associé principal chez Ernst & Young Israël, il a été recruté en 2008 pour développer les secteurs dont il était en charge en tant qu'auditeur. Le soutien des hauts dirigeants de la Ville aide également. Shaul d'Angeli : « *le Secrétaire de Mairie nous aide activement à faire venir les bons interlocuteurs à nos évènements. Nous nous appuyons aussi sur mes nombreux contacts dans le monde des affaires et de la recherche* ». GAV YAM, groupe basé à Haifa qui capte la majorité des projets étrangers grâce à son portefeuille national de sites d'implantation, semble plutôt jouer solo. Son équipe commerciale brandit des trophées tels que Google ou Yahoo. « *Nous n'avons pas besoin de gros efforts pour convaincre des entreprises de pointe de s'installer à MATAM* », admet Ofer Avraham, son VP marketing.

Utiliser les réseaux et relais d'opinion pour toucher la cible

L'approche privilégiée est de « *monter des conférences professionnelles mettant en avant le rôle central de Haifa* » (ex. deux évènements internationaux organisés sur l'équipement médical). Le budget communication de la Ville finance donc en priorité des évènements professionnels lors desquels un intervenant réputé fait l'éloge des atouts locaux, tandis que « *le DE se focalise sur des prospects spécifiques et identifie les interlocuteurs* ». Il envoie aussi des délégations d'entreprises aux Etats-Unis, et en reçoit. Haifa a convaincu Dayton de créer un bureau d'intérêts local : « *nous fournissons les bureaux; ils paient un représentant permanent pour promouvoir les affaires avec Haifa et vice versa. D'autres projets similaires sont à venir, notamment avec le Massachusetts* ».



La force du régionalisme italien

| | | |
|---|--|---|
|  Département Promotion des investissements de PROMOS Agence spéciale de la Chambre de Commerce de Milan créée en 1989 | |  Invest in Milan |
| Territoire d'intervention : Province de Milan (Région Lombardie pour certaines missions) | | |
| Missions | | |
| Internationalisation des PME Accompagnement à l'international des entreprises lombardes (études de marché, recherche de partenaires, montage de réseaux de distribution) | Marketing territorial & Soutien à la compétitivité Renforcer et promouvoir tous les facteurs d'attractivité : mode, culture, tourisme, recherche, investissement | |
| Moyens | | |
| Budget Promos (2009) : 22 M € La CCI en couvre les 2/3, le reste étant apporté par la Région Lombardie et la facturation de certains services. Invest in Milan représente environ 350 K € | 8 salariés (équivalents temps plein) pour Invest in Milan, sur les 20 salariés du Département Marketing Territorial de Promos (100% contrats privés, objectifs et primes individuels) | |
| Gouvernance | | |
| Président de Promos : chef d'entreprise nommé par le Comité Directeur Secrétaire Général de Promos : Secrétaire Général de la CCI de Milan | 100% intégré au Département Marketing Territorial de Promos L'équipe Invest in Milan rend compte au Directeur du Marketing Territorial | |
| En savoir + | | |
| Web www.investinmilan.com Mel info@investinmilan.com Tél +39 0285 155 214 | Chambre de Commerce de Milan Promos - Invest In Milan Via Camperio, 1 20123 Milan - Italie | |

Des politiques régionales pilotées par les collectivités

L'Etat italien est un ensemble de 20 régions (dont 5 sont autonomes) dotées de pouvoirs législatifs. Le principe d'autonomie locale, constamment renforcé depuis la constitution de 1948, consacre l'égalité entre des collectivités locales qui jouissent d'importants pouvoirs normatifs, financiers et organisationnels. Certains établissements publics comme les Chambres de Commerce sont formellement considérés comme des collectivités. Les compétences des municipalités (8 101 au total) incluent les services publics, l'aménagement du territoire et le développement économique. Les provinces (110 au total) sont chargées de l'aménagement sur des échelles plus grandes. Pour une meilleure cohérence territoriale et de plus grandes économies d'échelle, de plus en plus d'établissements de coopération intercommunale sont créés pour améliorer la qualité des services publics et favoriser l'intégration des plans d'aménagement et de développement (infrastructures, économie).

De puissantes agences locales de développement

Invitalia, agence d'Etat pour la promotion de l'investissement étranger et la compétitivité des entreprises nationales, se concentre sur les régions pauvres du sud. Les régions et provinces plus dynamiques ont quant à elles créé, avec des missions variées, leurs propres agences de développement (environ 20). Certaines sont des sociétés de droit privé créées par des Régions (Les Abruzzes, l'Emilie-Romagne), parfois en partenariat avec le patronat local (Piemont). D'autres sont des Agences Spéciales des Chambres de Commerce (loi n.580 de 1983), comme à Florence, en Campanie et en Lombardie. Promos est la plus importante de toutes les agences pour l'internationalisation et Invest in Milan la principale agence locale de promotion des investissements.



Depuis Milan jusqu'au monde : le « système » des Chambres de Commerce

Promos, une agence spéciale pour une Chambre spéciale

• La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture de Milan a été créée en 1786. Elle est dirigée par un conseil d'administration désigné par les syndicats, associations professionnelles ou de consommateurs. Le Conseil et son Président définissent les orientations stratégiques, tandis que le Secrétaire Général se charge de leur réalisation. Forte de ses 800 employés et d'un budget de 120 millions d'euros (2009), la holding de la Chambre regroupe 8 Agences spécialisées.

• Promos est l'Agence Spéciale chargée de promouvoir l'internationalisation de la Province de Milan. Elle travaille aussi à l'échelle régionale grâce à des financements complémentaires de la Lombardie. Pour assurer cette mission, elle a développé un réseau de bureaux à l'étranger.



Il sistema camerale : privilégia la cooperazione entre Camere

En région, certains des services fournis par Promos sont mutualisé au bénéfice des membres d'[Unioncamere Lombardia](#), l'Association des Chambres de Commerce lombardes dont le siège est à Milan, et qui dispose d'un bureau à Bruxelles. Au plan national, en dépit du souhait d'Invalita de signer des accords formels pour une meilleure coordination des efforts régionaux, les collaborations avec l'agence nationale de promotion des investissements se font au cas-par-cas. La coordination nationale des Chambres italiennes est au contraire organisée depuis longtemps au sein d'[Unioncamere](#). Milan est un membre très actif de cette puissante association dirigée durant 2 mandats consécutifs (2000-2006) par Carlo Sangalli, Président de la Chambre de Milan. Unioncamere est par ailleurs un membre influent d'[Eurochambres](#), l'Association européenne des Chambres de Commerce. A l'international aussi, Invest in Milan privilégie les partenariats avec les Chambres de commerce bilatérales pour préparer ses campagnes de promotion et de prospection.



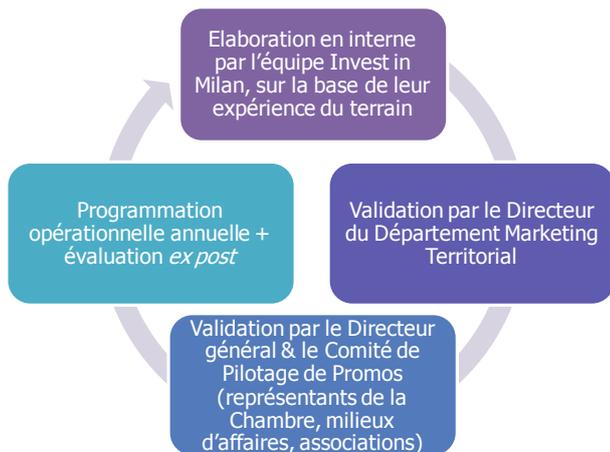


Stratégie de promotion de l'investissement : une grande autonomie dans un cadre régional

Une stratégie conçue en interne et révisée chaque année

- Timing : Stratégie à moyen terme / Programmation annuelle
- Cadrage : Accord-cadre Unioncamere locale - Région Lombardie
- Contenu : Diagnostic + Objectifs généraux (non chiffrés)
- Statut : Confidential
- Processus : Indépendant vis-à-vis des missions complémentaires du Département Marketing Territorial (promotion touristique et culturelle, captage de tournages cinématographiques et événements de portée internationale, attraction de capital humain)

Vue schématique du processus d'élaboration de la stratégie



Cadrage régional des politiques de développement économique

Unioncamere a signé avec la Région un [accord-cadre](#), renouvelé en 2009 pour couvrir la période 2010-2015, qui prévoit un diagnostic commun, un certain co-financement et la programmation d'actions conjointes. Cette planification régionale couvre « *la promotion du territoire et de l'environnement, l'amélioration de l'infrastructure physique et technologique, l'attractivité environnementale, touristique et culturelle, l'attraction de productions cinématographiques, le développement du capital humain et de la connaissance, la prospection pour l'établissement d'entreprises non-lombardes* ». Un Conseil d'Orientation et de Surveillance, dirigé par le Président du Conseil régional et rassemblant des conseillers régionaux compétents et les 12 présidents des Chambres de Lombardie contrôle sa mise en œuvre.

Une approche globale du marketing territorial et de l'attractivité

Le [Département Marketing Territorial](#) de Promos est le principal instrument de promotion régionale. Il stimule l'intérêt international pour Milan, mais aussi pour la Lombardie grâce à des financements régionaux. Il a reçu un mandat très large, englobant [l'attraction des investissements étrangers](#), du [capital humain](#) (les scientifiques et étudiants étrangers), mais aussi la promotion de la [mode](#), de la [culture](#) et du [tourisme](#), autant d'activités en interaction. Carlo Sangalli, président de la Chambre de Milan : « *La culture est déterminante quant à la qualité de vie locale, mais est également un facteur important de compétitivité parce qu'elle permet de renforcer le Made in Italy* ». Invest in Milan a été créé en 2005 au sein du Département Marketing Territorial comme Agence de promotion des IDE (API) au bénéfice de Milan d'abord, mais il a fallu attendre 2009 pour que du personnel à plein temps y soit consacré.



Positionnement régional : la « capitale Euromed des industries créatives »

Forces

- Poumon économique italien : aire métropolitaine de 7,4 M d'habitants, Milan = 10% du PIB national (Lombardie > 20%)
- Compétitivité : Milan mieux que Paris, Francfort, Londres ([benchmark KPMG 2010](#))
- Capitale mondiale de la mode, avec Paris et New York
- Tissu innovant : universités prestigieuses (Bocconi, Politecnico), 10% des étudiants italiens, une forte production de brevets
- Forte attractivité : Lombardie > 50% des IDE destinés à l'Italie
- Foire de Milan: 2ème en Europe, 100 événements / 4,5 M de visiteurs par an

Faiblesses

- Bureaucratie italienne
- Syndicats de travailleurs
- Forte imposition sur les sociétés ([KPMG Competitive Alternatives](#))
- Coûts de transport
- Coûts de l'énergie (électricité)

Opportunités

- Marché Euromed = 780 M de clients (Marché Unique de 440 M d'Européens au revenu moyen > 30 000 dollars + 340 M de consommateurs Sud-Med au revenu > 10 000 dollars, contre 5 900 dollars pour la Chine
- Milan Expo 2015
- Renforcer la coordination régionale des efforts de communication et de promotion (projet marketing Milano Globale)
- Industries créatives: mode, design, TIC, biotech, multimédia & édition, finance
- Marchés émergents pour les machines & produits de luxe

Menaces

- Vive concurrence (Lyon, Barcelone) pour les centres de décision et de R&D
- Délocalisation des PMI
- Instabilité politique italienne
- Impact de la crise (immobilier)
- Appréciation de l'euro

Prétendante légitime au titre de capitale économique Euromed

Face à un prospect, Milan met d'abord en avant le potentiel local d'affaires. Pour ravier à une concurrence principalement européenne (métropoles régionales, capitales économiques) les très convoités centres de décision et de R&D à vocation Euromed, Milan compte en outre sur un atout majeur: sa position au carrefour de l'axe Lisbonne-Kiev et de la ligne de démarcation nord-sud de l'Europe. Promos a créé un département Euromed pour renforcer la centralité de Milan dans les coopérations régionales, tandis que la Chambre et la Ville de Milan, avec le gouvernement, promeuvent la ville comme siège idéal d'organisations internationales (Agence PME Union pour la Méditerranée).





Communication : marier style et innovation

Une identité visuelle synthétique pour Invest in Milan

Promos, comme chaque agence spéciale de la Chambre de Milan, décline dans sa propre couleur (bleu) la nouvelle identité visuelle de la Chambre, qui mêle style et tradition: le logo stylise la figure emblématique de Saint-Ambroise, patron de la ville. Invest in Milan a depuis 2005 son propre logo, clin d'œil à la sculpture [Ago, Filo e Nodo](#) de la Piazzale Cadorna (Aiguille, fil, et nœud, en référence à l'industrie de la mode). Les couleurs du logo illustrent la coopération entre la Région (vert), la Chambre (rouge) et Promos (bleu).



Vers une communication territoriale intégrée?

Invest in Milan dispose d'un site internet aéré, 100% bilingue (EN/IT), [riche en contenus](#) et bien référencé. Il est distinct de celui de Promos pour mieux répondre aux besoins informationnels des investisseurs étrangers (potentiel local, coûts). Sa charte graphique (rouge et blanc) reprend les couleurs de la Chambre de Milan et du conseil municipal. Le site a été conçu par une agence qui travaille également pour Promos, la Région Lombardie, etc. Il comporte des liens réciproques avec les sites de la Chambre de Milan, Promos, l'Agence de Développement de la Métropole Milanaise et l'Office du Tourisme afin d'assurer une navigation fluide et un partage efficient des prospects. Une coordination accrue des efforts de communication, à l'occasion de la tenue de Milan Expo 2015 par exemple, serait un plus, selon les recommandations du projet [Milano Globale](#). Invest in Milan promeut systématiquement cet événement fédérateur lors de ses événements à l'étranger.

Actions et outils de communication

- Plan : Confidentiel => Budget & Equipe : Promos
- Outils : Site web en italien et en anglais (conception sous-traitée), brochures, gadgets, roll-ups, courtes séquences vidéo (réalisation externalisée) sur le site Invest in Milan et aussi sur YouTube (1 sur [Milan Expo 2015](#), 2 sur [opportunités d'investissement](#))
- Actions : Participation à certaines foires commerciales et accueil d'événements à haute visibilité (21 M de visiteurs attendus pour Milan Expo 2015) / Publicité dans des journaux nationaux et internationaux ciblés / bulletin *ad hoc* pour chaque campagne
- Impact : 1000 visiteurs uniques par mois sur www.investinmilan.com, des centaines de vues pour les vidéos





Prospection : un mélange d'artillerie lourde et de campagnes ciblées

Une stratégie de prospection entre opportunisme et ciblage

- Horizon : Moyen terme / Statut confidentiel (élaboration interne)
- Effectif : 2 prospecteurs + 1 responsable suivi clientèle à Milan + agents commerciaux dans 3 bureaux Promos (Brésil, Inde, Chine)
- Secteurs : Industries créatives (Mode, Design, Services financiers, TIC, Multimédia et édition, Sciences de la vie et Biotech)
- Zones : 16 clusters (définis géographiquement), 5 metaclusters
- Cible : Cœur = entreprises moyennes des marchés émergents
- Outils : Veille, web, argumentaires, vidéos / Pas d'incitations
- Actions : Téléprospection interne, RDV directs via agents locaux, contacts pris durant les [voyages d'affaires](#) et événements à haute visibilité, road shows en Chine, Japon, Brésil, Inde, Israël (2010)
- Impact : En 2010, 100 prospects traités par le Département Suivi Clientèle / 18 projets fermes (+20 en cours) / 90 emplois créés

Les bénéfices d'une animation de réseau efficace

Invest in Milan travaille avec Unioncamere, la Province et la Ville de Milan, les universités et les associations professionnelles. L'API n'est pas en lien avec l'Agence de Développement de la Métropole Milanaise (ré-industrialisation du nord de Milan, réseaux sectoriels et incubateurs d'entreprises). La Région Lombardie finance le suivi clientèle (aide à la décision, aide à l'installation dans toute la région), mais ne finance pas encore la prospection active. Des parrainages privés sont donc sollicités pour financer ses actions à l'international. Invest in Milan compte sur un réseau de partenaires privés (avocats, banques, immobilier, recrutement) pour la prospection et la facilitation. La capacité de ses agents à l'étranger à construire et entretenir un réseau dynamique de contacts locaux constitue un critère central de leur évaluation annuelle.

Campagnes de prospection : la créativité à l'œuvre

Invest in Milan prospecte surtout les moyennes entreprises des grands marchés émergents (CA +/- 50-100 millions d'euros), tous secteurs confondus. Ces entreprises trouvent utile et abordable l'accès aux réseaux d'affaires milanais proposé par l'API. Les multinationales comptent plutôt sur des consultants. Pour les marchés développés, Invest in Milan mise sur des campagnes sélectives dans des secteurs de niche moins connus que la mode, etc. Les agents de Milan au Brésil, Inde et Chine se chargent de la veille, des bases de données de prospects, et de l'événementiel business local. La dernière campagne de promotion en Inde a été préparée avec l'aide et le sponsoring du bureau local de Deloitte. Invitalia a rejoint le projet en impliquant une autre région du sud de l'Italie qui n'est pas un concurrent direct pour la Lombardie. Invest in Milan a utilisé son propre agent local et la Chambre de commerce italienne en Inde pour la logistique et les contacts B2B, tandis qu'Invitalia co-finançait le voyage des Italiens. Lors des campagnes en Israël ou au Japon, Invest in Milan utilise le personnel polyvalent du bureau Promos local et des partenaires privés pour fournir des contacts.

Prospecter durant une exposition universelle : Milan Expo 2015

Accueillir une exposition universelle implique d'énormes investissements (11 milliards d'euros) mais augmente considérablement la visibilité et le potentiel d'attraction de Milan. Le thème officiel, « *Nourrir la planète, énergie pour la vie* » générera des opportunités d'affaires et d'investissement dans les secteurs agroalimentaire, biotechs, énergies renouvelables, immobilier, logistique et infrastructures. Le Département Marketing territorial de Promos et Invest in Milan commencent à prospecter les opérateurs internationaux intéressés par Milan Expo 2015.



Chambre de Beyrouth : compenser la faiblesse des initiatives nationales

| | |
|--|--|
|  Chambre de Commerce, Industrie et Agriculture CCI = Organisation privée à but non lucratif avec mission de service public Création 1887, statut 1967 (Décret ministériel 36/67) | |
| Territoire d'intervention : gouvernorats de Beyrouth et du Mont Liban | |
| Missions | |
| Soutien aux entreprises : services (certificats d'origine, authentification, arbitrage, information, formation, foires commerciales), représentation et lobbying au profit de ses 13 000 membres | Promotion des exportations et de l'investissement au bénéfice de sa circonscription propre (2 gouvernorats) mais aussi de l'ensemble du Liban, pour pallier les faiblesses de l'Etat |
| Moyens | |
| Budget annuel : 3,4 M € (2009) 100% couvert par des revenus propres (adhésions, services payants) | 89 employés , contrats de droit privé, nouveau système d'évaluation annuelle avec prime individuelle lancé en 2011 |
| Gouvernance | |
| Conseil d'administration 24 hommes d'affaires (16 élus par l'Assemblée Générale pour 4 ans et 8 nommés par le Gouvernement) => nomme le Bureau + Président, qui dirige le Conseil (chargé du pilotage stratégique) | Directeur général Le DG met en œuvre la politique générale du Conseil et supervise les opérations internes de la Chambre / cependant le Président du Conseil garde le contrôle sur toutes les dépenses |
| En savoir + | |
| Web www.ccib.org.lb Mel research1@ccib.org.lb Tél +961-1-353-390/1/2/3/4 | CCIA-BML Beirut Sanayeh, Justinien Street, CCIA-BML building P.O.Box 11 1801 Beirut - LIBAN |

Un retour de balancier au profit des pouvoirs locaux ?

Selon l'Accord de Taëf de 1989 (Constitution), « *l'Etat libanais est unifié sous un pouvoir central fort* ». Il est partagé en 6 gouvernorats (8 en théorie depuis 2003) gérés par des préfets. Ils sont divisés, sauf pour Beyrouth et l'Aakkar, en districts (25 au total, dirigés par des sous-préfets), eux-mêmes subdivisés en communes (environ 960, parfois regroupées en [fédérations](#) avec personnalité propre). Ces dernières ont un organe délibératif (conseil municipal) et un exécutif (maire élu pour 6 ans). A Beyrouth, le pouvoir exécutif est exercé par le Préfet du gouvernorat. Faute de ressources suffisantes, les municipalités fournissent des services basiques, même si la loi leur reconnaît une compétence générale. L'opportunisme politique, renforcé par la guerre civile de 1975-1990, a augmenté la centralisation, tandis que la paralysie périodique de l'Etat force au contraire les acteurs territoriaux (CCI incluses) à agir. Après un long sommeil (1963-98 : aucune élection locale), le renouveau d'une démocratie locale encore sous stricte tutelle multiplie les initiatives et regroupements communaux mutualisant des moyens.

Les organisations professionnelles prennent les choses en main

Malgré les blocages chroniques et une coordination nationale défaillante, des réformes ont vu le jour sous l'aiguillon des organisations internationales et du secteur privé : simplification administrative, comités interministériels sur les réformes économiques. Les CCI et l'Association des Industriels Libanais (ALI) sont aussi des éléments moteurs. Quand les institutions nationales sont incapables d'adapter la réglementation à des réalités changeantes, le privé agit. La CCIA Sidon - Sud Liban, en collaboration avec la municipalité et des partenaires privés, a ainsi créé une plateforme de financement et de coaching pour PME, le [South BIC](#).



Une organisation polyvalente à forte légitimité jouant un rôle central au Liban

Une organisation d'envergure nationale

La première mission de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Beyrouth et du Mont Liban (CCIA-BML) est de servir ses membres (services administratifs, certification, formation, etc.) Avec près de 13 000 membres, la Chambre est en fait le plus grande organisation professionnelles au Liban. C'est à ce titre que des missions de service public lui ont été confiées par le gouvernement, ce qui, en retour, a renforcé d'autant sa vocation à servir toutes les entreprises du Liban. La plupart de ses services, y compris les foires et missions commerciales, sont donc offerts gratuitement à toute entreprise libanaise.

Grande complémentarité avec l'agence de promotion nationale

La Chambre assume 3 fonctions d'une agence de promotion des investissements : représentation des investisseurs auprès des pouvoirs publics (au Liban, nationaux et étrangers sont traités de manière égale), information et promotion via son Centre de recherches économiques et enfin services de facilitation administrative fournis par son guichet unique progressivement dématérialisé. L'Agence pour le développement des investissements au Liban (IDAL), créée en 1994 sous la tutelle de la présidence du Conseil des Ministres, est légalement "le fer de lance des efforts nationaux de promotion de l'investissement". L'IDAL a ainsi contribué à l'adoption en 2001 de la [loi 360 sur le développement de l'investissement](#), informe les investisseurs, facilite leurs projets (guichet unique), prépare des [supports de communication](#) et pilote des activités promotionnelles. L'agence nationale se concentre sur les grands projets en quête de subventions et exemptions tandis que la Chambre accompagne des PME et jouit de moyens supérieurs pour promouvoir le Liban à l'étranger grâce aux missions commerciales qu'elle organise.

Fédérer les chambres de commerce

La CCIA-BML est une organisation territoriale en charge de Beyrouth et du Mont Liban. Elle représentait toutes les chambres du pays avant qu'une fédération, la [FCCIAL](#), ne soit formellement créée en 1996. Beyrouth héberge la fédération en son siège de Sanayeh et fournit son personnel, mais la gouvernance et la direction des comités ont été progressivement partagées avec les 3 chambres couvrant le reste des gouvernorats libanais : Sidon-Sud Liban ([CCIAS](#)), Zahlé-Bekaa ([CCIAZ](#)) et Tripoli-Nord Liban ([CCIAI](#)).



Porte-voix des entreprises dans le processus législatif

En raison de sa large base d'adhérents, la Chambre a tendance à éclipser les autres organisations professionnelles du Liban. L'Association des industriels libanais ([ALI](#)), elle aussi hébergée par la Chambre, tente de promouvoir une politique pro-industrie. IDAL conseille le gouvernement sur les questions d'investissement. IDAL et ALI ne peuvent toutefois que partiellement porter les intérêts des entreprises libanaises, tandis que la Chambre couvre aussi leurs projets d'internationalisation (y compris les délocalisations industrielles). La CCIA-BML est membre de nombreux comités consultatifs auprès des Ministères de l'Economie-Commerce et des Finances. Elle commente tout projet de loi portant sur l'environnement des affaires et le commerce international. Elle participe au Comité national pour l'adhésion à l'OMC et collabore avec des organisations multilatérales telles que la SFI sur différents projets.



Positionnement : le pari de l'ouverture internationale

Forces

- Centralité géographique et fonctionnelle : au cœur du Liban
- Aéroport et port modernes (accès Syrie, Jordanie, Irak et Golfe ; plate-forme de transbordement pour MSC et CMA-CGM)
- Ressources humaines qualifiées, entreprenantes et polyglottes
- Offre de soins et d'éducation supérieure (UAB, St Joseph)
- Environnement des affaires non-discriminatoire (pas de restrictions sectorielles, sur la propriété du capital ou les transferts financiers), secret bancaire, impôt sur les sociétés de 15% + exonérations pour les *greenfield*

Faiblesses

- Marché local limité (4 M d'hab.); fortes disparités sociales
- Spéculation foncière ; manque d'investissements productifs
- Transports publics déficients
- Formation professionnelle, R&D et innovation insuffisantes
- Emigration de travailleurs qualifiés dans le Golfe, en Europe ou en Amérique du Nord
- Faibles efforts de promotion
- Dette publique excessive et en forte croissance ; bureaucratie
- Manque de politiques de développement économique et social
- Coûts des visas de travail

Opportunités

- Zone Franche + Zone Franche Logistique (LFZ), facteur potentiel d'attractivité pour activités logistiques ou manufacturières
- Entrepreneurs de la diaspora
- Parc technologique [Berytech](#)
- Libanais fortunés, flux entrants de touristes et capitaux

Menaces

- Instabilité politique = investissements et régulation publics insuffisants ou absents
- Concurrence régionale (Egypte, Turquie) et internationale
- Désindustrialisation : coupures d'électricité, coûts excessif des facteurs de production

Liban : un petit marché ouvert sur le monde

Le Liban est remarquablement ouvert aux échanges (coefficient d'ouverture de 60%), avec environ 4,5 Mds de dollars américains d'investissements directs étrangers (IDE) en 2010 (contre 7 Mds pour la Turquie, selon la Banque Mondiale) et 23 Mds de dollars pour le commerce total (dont 18 Mds d'importations) pour un PIB de 39 Mds de dollars (taux de change officiel, CIA World Factbook), peu affecté par la crise économique mondiale. L'industrie décline voire disparaît tandis que l'agriculture a soif de modernisation. Au contraire, les industries de niche et services à haute valeur ajoutée et fort potentiel de différenciation concurrentielle croissent (tourisme haut de gamme, luxe, TIC, médias, banque-finance, génie civil). Longtemps surnommée *'Suisse du Moyen-Orient'*, en référence à son fort secteur financier, le Liban a trouvé en Suisse son principal marché d'exportation (produits de luxe) et concurrent sur le marché des chocolats fins. Le président de la CCIA-BML, M. Choucair, dirige justement les chocolats Patchi, un best-seller à l'exportation.



Crédit photo: [IDAL](#)



Stratégie de promotion : puiser dans le dynamisme des PME locales

Contribuer à une croissance endogène de l'investissement



Le principal avantage concurrentiel du Liban réside dans son approche non-discriminatoire, selon A. Nasr, directeur du Centre de Recherches économiques de la CCIA-BML. En dehors du port de Beyrouth, le Liban a préféré jusqu'à maintenant parier sur des investissements de droit commun, et moduler les incitations fournies par IDAL selon la localisation (politique d'aménagement du territoire, 3 zones, cf. carte ci-contre) et non la nationalité du projet. La

Chambre de Beyrouth concentre ses efforts sur l'amélioration générale du climat des affaires pour tous, nationaux et étrangers. Il faut cependant mentionner que de nouvelles zones franches sont à l'étude.



Transformer les PME locales en multiplicateurs de l'emploi

La Chambre sert principalement des PME, « *principaux fournisseurs d'emplois au Liban* », selon A. Nasr. « *Elles forment le gros du secteur informel et font face à des problèmes de compétitivité plus que de financement* ». Par ses activités de lobbying (en faveur d'un *Small Business Act*), son offre de formations et son guichet unique, la Chambre entend alléger le fardeau administratif, fiscal et social qui empêche les PME de révéler leur potentiel de croissance. Pour se rapprocher d'elles, elle a ouvert 3 antennes locales : Jounieh (dans le Nord du gouvernorat du Mont-Liban), Baakline (Sud) et Sin el Fil (Centre). Pour répondre à de nouvelles attentes, la CCIA-BML devient peu à peu une e-chambre, avec des informations et des formalités en ligne. En parallèle, un projet visant à rendre plus interactives ses relations-adhérents pourrait encore renforcer le caractère local de ses activités et ainsi mieux couvrir les besoins spécifiques des PME de Beyrouth et du Mont Liban.

Ouvrir de nouveaux marchés pour stimuler l'investissement

Faciliter l'accès des PME aux marchés régionaux et internationaux est une priorité de la Chambre. Elle soutient activement les négociations d'adhésion à l'OMC, ainsi que le projet de création d'une zone de libre échange avec la Turquie, la Syrie et la Jordanie. La CCIA-BML n'a pas de stratégie sectorielle. Selon M. Choucair, son président, « *la Chambre s'occupe de PME aux activités les plus diverses. Il est donc difficile de prédire comment les choses vont évoluer, où mettre l'accent. C'est pourquoi nous préférons offrir nos services sans discrimination et laisser le marché faire le tri. Nous sommes souvent étonnés de voir des entreprises très dynamiques émerger dans des secteurs apparemment moribonds, tels que l'industrie textile ...* » ([interview](#) 01/2011).



Communication internationale : une stratégie fondée sur le buzz

Une marque forte à l'international

En dépit des crises nationales/régionales, Beyrouth est décrite comme « *dynamique, cosmopolite, séduisante, animée* ». Autrefois nommée « *Paris du Moyen-Orient* », parfois comparée à la Suisse à cause de son secteur financier hypertrophié, le Grand Beyrouth récolte les fruits d'une sorte de stratégie de séduction passive, basée sur un *buzz* positif qui renforce le pouvoir d'attraction, y compris économique, de la région. Ce *buzz* est alimenté par divers canaux tels que les média ou la culture (pop et télévision libanaises, stars traditionnelles telles que Fairuz, littérature avec Khalil Gibran, [art contemporain](#)), tourisme, 'ambassadeurs' (d'origine libanaise, tels que Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan) ou des produits phares ([mode](#), bijoux, petites douceurs). Beyrouth a su gagner au fil des ans une réputation de havre luxueux, culturel et financier.



Crédit photo: [IDAL](#)

Une communication plus nationale que locale

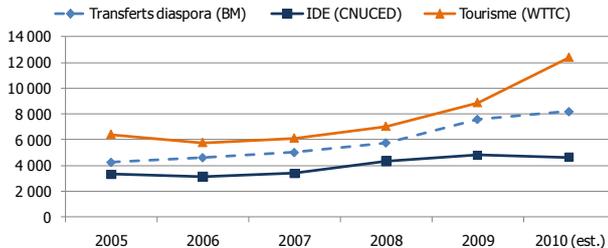
- Plan spécifique : Pas en particulier pour la promotion
- Ressources : Département Relations publiques / prestataires
- Identité *corporate* : En cours de refonte (voir ci-dessous le nouveau logo bleu-gris et l'ancien, rouge)
- Outils et actions : Rien de particulier sur Beyrouth et le Mont Liban, promotion générale de l'économie libanaise
 - Présentations *ad hoc* pour chaque délégation d'affaires (Fr, En, Ar)
 - Outils web, en particulier le "[Lebanon Corner](#)" = section accessible depuis chacune des pages du site de la Chambre, qui propose en arabe un bulletin macro-économique mensuel sur le Liban et la région et une lettre d'information mensuelle, et 2 brochures en anglais sur l'environnement et le droit des affaires, préparées avec un grand cabinet-conseil libanais. A. Nasr : « *Nous prévoyons d'étoffer cette section, avec moins d'informations macro et plus de segmentation* ».
 - Événementiel business à la Chambre + délégations à l'international
- Impact : articles dans les grands media économiques ([New York Times](#), [Financial Times](#), [The Economist](#), [Les Echos](#)). Beyrouth = 3^{ème} destination incontournable en 2010 (quotidien britannique Mirror).





Une campagne émergente

- Plan spécifique : Pas encore => le Conseil d'administration (élu fin 2010) prépare un programme prévisionnel sur 5 ans de délégations CCIA-BML à des salons internationaux ciblés, ouvert à l'IDAL
- Moyens : Département RP (récemment renforcé)
- Cibles : Pas de ciblage sectoriel ou géographique / succès enregistrés (immobilier, TIC, finance) dans les pays d'émigration des Libanais (Golfe, Europe, Amérique du Nord, etc.)
- Actions : Participation annuelle à 40 événements (récemment Biélorussie, Lausanne, Damas), délégations étrangères (16 en 2009, 26 en 2010), campagnes pour la diaspora libanaise (représentant permanent CCIA-BML au Brésil, voir aussi l'[IDAL](#))
- Impact : IDE massifs en provenance du Golfe dans l'immobilier et le tourisme, petits projets Europe ou Amérique du Nord plutôt dans les services => Ces IDE résilients pèsent cependant moins lourd dans les revenus extérieurs du pays que les transferts ou le tourisme, en forte croissance (ci-dessous, millions dollars).



Graphique ANIMA Investment Network

Prospection active : combler un vide

L'IDAL n'a pas un mandat clair ni des moyens suffisants pour prospecter à l'étranger. Sur le front des exportations, la création tant attendue d'une agence nationale dédiée à leur promotion tarde à se concrétiser. Tout ceci encourage la CCIA-BML à poursuivre ses activités de promotion des exportations et des investissements au travers d'ateliers thématiques, de rencontres B2B (+ de 40 en 2009-10) et de participations d'entreprises libanaises à des foires internationales, telles que Medfel (France) et Macfrut (Italie) pour le secteur agroalimentaire. L'accueil de délégations d'affaires étrangères à la CCIAB est un outil essentiel pour promouvoir la région de Beyrouth-Mont Liban et le pays tout entier : au cours des 3 dernières années, la majorité des délégations étaient européennes, tandis que le monde arabe, la Méditerranée et les économies émergentes (3 délégations chinoises en 2010, 2 en provenance d'Iran + forte délégation brésilienne en 2009) étaient bien représentés.

Coopération internationale : un outil efficace et bon marché ?

En l'absence d'attachés commerciaux dans les ambassades libanaises, la Chambre cherche des moyens alternatifs d'être représentée à l'étranger : elle prévoit ainsi d'envoyer du personnel à Milan au sein de Promos, l'agence pour l'internationalisation de la CCI de Milan. La CCIA-BML compte également sur la coopération avec d'autres chambres comme outil privilégié de prospection et promotion : à travers le réseau [ASCAME](#) bien sûr, mais aussi divers accords bilatéraux avec des chambres en Turquie, Syrie, Jordanie, pays du Golfe, France, Italie, Espagne et Maghreb (Tunisie, Maroc). Elle profite d'initiatives soutenues par l'UE pour accéder à des prospects étrangers, par ex. par le biais de l'initiative [Med Cosmetics](#) (Liban, Syrie, France) du programme Invest in Med.

Le Centre Régional d'Investissement, incarnation de la régionalisation

المركز الجهوي للاستثمار - سوس ماسة درعة
Centre Régional d'Investissement Souss Massa Drâa

Administration publique d'Etat
Créée en 2002

Territoire d'intervention : Région Souss Massa Drâa (SMD)

Pôle urbain Grand Agadir (Agadir et Inezgane-Ait Melloul) & relais territoriaux:
Plaines agricoles et villes intermédiaires du Drâa (Ouarzazate-Zagora)

Missions

Facilitation & entrepreneuriat

Guichet unique pour les créateurs d'entreprises et investisseurs domestiques et étrangers, promotion de la culture entrepreneuriale, règlement des différends

Promotion de la région & conseil

Force de proposition auprès des décideurs nationaux et régionaux, soutien à des projets structurants (fonds sectoriels, parcs industriels, clusters).

Moyens

Budget annuel de fonctionnement (hors salaires) & intervention: 9,5 M Dirhams (800 k€), budget SEGMA (Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome)

19 personnes (68% avec un statut fonctionnaire / 32% de contractuels, ces derniers étant tous cadres supérieurs), répartis entre le siège d'Agadir et l'annexe de Ouarzazate

Gouvernance

Service extérieur du Ministère de l'Intérieur

Sous tutelle du Wali de la région (gouverneur représentant de l'Etat), qui signe tous les actes du CRI

Direction exécutive

Le Directeur du CRI a le Grade de Directeur Central. Il est nommé (pour 4 à 6 ans) par Dahir Royal (décret) directement

En savoir +

Web www.cri-agadir.ma
Mel contact@cri-agadir.ma
Tel +212 528 21 92 30

CRI SMD - Agadir, Cité Founty
BP 31 333
Agadir, MAROC

De la déconcentration vers la décentralisation

Le principe de décentralisation était inscrit dès 1962 dans la Constitution mais n'est entré en application qu'en 1976, et a été renforcé en 2002 par l'adoption de la Charte communale. Bien que cette dernière ait renforcé les pouvoirs des élus locaux, le processus à l'œuvre s'apparente à une déconcentration. Le Maroc compte à ce jour 16 régions, 74 préfectures (circonscriptions urbaines) et provinces (circonscriptions rurales) et plus de 1 500 communes. Même si leurs compétences varient sensiblement, ces collectivités votent un budget, approuvent les comptes, définissent un plan de développement économique et social, mettent en place des services et équipements publics, nouent des partenariats et peuvent créer des sociétés de développement local. La coopération inter-collectivités est également promue par la loi.

La région, premier interlocuteur en matière économique

Erigée au rang de collectivité territoriale en 1992 après n'avoir été qu'une circonscription de planification, la région s'affirme progressivement comme l'échelon de référence en matière économique. Outre les compétences générales des collectivités locales, le conseil régional est chargé de promouvoir toutes les actions susceptibles d'encourager le développement économique de la région. Il s'est par ailleurs vu transférer par l'Etat la réalisation et l'entretien d'infrastructures et d'équipements d'intérêt régional (écoles, universités, hôpitaux, zones industrielles). Enfin, il est consulté sur les services publics, politiques d'aménagement et actions de promotion à mettre œuvre dans la région. En 2002, chaque région a par ailleurs été dotée d'un Centre régional d'investissement (CRI) pour faciliter les démarches administratives des créateurs d'entreprises et des investisseurs, et participer au développement local.



Management : émulation collective au service de l'entrepreneuriat

La Région SMD, championne de l'esprit d'entreprise au Maroc

Malgré un statut d'organisme public, la gestion des ressources humaines (GRH) au sein du CRI est très orientée performance. L'émulation interrégionale induite par le *benchmarking* pointu du rapport Doing Business (durée effective de création d'une entreprise, octroi de licences, transfert de propriété, exécution d'un contrat, etc.) semble jouer cependant plus fortement encore que la GRH dans la mobilisation des équipes du CRI. La Région SMD, traditionnelle terre d'entrepreneurs, est, depuis 3 années consécutives, considérée par la [Banque Mondiale](#) comme la 1ère région du Maroc en matière d'amélioration du climat des affaires. Une consécration pour le CRI.

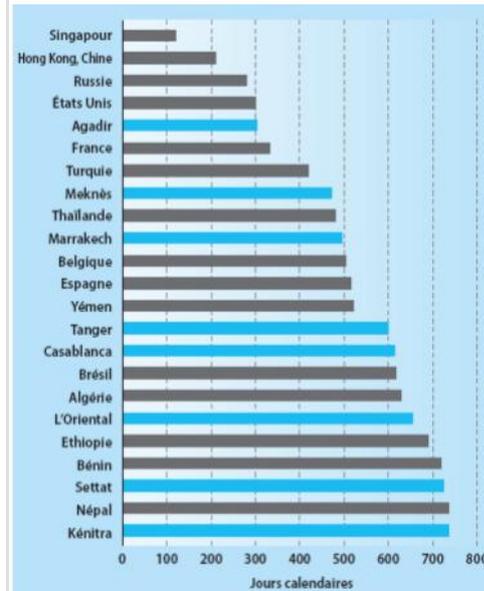
Une équipe resserrée autour de 3 départements opérationnels

Le CRI s'appuie sur des cadres supérieurs sous contrat privé, dont les performances sont récompensées par des primes individuelles. Le poste de directeur de CRI, réservé en général à un haut fonctionnaire d'Etat, issu du ministère du Commerce et de l'Industrie, ou de l'Intérieur, constitue souvent un strapontin vers un poste de gouverneur ou de wali. L'équipe du CRI couvre l'ensemble du territoire régional grâce à son siège d'Agadir, son annexe à Ouarzazate, et ses antennes provinciales, animées par des cadres des administrations des provinces et préfectures de la région. En dehors des fonctions administratives, l'équipe du CRI est répartie en 3 départements correspondants à ses principales missions :

- Aide à la création d'entreprise (5 personnes + 1 à Ouarzazate)
- Aide aux investisseurs (3 personnes + 1 à Ouarzazate)
- Promotion et Coopération (3 personnes)

Doing Business : Agadir fait mieux que les pays de l'OCDE

Selon l'étude SubNational Doing Business de la Banque mondiale (critères impliquant un pouvoir décisionnaire local), Agadir est la région du Maroc où il est le plus facile de régler un litige commercial. Cela



prend moins de temps à Agadir qu'à Paris ou Istanbul.

Il y faut par ailleurs 93 jours en moyenne pour obtenir un permis de construire, contre 157 pour les pays de l'OCDE.

Comptez également 9 jours pour démarrer une activité nouvelle contre environ 13 au sein de l'OCDE.

Pour ce qui est des transferts de titres de propriété, la région SMD fait là aussi mieux que la moyenne OCDE, à 22 jours contre 25.

Délai pour exécuter un contrat, Doing Business 2008



Missions : une équipe en région au service de l'entrepreneur

Un guichet unique pour tout projet d'entreprise dans la région

La 1^{ère} mission du CRI est d'informer, orienter et accompagner gratuitement les créateurs d'entreprises et investisseurs. Les CRI sont ainsi chargés de mettre en œuvre le programme [Moukalawati](#) d'appui aux TPE. Passer par ce guichet unique est très recommandé car il permet de démarrer un projet dans les meilleurs délais. D'autant que le CRI est un passage obligé pour l'obtention de certaines autorisations foncières (voir [l'Espace Investisseurs du site du CRI](#) : dérogation aux plans d'utilisation des sols, etc.). Enfin, le CRI anime son réseau de partenaires régionaux pour monter ou appuyer des projets structurants (cf. projet Agadirshore ci-après), et promouvoir l'amélioration de l'environnement local des affaires auprès du wali et des collectivités locales.

Une cheville ouvrière du développement économique régional

Pour accompagner l'entrepreneur, le CRI est en relation avec:

- la wilaya de région et le Ministère de l'Intérieur (tutelle) ;
- l'[Office de Propriété Industrielle](#), la [Sécurité sociale](#) (création) ;
- les délégations ministérielles, l'Inspection régionale de l'Habitat de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, les collectivités locales et les agences urbaines (foncier & schémas d'aménagement),
- le [Conseil Régional SMD](#), avec qui sont développés à la fois la stratégie régionale et de nombreux outils d'intervention (voir encadré infra) ;
- l'[ANPME](#) (PME), l'[ANAPEC](#) (emploi), les chambres professionnelles - CCI (soutien à l'entreprenariat -projet [SMD Initiative](#) cf. France Initiative- et à la formation) ;
- [Invest in Morocco](#) (projets stratégiques), la [SMIT](#) (stations du Plan Azur), et [MedZ](#) (aménagement de parcs d'activités comme [Haliopolis](#))

Le CRI, un facilitateur au cœur des commissions régionale et nationale d'investissement



Le CRI assure le secrétariat de la commission régionale d'investissement, qui étudie les demandes d'autorisations pour certains projets d'investissement, afin de permettre au wali de région de signer les actes administratifs afférents. Cette commission est composée de membres permanents (Agence Urbaine, Directions Régionales des Eaux et Forêts, de l'Équipement, des Domaines) et non permanents, concernés par le dossier étudié : collectivités, délégations ministérielles et autres acteurs concernés.

Le CRI peut sur demande assister les investisseurs éligibles aux aides nationales du [Fonds de promotion de l'investissement](#) (montant > 200 millions de dhs / emplois permanents > 250 / territoires prioritaires / transferts technologique / protection de l'environnement) dans le montage et la défense de leur dossier.



Enfin, le CRI est chargé du contrôle de la conformité du projet aux engagements pris par son porteur dans la convention d'investissement signée avec l'Etat. Cette fonction est assurée par un comité local de suivi de l'état d'avancement des projets .



Stratégie : un challenger pour Casablanca ?

Le Souss Massa Draa parmi les principaux moteurs du pays

Selon le ministère de l'Economie et des Finances, la région est 2e contributrice au PIB national (12,2% contre 19% pour le grand Casablanca), alors qu'elle ne couvre que 10% du territoire national, et abrite 10% de sa population (3 millions). Selon des données du Haut Commissariat au Plan cependant, elle ne serait que 5e. Le SMD est une zone-carrefour: 2e port de commerce et 3e plateforme aéroportuaire du pays.

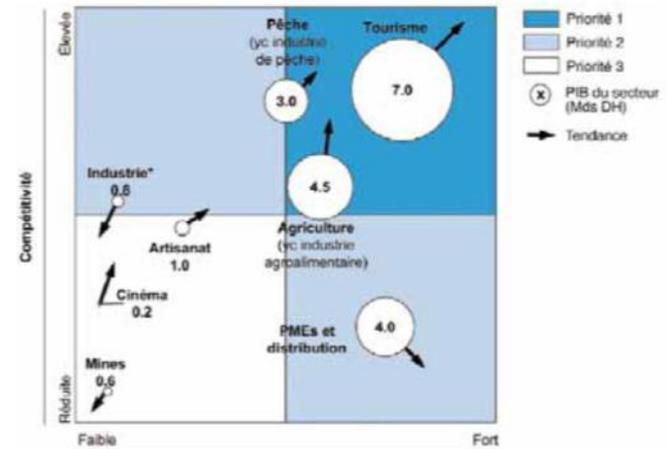


Un plan stratégique élaboré à l'initiative du Conseil Régional

- Timing : Stratégie => 5 ans (plan 2010-2015 validé 12/2010)
Plan opérationnel => 1 an (défini en coordination avec les partenaires, Conseil régional en tête)
- Contenu : Axes stratégiques (en cohérence avec les priorités nationales) + Déclinaison en actions pilotes
- Processus : Ateliers de concertation (par secteur et par préfecture/province) pilotés par le Conseil Régional (CRI associé) => Diagnostic confié à un cabinet de stratégie renommé suite à un appel d'offre du Conseil régional => Approbation par délibération du Conseil régional
- Secteurs : Agro, Tourisme, Produits de la Mer, *Offshoring*, Cinéma
- Outils : Fonds sectoriels, zones d'activités et technoparc Halio-polis, AgadirShore & Agropole

Dynamiques sectorielles et priorités 2005-2010 selon McKinsey

ANALYSE DE PORTEFEUILLE ET HIÉRARCHISATION DES SECTEURS AU NIVEAU RÉGIONAL





Des outils d'intervention construits en partenariat

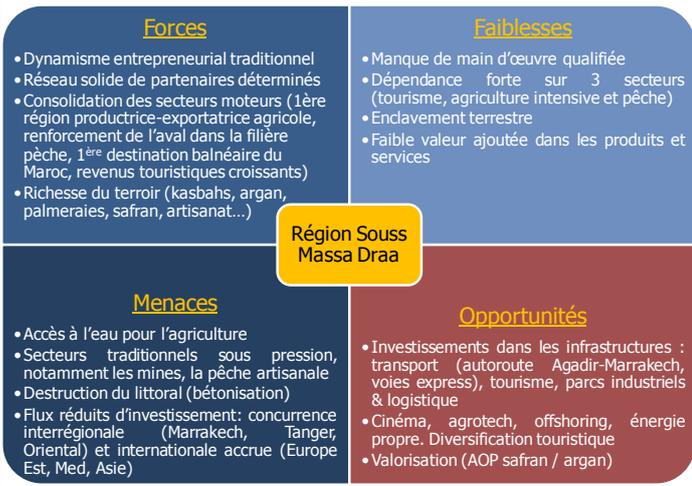
Les inflexions du plan 2010-2015: diversifier

- Confirmation des axes forts de la stratégie 2005-2010: pêche, agriculture, tourisme
- L'exploration de niches de croissance (*offshoring*, artisanat renouvelé, économie verte). Ouarzazate accueillera en 2015 la 1ère réalisation du Plan Solaire Marocain (centrale solaire thermodynamique de 500 MW, PPP lancé fin 2010).
- Le développement des services et de la distribution-logistique



Des outils cohérents avec la planification nationale et locale

De nombreux dispositifs régionaux sont promus par le CRI auprès des entreprises-cibles. Ils sont souvent le fruit de concertations régionales et permettent d'offrir des outils de financements, y compris privés.



| Secteur | Maroc | Objectifs SMD | Dispositifs régionaux |
|-----------------------|---|---|--|
| Agro | Plan Maroc Vert | Plan Agricole Régional - PAR | Création plateforme Agrotech / Projet d'Agropole (étude positionnement et programmation en cours en 2010) / Création Appellation d'Origine Protégée pour "safran de Taliouine" / Fonds pour le développement et la Promotion des Produits de Terroir / Fonds d'investissement TARGA (30 millions dh) avec le Crédit Agricole du Maroc |
| Produits de la Mer | Haliéutis | Fixer activités aval (vs. déplacement au Sud) | Lancement du Parc Haliopolis (investissements de 6,6 milliards de dh) dont le CR SMD détient 8% |
| Tourisme-Cinéma | Vision 2020 pour le Tourisme | - PDRT: consolider l'offre balnéaire, valoriser le micro-tourisme dans l'arrière-pays - Cinéma: Faire de Ouarzazate le leader africain des tournages | " Pays d'Accueil Touristique " (PAT) : Imouzzer, Ouarzazate/Zagora, Chtouka Ait Baha, Taroudant et Tiznit / Station Taghazout Eco-Resort (Plan Azur); Revalorisation des Ksour et kasbah en hébergement authentique (fonds national de 300 milliards de dhs); Station Immiouadar (Plan Biladi tourisme interne) / Fonds microtourisme (subvention jusqu'à 30%) / Fonds d'investissement IGRANE / Fonds pour le Développement Cinématographique de Ouarzazate (3 millions dh) |
| Offshoring | Emergence | Etoffer les activités tertiaires à haute valeur ajoutée | Annonce en mai 2010 de la création d'un nouveau parc offshore à Agadir par MedZ, filiale de la CDG et promoteur de CasaNearshore et Rabat Technopolis, Fes et Marrakech Shore |
| Energie renouvelables | Plan Solaire / FDE + Fonds Tech Propres | Plan régional pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique | Lancement d'un projet solaire de 500 MW à Ouarzazate d'ici 2015 / Constitution d'un Pôle de Compétences Industrielles et de Services / Atlas éolien régional / master plan biomasse / financement d'études de faisabilité pour centrales éoliennes, solaire et biogaz |



Structurer une offre autour des clusters régionaux

Le CRI obtient un AgadirShore pour le Souss

Le Pacte National pour l'Émergence Industrielle repose sur 6 « Métiers Mondiaux », dont [l'offshoring](#), terme qui désigne toutes les activités support externalisables (Business Process Outsourcing - BPO), depuis la saisie comptable, la gestion de la relation-clientèle (centres d'appels), jusqu'à la tierce maintenance applicative (TMA) à distance. Pour accueillir de nouveaux opérateurs, un Programme de développement de Plateformes Industrielles Intégrées (P2I) a été lancé, qui comprend aujourd'hui 2 sites opérationnels à Casa et Rabat, tandis que des projets sont en cours à Fèz, Oujda, Tétouan et Marrakech.

Grâce au lobbying volontaire du CRI SMD, un terrain de 10 ha extensible a été identifié à Agadir, et une offre d'Agadirshore soumise au Ministère de l'Innovation et des Nouvelles Technologies ainsi qu'à MedZ. Une annonce officielle était prévue pour 2011.



Le CRI SMD au cœur du projet Haliopolis

Le CRI est membre permanent des commissions d'attribution du foncier à l'intérieur des zones industrielles régionales. Dans le cadre du plan national Halioutis, Agadir est la 1ère de 3 villes (avec Tanger et Laâyoune-Dakhla) à accueillir un pôle produits de la mer. La Région Souss Massa Draa (8%), le fond Igrane (15%), le Crédit Agricole (22%) et MEDZ (55%), détient le projet Haliopolis, et ont délégué la maîtrise d'ouvrage à MedZ. La commercialisation a débuté en mai 2010 pour une 1ère tranche de 99 ha. Le développement d'Haliopolis devrait mobiliser des investissements totaux de 6,6 milliards de dhs. Pour promouvoir la filière en général et ce projet en particulier, la municipalité, le Conseil Régional et le CRI ont obtenu la création sous patronage royal du Salon annuel Halioutis, un événement de portée internationale, sur le modèle du SIAM de Meknès.



Faciliter le développement des infrastructures touristiques

La Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) a pris en charge la dynamique insufflée par la Vision 2010 du Maroc pour le tourisme. Elle assainit le foncier pour les stations internationales du plan Azur, dont celle de Tamazhout en région SMD (protocole d'accord le 14/09/2010, lancement des travaux en 2011). L'aménageur-développeur choisi sur appel d'offre fait sa propre promotion tandis que le CRI assure le suivi. La SMIT pilote aussi le Plan Biladi de tourisme national (un des projets est près d'Agadir), ainsi que le Plan régional de développement du tourisme. Le CRI peut proposer à un investisseur un terrain géré par la SMIT et faire le suivi des projets. Le CRI contribue enfin au programme de promotion du micro-tourisme (gîtes ruraux).

Communication : fournir la meilleure information en un clic

Une identité *corporate* contrainte

Contrairement au Conseil Régional SMD, qui décline sur tous les supports une charte graphique construite autour des couleurs de son logo (ci-contre, bleu océan et ocres typiques), le CRI est contraint de se fondre dans les standards imposés à tous les CRI du Maroc (logo rouge et vert ci-dessus). Etant donné le manque de notoriété internationale du terme « Souss Massa Drâa », le CRI a choisi pour ses principaux supports de communication de mettre en avant la capitale régionale, Agadir. Le nom de domaine retenu est donc www.cri-agadir.ma.



Un mix équilibré entre supports papier et web

En ne gardant que le travail rédactionnel et en confiant la conception à des agences locales, le CRI a pu harmoniser et stabiliser le graphisme de son site web et de son bulletin d'information semestriel CRI-Agadir News, même si la gamme chromatique change à chaque numéro. Imprimé à 5 000 ex sur papier glacé luxe, le bulletin est financé à 100% par de la publicité très ciblée. Il est envoyé, par courrier ou mailing, régionalement (entreprises & administrations, réseaux professionnels, instituts de formation), nationalement (ministères, ambassades étrangères et chambres bilatérales, associations professionnelles, grandes entreprises & CCI marocaines), et à l'étranger via les ambassades.

Le site web, financé exclusivement sur le budget du CRI, traduit sa double vocation : faciliter l'investissement (Espaces « Créateurs » et « Investisseurs » fournissant certains formulaires électroniques) et promouvoir la région. Il est décliné théoriquement en 4 langues (AR, FR, EN, ESP), mais seuls les francophones peuvent accéder à la totalité des contenus (formulaires compris).

Une audience web qui dépasse les frontières nationales

Les efforts de communication du CRI visent principalement un public marocain. Le site web reçoit en moyenne 5 000 visiteurs uniques par mois, dont une proportion significative d'étrangers, Français en tête.

Services pre-investissement : le choix de l'accessibilité

Le CRI a choisi de mettre en ligne, à disposition des entrepreneurs, beaucoup d'informations accessibles en quelques clics seulement :

- [Coûts des facteurs de production](#) (pdf très complet de 40 pages, mis à jour régulièrement par l'équipe) ;
- Données sectorielles de marché (couvrant 11 secteurs) et profils territoriaux pour chacune des provinces de la région ;
- Guides d'aide à la création d'entreprise et à l'investissement.

Le CRI ne fournit pas d'études de faisabilité ni de services pré-implantation. Néanmoins, il met à disposition des créateurs d'entreprises locales des [fiches-métiers](#), mini études de marché financées par le CRI et réalisées par un cabinet externe (animation et transport touristique, etc.). Pour certains projets stratégiques, le CRI peut faire du sur-mesure (par exemple organiser pour un grand groupe *d'offshoring* une journée de simulation de recrutement avec une université locale).





Promotion internationale : le Souss fait son show

Promouvoir l'investissement étranger en réseau

Faute de moyens suffisants pour prospecter directement à l'étranger, le CRI a choisi de capitaliser sur ses réseaux : Marocains résidents à l'étranger (MRE), réseaux euro-méditerranéens de coopération, réseaux d'affaires. Le CRI, par son appartenance au réseau [ANIMA](#) et sa participation au programme Invest in Med, a pu développer des actions de promotion à l'international en France, en Jordanie, etc. à moindre coût. Le CRI contribue à l'initiative MovieMed de constitution et de promotion d'un catalogue méditerranéen de sites de tournage. En phase avec la stratégie de promotion régionale, MovieMed parie sur la fertilisation croisée. Le CRI a appuyé la création d'un office de promotion dédié, la Ouarzazate Film Commission jouissant d'un million d'euros de budget. Les tournages de films doivent valoriser les productions artisanales et générer du tourisme (patrimoines naturels et architecturaux).

Une montée en puissance des activités de promotion

Ces dernières années, la petite équipe du CRI participait à 45 événements par an (70% local, 20% national et 10% l'international : GulfInvest, Conventions France-Maghreb, tournées Maroc Hexagone, Maroc-Plus au Pays Bas). Sur le seul 1er semestre 2010, le compteur affichait déjà 40 manifestations tandis que le nombre de délégations étrangères accueillies (une cinquantaine en 3 ans) explose, en dépit d'une coordination naissante avec l'agence Invest in Morocco. Concernant l'attractivité internationale, la prédominance européenne se maintient malgré l'accueil en 2010 de délégations nord-américaines, asiatiques mais aussi maghrébines. Selon le Bilan 2009 de la Commission Nationale des Investissements, la région SMD est en 2e position des régions marocaines les plus attractives, derrière le Grand Casablanca.

Argumentaire : les 10 raisons d'investir dans la région

- 1- 360 jours de douceur par an (entre 15 et 27°C)
- 2- Plateforme logistique entre Afrique, Europe et Atlantique (2e port, 3e aéroport du pays)
- 3- Lien d'interconnexions entre sud et nord du Maroc
- 4- Patrimoine culturel et architectural riche : kasbahs & ksours, igoudars, etc.
- 5- Compétitivité : 1er dans le secteur primaire, 3e dans le tertiaire



- 6- Vision pour le développement: 1ère région du Maroc dotée d'une stratégie de développement économique, 1ère région au Maroc en matière d'amélioration du climat des affaires selon la Banque mondiale
- 7- Terre de séduction : dynamique culturelle, terroir, thalassothérapie
- 8- Infrastructure télécom : backbone Internet fibre optique 16 points, bande passante à l'international de 12 Gps
- 8- Offre foncière attractive : zones industrielles de Sidi Bibi (322 ha), Tiznit (75ha), Ouled Teima (21ha), Sidi Ifni (34ha), Ouarzazate (34ha), Parc Haliopolis (150 ha), projets touristiques
- 10- Des opérateurs de renom





Une plateforme intégrée au service de la stratégie nationale pour l'industrie textile



Société de gestion de pôle de compétitivité
Créée en 2006 / Société anonyme

Territoire d'intervention : Monastir et la Manouba

Technopole textile de Monastir + Parc d'activités industrielles d'El Fejja

Missions

Aménagement, gestion, promotion

Aménagement, exploitation et maintenance de parcs industriels; Création des équipements communs; Promotion et attraction d'investissements

Animation, soutien à l'innovation

Veille technologique; Incubation et encadrement des porteurs de projets; Animation du réseau de partenaires In'tex; Coopération internationale

Moyens

Budget annuel : 6 M €

Pool de banques publiques et privées, actionnaires de la société : [BIAT](#) 60%, [STB BANK](#) 20%, [Banque de Tunisie](#) 10%, [BNA](#) 10%

14 salariés (gestionnaires, ingénieurs et techniciens) / **6 Départements** (Exploitation du site de Monastir, Technique, Marketing et Investissement, Innovation et Coopération, Direction des Affaires Financière)

Gouvernance

Conseil d'administration

Représentants des différentes banques actionnaires

Direction exécutive (3 ans)

Président-Directeur Général (questions politiques, représentation publique)

En savoir +

Web www.mfcpole.com

Mel mfcpole@mfcpole.com.tn

Tél +216 71 138 543

Fax +216 71 862 068

mfcpole

Imm. BIAT (2ème étage), Grand Boulevard du Lac, Les Berges du Lac
1053 Tunis, TUNISIE

Des collectivités locales sous tutelle d'un Etat centralisateur

République présidentielle depuis 1957, la Tunisie a vu naître sa première commune en 1858 (Tunis), sous l'Empire ottoman. La France continua d'en créer de 1884 à la fin de l'occupation. Ensuite, leur nombre n'a cessé d'augmenter : de 69 en 1956 à 264 aujourd'hui. Elles sont gérées par un Conseil municipal élu. Le pays est également divisé en 24 gouvernorats (wilayas). La wilaya est à la fois une administration déconcentrée (dont le gouverneur est chargé par le Président de superviser les services déconcentrés de l'Etat et les affaires municipales) et une autorité locale (gérée par un Conseil régional élu). Sous tutelle administrative et financière, les communes ont peu de prise sur les services publics et la planification territoriale, qui restent en grande partie contrôlés par l'Etat (éducation, santé, transports, etc.), et peinent à exercer les nouvelles compétences que leur attribue la loi du fait de leur vulnérabilité financière et de leur manque de personnel qualifié.

Les agences nationales pour le développement économique

Les politiques de développement économique restent fortement centralisées. Dictées par des objectifs nationaux de renforcement de la croissance, de création d'emplois et d'équilibre territorial, elles sont mises en œuvre par des établissements publics à compétences thématiques ou sectorielles : l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (API), chargée de la mise en œuvre de la politique industrielle nationale ; l'Agence de promotion de l'investissement extérieur (FIPA-Tunisia), qui informe, conseille et accompagne les investisseurs étrangers ; l'Agence foncière industrielle (AFI), derrière la création de 83 des 122 zones industrielles que compte le pays, etc. En l'absence d'agence locales de développement, ces zones pâtissent d'un manque de visibilité.



Un pôle de compétitivité né d'un partenariat public-privé

Pôles de compétitivité et secteur privé : un couple gagnant

Afin de renforcer son secteur industriel à travers une mutation profonde des filières traditionnelles et l'émergence de nouvelles filières à forte valeur ajoutée, la Tunisie s'est dotée d'une stratégie articulée autour d'un certain nombre d'axes prioritaires et complémentaires, parmi lesquels la création de pôles de compétitivité. A vocation sectorielle, ces derniers sont composés d'un parc industriel et d'un parc technologique. La société anonyme mfcpole a ainsi été constituée en 2006 pour développer un pôle à vocation textile. Une convention signée avec le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME fixe ses obligations (délais d'exécution, résultats attendus) et les avantages accordés en contrepartie par l'Etat (cession au Dinar symbolique des terrains, prise en charge du coût des réseaux extérieurs d'infrastructure, financement de la station commune d'épuration à El Fejja, exonération des droits de douanes et de la TVA sur les équipements nécessaires importés).

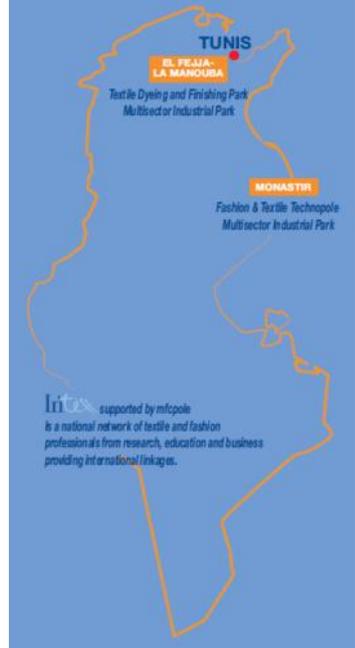
Un développement faisant appel à des financements variés

| Composante | Financement |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Locaux industriels | Société mfcpole + Opérateurs |
| Pépinières et bâtiments relais | mfcpole |
| Centre de ressources technologiques | Centre Technique du Textile + mfcpole |
| Instituts de formation | PPP (conventions) |
| Centres de recherche publics | Pouvoirs publics (conventions) |
| Espaces communs | mfcpole + Opérateurs |
| Assistance technique | Programmes nationaux et européens |

81 partenaires pour asseoir la compétitivité du pôle

Pour encourager la compétitivité et le rayonnement du pôle, la société a développé un réseau de partenaires (In'tex), composé de 61 structures nationales et 20 internationales : Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (API), Agence de promotion de l'investissement extérieur (FIPA-Tunisia), chambres de commerce, fédérations d'entreprises, pôles et technopoles similaires, universités, structures de recherche et de formation, etc. Des conventions de partenariat viennent encadrer les actions conjointes d'appui et de promotion et faciliter l'échange de bonnes pratiques. mfcpole collabore également avec des banques, qui lui fournissent des données sur les flux d'investissement, et des structures régionales, avec lesquelles elle mène des actions de marketing territorial sur Monastir et le Grand Tunis.

القطب التنموي المنستير الفجدة
POLE DE COMPETITIVITE
MONASTIR - EL FEJJA





Stratégie : valoriser l'offre du pôle et rassurer les investisseurs

Une stratégie élaborée à l'aide de méthodes de marketing

- But : Valoriser l'offre d'infrastructures de développement et de services d'accompagnement du pôle
- Horizon : Court et moyen termes (2009-2014)
- Statut : Confidentiel / Elaboration en interne, avec l'appui d'experts nationaux et internationaux
- Processus : Diagnostic à l'aide de méthodes de réflexion et de créativité => Formulation de la stratégie => Validation par la Direction Générale => Révisions possibles en cours de route
- Contenu: Objectifs + Moyens / Outils + Répartition des tâches (qui, quoi, quand, comment)

Un nécessaire ajustement suite à la révolution de jasmin

Consciente que l'instabilité temporaire résultant de la révolution de jasmin risque d'entraîner une perte de confiance des investisseurs et des banques dans l'économie tunisienne, et par la même dans l'offre du mfcpole, la société a adapté sa stratégie au nouveau contexte. Elle a mis en place un observatoire conjoncturel de la perception de la Tunisie par les entreprises étrangères et réalisé un diagnostic stratégique. Des méthodes de brainstorming ont été utilisées pour caractériser l'offre du pôle (caractéristiques générales, infrastructures disponibles, services offerts, ressources humaines) et identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces (voir ci-contre). Des méthodes comparatives ont permis d'évaluer sa compétitivité en matière de recherche et d'innovation. Pour rassurer les investisseurs et en attirer de nouveaux, les actions de promotion, en Tunisie et à l'étranger, ont été renforcées. Les banques actionnaires ont par ailleurs consentis à des investissements supplémentaires dans le développement des espaces du pôle.

Forces

- Clarté de la vision stratégique
- Implantation dans deux gouvernorats à forte concentration industrielle (diversification)
- Proximité de pôles universitaires et gisements de main d'œuvre (disponibilité des ingénieurs, techniciens, chercheurs, centres de formation, pack service recrutement/formation)
- Facilité d'accès / logistique de la zone (proche des principaux ports et aéroports)
- Réseau In'tex pour partenariats et mise en relation au niveau local, national et international

Opportunités

- Cibler les créneaux porteurs (textiles techniques, ennoblement, mode, TIC, etc.)
- Favoriser l'insertion de la culture qualité, la polyvalence et la créativité dans les processus de formation

Faiblesses

- Pas d'avantages spécifiques (incitations financières et fiscales spécifiques au pôle) pour s'implanter sur le technopole et les parcs industriels
- Espaces nouvellement créés (aménagés, en cours de construction)
- Manque de success stories (entreprises en activité)
- Difficulté d'accès aux projets collaboratifs

Menaces

- Stabilité de la main d'œuvre
- Respect des normes
- Risque de dispersion entre vocation sectorielle (textile) et multi-sectorielle
- Concurrence nationale (zone industrielle classique) et internationale (cluster et zones industrielles étrangères)



Positionnement régional : promouvoir les sites d'implantation



Des parcs insérés dans des territoires

La promotion des espaces du pôle passant nécessairement par la promotion des territoires environnants, mfcpole a élaboré avec ses partenaires locaux une stratégie de promotion pour les 2 gouvernorats dans lesquels le pôle est implanté. Cette stratégie met en avant : la forte tradition industrielle de la Manouba (plus de 230 entreprises dans les industries mécaniques, électroniques, textile, mais aussi les services) et de Monastir (région leader du textile tunisien avec 700 unités industrielles, dont 550 entreprises textiles) ; la proximité d'infrastructures logistiques et de transport (aéroports, autoroutes, ports, trains, métro) ; la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée (12 établissements universitaires et 8 centres de formation à Monastir / 14 et 5 à la Manouba).

Des objectifs de développement ambitieux

- Objectifs : 200 Ha aménagés / 58 000 m² construits / 300 entreprises / 15 000 emplois / 10 projets collaboratifs par an
- Secteurs : Textile (technique, ennoblement, mode) ; Multi-secteur (industries mécaniques, électriques et électroniques, TIC, énergies renouvelables, biomédical)
- Zones : Monastir et la Manouba
- Cible : Entreprises, laboratoires de recherche, organismes de formation, structures d'appui, prestataires de services, etc.
- Actions : Clusterisation et développement de projets innovants, montage de projets collaboratifs (programmes nationaux, européens et méditerranéens), marketing territorial, assistance aux entreprises, formation, développement des zones d'activités (éco-construction)





Promotion et communication : diversifier outils et canaux pour faire connaître le pôle

Une campagne reposant sur une gamme complète d'outils

- Processus : Elaboration interne de la stratégie
=> Mise en œuvre partiellement externalisée à une agence de communication (réalisations graphiques pour le web, la publicité, etc.)
- Effectif : 3 personnes
- Budget : 2,5% du budget annuel, soit environ 150 K€ / an
- Outils : Brochures (français/anglais), [site internet](#), vidéo (en cours d'élaboration), newsletter (en cours d'élaboration)
- Actions : Evènementiel, conférences de presse, insertions publicitaires, journées portes ouvertes, coopération internationale

The screenshot shows the website for the Monastir - El Fejja la Manouba Competitiveness Pole. The header includes the mfcpole logo and the text 'Pôle de Compétitivité Monastir - El Fejja la Manouba'. Below the header is a search bar and navigation links for 'Investir en Tunisie', 'Investir à Monastir', and 'Investir à La Manouba'. The main content area features a navigation menu with 'Accueil', 'mfcpole', 'Parc Textile', 'Parcs Industriels diversifiés', and 'Pôle Services'. Below the menu, there are sections for 'Votre plateforme industrielle intelligente dans l'espace méditerranéen', 'Technopole textile et Mode Monastir', and 'Actualités'. The 'Technopole textile et Mode Monastir' section includes a small image of the industrial park and text describing it as a center of excellence and innovation.



Communication, lobbying et coopération pour plus de visibilité

mfcpole a lancé une campagne de communication d'envergure nationale et internationale. Elle utilise tous les canaux de communication (presse écrite, Internet, TV, publicité, etc.) et des actions ciblées de lobbying (auprès de la presse, des chambres de commerces, des chambres mixtes, etc.). En Tunisie, la société organise des conférences de presse avec des journalistes ciblés pour leur compétence sectorielle, et fait paraître un article spécialisé et une insertion publicitaire tous les mois. Des annonces publicitaires sont également insérées dans des revues internationales spécialisées (le Journal du Textile, Rapport annuel d'Oxford Business Group sur la Tunisie, etc.). Le pôle organise par ailleurs des journées portes ouvertes, avec visite des espaces. Au travers de l'IASP (Association Internationale des Technopoles) et de projets européens et méditerranéens tels que [TEXTECHMed](#), sa visibilité à l'international augmente à moindre frais.



Une agence régionale de développement sur le modèle européen



Agence régionale de développement
Créée en 2006 / Statut : Etablissement public

Territoire d'intervention : Région de Çukurova
englobant les provinces d'Adana et Mersin

Missions

Développement régional

Renforcer les capacités locales de développement et de planification ; Soutenir les projets sociaux et d'entreprenariat ; Améliorer la coopération entre secteurs public, privé et ONG

Promotion des investissements

Promouvoir les opportunités d'affaires et d'investissement dans la région ; Développer et promouvoir les projets de coopération dans le cadre de programmes bilatéraux et multilatéraux

Moyens

Budget annuel : 31,4 M € (2009)

Contribution approximative : Etat 75%, Communes 20%, Chambres de commerce et d'industrie 5%

39 employés

1 secrétaire général, 4 directeurs, 25 experts, 7 employés administratifs, 2 employés de cuisine et de nettoyage

Gouvernance

Conseil d'administration (8 membres) : Gouverneurs, Maires, Présidents des Conseils provinciaux et des Chambres de commerce des 2 provinces

Nomination du secrétaire général

Sélection de 3 candidatures par le Conseil, nomination finale par l'Organisation de planification d'Etat

En savoir +

Web www.cka.org.tr

Mel info@cka.org.tr

Tél +90 322 363 00 40

Çukurova Development Agency

Cinarlı District, Atatürk Avenue No 1, Sabanci Business Center
01060 Seyhan/Adana, TURQUIE

Un découpage administrative conforme aux standards de l'UE

Depuis 1925, la Turquie était divisée en provinces, comtés, villes et villages. 7 macro-régions sont venues compléter ce découpage dans les années 1950, uniquement à des fins statistiques. Dans ce système fortement centralisé, les institutions n'étaient pas en mesure de satisfaire les besoins locaux. L'ouverture des négociations sur son accession à l'Union européenne a mis la Turquie sur la voie de la décentralisation. En 2002, la Turquie s'est alignée sur la Nomenclature des unités territoriales statistiques (NUTS) de l'UE. Les 81 provinces, trop petites pour garantir la cohérence et l'efficacité des politiques régionales, ont été regroupées en 26 régions, et le nombre de macro-régions a été porté de 7 à 12. D'autres réformes sont venues renforcer les compétences des communes (chargées de l'aménagement, des transport et services publics), communes métropolitaines (chargées de la plupart des services urbains) et provinces (développement économique).

Des agences de développement pour valoriser le potentiel local

En 2005, un amendement de la Loi sur les unions d'autorités locales a autorisé les autorités locales et provinciales à se regrouper en "Unions de services" pour gérer en commun des services. En 2006, des Agences de développement ont remplacé ces Unions de services, avec pour missions d'accélérer le développement régional, de garantir la durabilité, de réduire les disparités interrégionales et de renforcer la coopération entre autorités locales, secteur privé et société civile. Supervisée par l'[Organisation de planification d'Etat](#), des agences ont pour principale tâche de définir et mettre en place un plan stratégique. Connues pour leur dynamisme en matière de politiques régionales, Adana-Mersin (Çukurova) et Izmir ont été les premières régions dotées d'une agence.



Une organisation efficace, connectée aux acteurs locaux et nationaux

Une agence régionale structurée en 4 unités opérationnelles

- L'Unité de planification et programmation (7 experts) définit les plans de développement régional, les programmes opérationnels et le cadre général des subventions, prépare les budgets et rapports de l'agence, coordonne les relations institutionnelles, organise des programmes de formation pour le personnel, réalise des études sur la région ;
- L'Unité de gestion de projets (6 experts) prépare la procédure de subvention, enregistre les projets déposés, sélectionne des évaluateurs et signe des contrats avec les porteurs de projets éligibles ;
- L'Unité de suivi et évaluation (9 experts) contrôle la réalisation des projets, prépare les rapports intermédiaires, etc.;
- Les bureaux d'appui aux investissements à Adana et Mersin (5 experts) promeuvent les investissements nationaux et étrangers dans la région, assistent les investisseurs avant, pendant et après la réalisation de leur projet (information, conseil, visites de site, réunions, etc.).

Une coopération étroite avec l'agence nationale de promotion

L'Agence de développement de Çukurova (CDA) travaille en étroite collaboration avec l'Agence de promotion des investissements en Turquie ([ISPAT](#) - Invest in Turkey), qui coordonne les bureaux d'appui aux investissements de toutes les agences régionales. ISPAT suit les annonces d'investissement et les dirige vers CDA si la région répond aux critères du projet. Lorsque le montant investi est inférieur à 50 M de livres turques (24 M d'euros), ISPAT transmet le projet à CDA. Cependant, ni ISPAT ni les agences régionales ne sont pour l'instant habilitées à gérer les procédures administratives pour les investisseurs. Une loi qui devait être adoptée fin 2010, devrait remédier à cela. ISPAT aide également CDA à se mesurer aux autres agences de développement régionales.

Des relations étroites avec les différents acteurs locaux

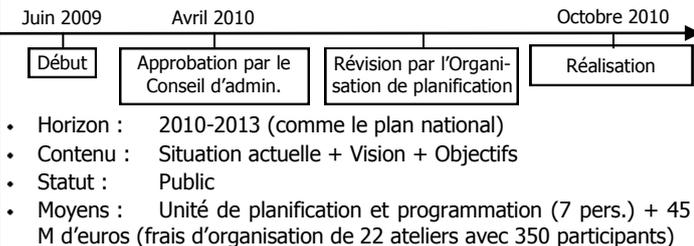
En plus de son Conseil, CDA a créé un Conseil de développement, plateforme consultative qui regroupe les représentants de 23 institutions publiques, 15 autorités locales et 62 organisations privées, ONG et universités. Elle organise des réunions sectorielles avec les acteurs concernés. Enfin, de nombreuses organisations sollicitent CDA pour les subventions qu'elle attribue dans le cadre de programmes de soutien à l'entrepreneuriat ou pour des forums d'affaires organisés par les Chambres de Commerce de [Mersin](#) et [Adana](#), ses principaux partenaires.





Aménagement régional : une approche exemplaire pour une priorité nationale

Un processus de 10 mois



Une approche progressive pour atteindre une vision partagée

1. Collecte de données auprès d'institutions nationales et régionales
2. Diagnostic socio-économique de la région (approche comparative au niveau mondial, national, régional et si possible infrarégional)
3. Réunions participatives :
 - ateliers infrarégionaux => identifier des problèmes spécifiques des 8 sous-régions
 - ateliers avec le Conseil de développement => réaliser une analyse SWOT générale et définit une vision pour la région
 - ateliers sectoriels et thématiques => affiner l'analyse SWOT et définir une stratégie spécifique pour chaque secteur et thème

Une région confrontée à des défis nationaux

Avec un PIB de 880 Mds de dollars en 2009, la Turquie était la 16ème économie au monde et la 6ème en Europe. La forte baisse de la demande extérieure causée par la crise mondiale avait entraîné une contraction du PIB de 5,6%. Les entrées d'IDE étaient également passés de 18,3 Mds de dollars en 2008 à 7,9 Mds en 2009. Mais la croissance turque est repartie dès 2010, atteignant 8,1%, et devrait tourner autour de 5% en 2011. Le taux de chômage devrait néanmoins se maintenir à 15%, les emplois créés ne permettant pas d'absorber une croissance rapide de la main d'œuvre. L'exposition au risque de change est un autre problème majeur en raison du déficit du compte courant (en 2009, les exportations ont atteint 102,1 Mds de dollars et les importations 140,9 Mds). 4ème région la plus peuplée de Turquie, (3,7 M hab. sur les 72,5 M hab. du pays), Çukurova est naturellement confron-



Positionnement régional : identifier les enjeux et priorités pour définir des mesures adaptées

Forces

- Situation stratégique
- Conditions géographiques et climatiques favorables
- Infrastructures de transport
- Energies renouvelables
- Puissante industrie agroalimentaire et manufacturière
- Zones spéciales d'investissement
- Main d'œuvre abondante à des coûts compétitifs
- Institutions dotée d'une tradition commerciale et industrielle

Opportunités

- Terminal de 3 pipelines
- Projet d'aéroport international
- Projet de zone industrielle organisée spécialisée dans l'énergie
- Amélioration des autoroutes
- Levée de l'obligation de visa avec les pays voisins
- Proximité de grands marchés
- Importance stratégique croissante du secteur agroalimentaire
- Financements liés au processus d'adhésion à l'UE

Faiblesses

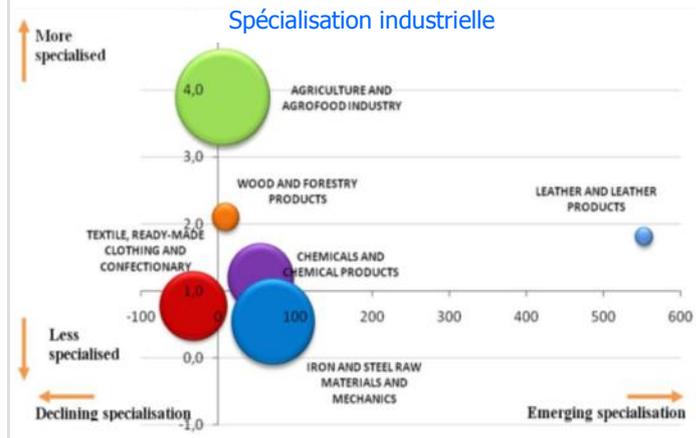
- Disparités entre sous-régions et groupes sociaux
- Urbanisation non planifiée
- Infrastructures transport/énergie insuffisantes en zone urbaine
- Manque de formation professionnelle, R&D et innovation
- Manque de plans sectoriels
- Emigration qualifiée et immigration non qualifiée
- Notion environnementale faible
- Efforts de promotion insuffisants

Menaces

- Coûts de production et d'énergie
- Impact négatif de la crise
- Investissement public faible
- Marges de profits en baisse dans les principaux secteurs de la région (pétrochimie et textile)
- Concurrence d'autres régions et pays (Extrême-Orient)
- Instabilité politique en Irak
- Système étatique de subvention défavorable à la région

Un vaste plan de développement régional

- Objectifs : Compétitivité, ressources humaines, cohésion sociale, cadre de vie, durabilité
- Secteurs : Agroalimentaire, textile, chimie, métaux et équipements mécaniques, mobilier, logistique, tourisme
- Zones : Zones franches de Mersin et Adana Yumurtalik, zones industrielles organisées de Mersin Tarsus et Adana Haci Sabanci
- Acteurs : Entreprises nationales et investisseurs étrangers
- Mesures : 4 programmes d'appui (développement économique, développement social, infrastructures, développement rural) => Thèmes définis chaque année => subventions pour chaque thème





Communication : une nouvelle priorité pour les régions turques

Une communication dépourvue de stratégie dédiée

Lors du lancement de la régionalisation, la priorité était de collecter les données régionales et de planifier le développement local. A l'heure où Çukurova entre en compétition avec les autres régions du pays, le marketing et la communication deviennent essentiels. CDA collabore donc avec les acteurs locaux pour décliner le plan de développement régional en une stratégie de communication. En l'absence d'une stratégie commune et d'un personnel dédié, chaque unité de CDA gère ses propres activités de communication. Lors de grands événements tels que le lancement du programme annuel de subventions, l'équipe concernée contacte la presse locale et prépare des communiqués. Dépourvues de méthodes, messages et d'objectifs communs, ces actions ont un impact limité, et aucune évaluation d'ensemble n'est possible. La priorité de CDA est donc de définir une stratégie de communication globale.

Enrichir le site web pour atteindre plus d'investisseurs

Disponible en turc et anglais, le [site web CDA](#) attire surtout des acteurs locaux intéressés par le programme de subventions. Il a été conçu par un prestataire externe mais les contenus publiés sont gérés par le personnel de CDA. En vue de toucher plus d'investisseurs, notamment étrangers, 2 nouveaux sites web seront créés en turc, anglais et arabe : Invest in Adana et Invest in Mersin. Bien que CDA soit en charge de toute la région de Çukurova, il est en fait plus facile de travailler à l'échelle provinciale. La région étant une création récente inspirée du modèle européen, elle ne dispose pas encore d'une autorité légale et manque de visibilité. En raison du manque de compétences internes et des prix attractifs pratiqués par les agences web, CDA sous-traitera à la fois la conception et la gestion des contenus des nouveaux sites.

En l'absence de campagne structurée, des actions variables

- Plan dédié : Aucun / Moyens humains : 1 employé
- Budget (euros): 169 000 (2009), 7 000 (2008), 303 000 (2007)
- Outils et activités:
 - Brochure "Invest in Çukurova" en turc et anglais, traduction vers d'autres langues à venir (conception sous-traitée)
 - 2 vidéos promotionnelles (1 pour la région et 1 pour les activités de CDA) en turc et en anglais (conception sous-traitée)
 - Site web actuellement en turc et anglais (conception sous-traitée)
 - Réunions avec la presse locale (5 en 2009), publication de bulletins
- Impact : Plus de 50 articles sur CDA dans la presse locale en 2009 (90% sur des projets sociaux et de PME financés par l'agence)



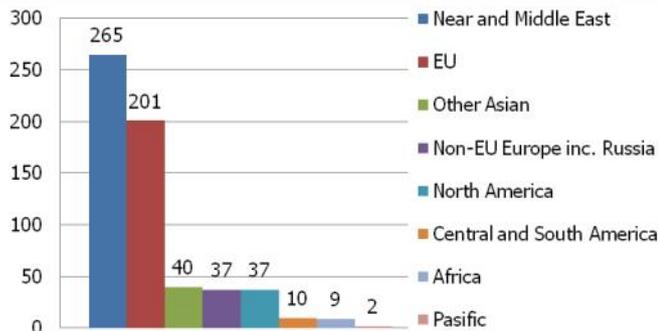


Prospecter : matchmaking et coopération internationale comme maîtres-mots

Une campagne en voie de structuration

- Plan dédié : Pas actuellement, mais le plan régional sera prochainement décliné en objectifs et cibles spécifiques pour la promotion des investissements pour les 4-5 prochaines années
- Moyens humains : 5 mi-temps (Unité d'appui aux investissements)
- Budget (euros) : 146 000 (2010), 173 000 (2009), 14 000 (2008)
- Secteurs : Agroalimentaire, textile, chimie, métaux et équipements mécaniques, mobilier, logistique, tourisme
- Pays ciblés : Proche et Moyen-Orient, Allemagne et Italie
- Outils : Site web, vidéos promotionnelles, brochure
- Actions : Evénements, délégations d'affaires
- Impact : Pas évalué à ce jour

Projets d'IDE par région d'origine enregistrés jusqu'en juin 2010



Une approche opportuniste de la prospection

L'Unité d'appui aux investissements de CDA identifie des prospects en participant à des événements porteurs. En 2010, elle avait prévu d'assister à 15-20 événements nationaux et 4-10 événements internationaux. Pour les sélectionner, l'équipe prend en compte : le lieu de l'événement, son format (B2B privilégiés), les participants attendus, le cadre institutionnel (événements soutenus par des institutions publiques plus facilement accessibles). Elle cible principalement les entreprises du Proche et Moyen-Orient, qui sont les premiers investisseurs étrangers dans la région, et dont le poids devrait encore augmenter avec la levée de l'obligation de visa et l'accord de libre échange entre la Syrie, la Jordanie et le Liban. Ces prochaines années, l'équipe ne participera pas à des événements sectoriels à l'étranger mais plutôt dans le pays.

La coopération internationale en tant que priorité

« Avant d'investir en Turquie, les groupes étrangers commencent en général avec une franchise, puis signent des partenariats et finissent par établir une filiale » explique Murat Kaplan, directeur de l'Unité d'appui aux investissements. « Nous utilisons le réseau du [Sous-secrétariat au Commerce extérieur](#) et des [Chambres de Commerce pour échanger avec des organisations étrangères et participer à des événements internationaux](#). A partir de 2010, nous organiserons 6 à 8 délégations d'affaires par an dans la région. Un partenariat avec le Liban a déjà été lancé. Nous avons conduit une délégation à Beyrouth et, suite au succès rencontré, une délégation libanaise viendra à Mersin en juillet 2010. Nous envisageons des échanges similaires avec d'autres pays comme l'Egypte ». CDA est également membre de réseaux internationaux d'agences de promotion des investissements comme WAIPA et ANIMA.

Le programme Invest in Med vise à développer durablement les relations d'affaires, les investissements et les partenariats d'entreprises entre les 2 rives de la Méditerranée. Financé à 75% par l'Union européenne sur la période 2008-2011, il est piloté par le consortium MedAlliance, qui réunit des agences de développement économique (ANIMA, leader du programme), des CCI (ASCAME, EUROCHAMBRES) et des fédérations d'entreprises (BUSINESSMED). Avec les membres de ces réseaux et leurs partenaires associés (ONUUDI, GTZ, EPA Euroméditerranée, Banque Mondiale etc.), un millier d'acteurs économiques sont ainsi mobilisés au travers d'initiatives pilotes centrées sur des filières méditerranéennes d'avenir. Chaque année, une centaine d'opérations de terrain associent les 27 pays de l'Union européenne et leurs 9 partenaires du sud : Algérie, Autorité Palestinienne, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie et Tunisie.

Promotion locale de l'investissement en Méditerranée

Recueil de pratiques

Les profonds troubles sociaux qui agitent les pays Med sont largement le fruit d'une croissance économique trop inégale. Le développement durable de la région nécessite la diffusion d'une culture proactive de la promotion parmi les acteurs locaux, pour un meilleur partage des investissements, des emplois et richesses, face à une concurrence territoriale qui s'intensifie.

Ce recueil comprend 10 études de cas, dans lesquelles puiser pour :

- définir une **stratégie de promotion** territoriale (mener une analyse SWOT pertinente, interne ou via un conseil extérieur bien choisi) ;
- passer de la stratégie au **plan de communication** (créer une image/marque, formuler un message audible, opter pour les canaux et supports les plus adaptés) ;
- identifier et démarcher cibles et partenaires, bien calibrer son **dispositif de prospection**, lui assigner les bons objectifs.

Pour chaque étude de cas (entre 4 et 8 pages selon la richesse des informations disponibles), sont proposés :

- un profil institutionnel (mise en perspective dans le paysage économique et institutionnel local et national, missions/moyens) ;
- un décryptage de sa stratégie de promotion ;
- une analyse de ses plans de communication et de prospection (portant à la fois sur les processus d'élaboration et les produits).

www.invest-in-med.eu