

LAZIO  INTERNATIONAL

**Principes directeurs des  
politiques régionales  
d'internationalisation  
du système de production  
du Latium**

Programme des interventions  
2014

Document de synthèse



REGIONE  
LAZIO

## 1. L'internationalisation du système de production: objectifs, gouvernance, instruments pour une nouvelle stratégie

Effets de la crise sur la production du Latium

Le Latium est la seconde région, après la Lombardie, par richesse produite (11% du PIB italien), Eurostat la place parmi les vingt économies régionales les plus importantes de l'Union européenne. Dans les années deux mille, elle s'est accrue plus de la moyenne nationale. La crise économique a interrompu cette tendance, démontrant la faiblesse structurelle du système économique régional.

Une nouvelle stratégie

Ces dernières années, différents indicateurs montrent que le Latium accentue sa vocation internationale : la croissance de l'exportation (ayant atteint 33% entre 2007 et 2012) et des échanges de services aux entreprises vers l'étranger; l'augmentation de l'incidence des investissements directs étrangers sur le PIB régional ; la forte présence de travailleurs étrangers ; le haut taux d'internationalisation des visites touristiques. Cependant, l'usage de la part des entreprises des formes et des stratégies d'internationalisation complexes et articulées (présence directe dans plusieurs pays, contrôle étranger, appartenance à des multinationales) est encore réduit, et, reste négatif le solde des investissements directs étrangers. De plus, le processus d'internationalisation apparaît pénalisé par des politiques peu efficaces, menées avec des financements faibles et par un système de gouvernance inadéquat, ce qui n'a pas favorisé la diffusion et l'expansion des expériences les plus positives.

On ressent donc l'exigence d'un changement d'allure par rapport au passé, pour consolider et répandre les parcours positifs (en particulier, en se référant aux PME). Les *Principes directeurs pour l'internationalisation du système de production du Latium* ont été élaborés pour intervenir sur ce facteur de faiblesse, en accomplissant de clairs choix stratégiques sur la détermination des instruments pour améliorer l'efficacité des ressources disponibles et l'identification des priorités et des actions à prendre pour obtenir des résultats à court et moyen terme.

Les *principes directeurs* ont pour but de déterminer les meilleures formes de soutien aux entreprises dans les parcours

***d'internationalisation en départ, de marketing du territoire et l'internationalisation à l'arrivée.***

Amener le Latium  
parmi les régions  
leader

L'objectif final est **d'amener le Latium aux plus niveaux de référence italien** des parcours de support à l'internationalisation, à l'instar de la Lombardie, de l'Emilie Romagne, des Marches, de la Toscane et de la Vénétie. Ces régions sont pourvues d'une gouvernance construite autour de financements importants et sur un effort de coordination entre les conseils régionaux, les agences, le système des chambres commerciales, les associations de secteur, le système bancaire et les municipalités.

Ressources  
financières  
extraordinaire et  
nouvelle  
gouvernance

Pour atteindre ces buts, le nouveau gouvernement régional a décidé d'allouer **11,4 millions d'euros en 2014**. Il s'agit d'un effort financier absolument extraordinaire et en net rupture avec le passé. Cet effort doit être épaulé d'une action également extraordinaire, destinée à **réformer en profondeur le modèle de gestion des ressources et de la gouvernance** publique-privée.

Trois  
orientations  
stratégiques

*Les principes directeurs pour les politiques régionales d'internationalisation*, élaborés sous la coordination du Conseil au Développement économique (structure qui définit sa mise en place et suit son application et l'évaluation des résultats), ont identifié **trois orientations stratégiques principales** :

- rendre le Latium une 'grande région européenne pour l'innovation' ;
- soutenir et 'utiliser' les secteurs et les entreprises à haut potentiel d'expansion ;
- amener la région aux premiers rangs de référence nationale et internationale par ressources, stratégies et méthodes de travail sur les parcours d'internationalisation.

Méthode de  
travail

Ces orientations doivent être poursuivies par le biais de l'application d'une **nouvelle méthode de travail** se basant sur :

- la définition de principes directeurs stratégiques de secteur et géographiques ;
- rendre l'administration régionale en tant que lieu de *gouvernance* et de programmation ;
- la valorisation de la présence de la communauté internationale au Latium en tant qu'opportunité de croissance des entreprises et des produits du Latium ;

- une approche systémique et intégrée où les politiques d'internationalisation sont en lien avec les autres initiatives directes pour soutenir les entreprises ;
- l'adoption de mesures efficaces de monitoring et d'évaluation des interventions ;
- un raccord avec la programmation des Fonds structurels 2014-2020.

Une vaste gamme  
d'instruments

Sur base de ces orientations et de cette nouvelle approche de méthode, en réponse aux exigences déjà émergées au cours des mises au point et de celles qui émergeront d'une confrontation constante et permanente entre les parties sociales, la Région rendra actif dans ses programmes d'intervention **une vaste gamme d'instruments et d'opportunités** : des appels d'offre, des collaborations inter-institutions, des relations diplomatiques, des points d'information.

## 2. Les principaux secteurs de production déterminés

Structure productive  
peu spécialisée

Le tissu entrepreneurial du Latium – composé de 96,3% de petites et moyennes entreprises – ne possède pas une spécialisation univoque mais s’articule en une série de pôles de production hétérogènes qui, spécialement au niveau de l’internationalisation, présentent des besoins, des capacités et des situations de départ très différents. Le choix des secteurs de production sur lesquels initier les premières interventions (qui bien évidemment peuvent s’intégrer à d’autres indications) s’est effectué en examinant les secteurs traditionnels de spécialisation, les districts technologiques et les excellences régionales.

Dix secteurs  
sélectionnés

Les **dix secteurs de production** identifiés sont :

- l’aérospatial ;
- l’agroalimentaire ;
- l’ameublement et le design ;
- l’automobile ;
- la bioscience ;
- l’économie de la mer ;
- les TIC ;
- l’industrie culturelle ;
- la rénovation et technologie des constructions ;
- la filière de la mode ;

L’élaboration des *Principes directeurs* provient d’une phase préliminaire d’écoute à l’aide d’un *focus group* pour chacun de ces secteurs, desquels **sont venues certaines des premières requêtes au système de gouvernance** :

Exigences  
communes

- a) supporter l’accès et la consolidation sur les marchés internationaux ;
- b) favoriser les processus d’agrégation et de réseau d’entreprises, et aussi la collaboration entre d’autres réseaux/districts déjà existants au niveau interrégional ou national ;
- c) soutenir l’exportation des produits par le biais d’actions de valorisation [*branding*] et de promotion dans les ambassades ;
- d) améliorer la liaison entre les entreprises et le monde de la recherche ;

- e) stimuler la création de *startups* innovantes ;
- f) fournir des instruments d'information sur les marchés étrangers les plus intéressants ;
- g) activer des parcours de formation de gestion pour l'internationalisation ;
- h) développer des politiques d'attraction [*inco-  
ming*]/marketing sur le territoire ;
- i) améliorer l'ouverture internationale des foires.

### 3. Principes directeurs des politiques régionales sur l'internationalisation

Sur base de l'étude de chaque secteur et d'une analyse SWOT de l'ouverture internationale de la Région, les *Principes directeurs* proposent une **modification radicale de la gouvernance, en déterminant les stratégies et les secteurs** sur lesquels diriger les différents instruments à disposition. Cela permettra de concentrer les financements et d'augmenter la productivité et l'efficacité des **11,4 millions d'euros alloués en 2014**.

Six pistes de travail

De ce fait, **six pistes de travail** ont été définies par lesquelles décliner le programme d'intervention en 2014 :

- 1) subsidiarité régionale ;
- 2) projets intégrés en régie régionale ;
- 3) nouvelle gouvernance et coordination du système ;
- 4) soutien aux réseaux d'entreprises ;
- 5) valorisation des foires ;
- 6) système de monitoring et d'évaluation.

1) Une nouvelle subsidiarité

Le support à l'internationalisation se définira par une **logique d'une nouvelle subsidiarité, à savoir en tant que contribution à la participation aux coûts** endurés directement par les entreprises, en supportant les choix stratégiques des entreprises les plus efficaces.

2) Projets intégrés à régie régionale

La Région s'occupera aussi de définir, de concevoir et de coordonner, également par ses agences, **des projets intégrés dédiés aux entreprises qui ont besoin d'un accompagnement plus important** vers l'internationalisation en première approche du marché étranger, dans l'expansion et la consolidation. Les interventions annuelles seront adressées dans divers **pays cibles définis en croisant plusieurs facteurs** : les nécessités exprimées par chaque secteur et par les associations de secteurs lors des tables rondes convoquées semestriellement, l'analyse des pays les plus dynamiques au niveau international, les meilleures expériences de la programmation précédente.

3) Réforme de la gouvernance et de la coordination du système

Changer structurellement le modèle de support à l'internationalisation signifie **réformer la gouvernance et les instruments** à disposition de la Région, par le biais d'un nouveau rôle et d'une organisation opérationnelle du Développement Latium sur ces thématiques ainsi que par les modifications juridiques opportunes (en particulier la Loi régionale n°

14 de 1991 pour la promotion des foires). Dans le même temps, la Région assumera une fonction de coordination nationale et se dédiera à construire une nouvelle diplomatie économique grâce à laquelle elle promouvra un système d'alliances stratégiques avec des ambassades, des universités étrangères et des agences internationales présentes au Latium.

4) *Networking*  
national et  
international

A la lumière de la dimension basse des entreprises présentes au Latium, il faut soutenir – en étroite relation avec les autres politiques régionales destinées aux districts et aux réseaux – les processus de **constitution de réseaux et stimuler le potentiel associatif** encore sous-employé, en investissant dans des projets de secteur, de filière, de consortium d'exportation et de réseaux régionaux, interrégionaux et transnationaux, en augmentant le niveau d'intégration entre la manufacture et le tertiaire avancé.

5) Les foires  
commerciales  
régionales et  
plateforme  
informatique

Pour valoriser une relation plus forte entre les **politiques d'internationalisation et les foires régionales**, il faut entreprendre sa réforme en collaboration avec les autres sujets institutionnels et les organismes locaux concernés, en termes de gouvernance et d'orientation programmatique. La **Foire de Rome** est évidemment le berceau du système, en concomitance avec sa relation avec l'aéroport de Fiumicino et le port de Civitavecchia. On a aussi l'intention de promouvoir le marché des congrès, d'un potentiel très intéressant.

Dans ce contexte, aussi pour améliorer le potentiel d'expansion des entreprises du Latium, il faudra **croiser le support à l'internationalisation avec les objectifs du nouvel Agenda de numérisation du Latium**, afin de favoriser l'*e-commerce* ou la passation de marché en ligne [*e-procurement*].

6) Banque de  
données,  
monitorage et  
évaluation

Enfin mais non de moindre importance, un des noeuds critiques majeurs du modèle actuel doit être traité : la carence de formes de monitoring et d'évaluation des politiques et des initiatives mises en place. En tout premier lieu, il semble que la **création d'une banque de données** soit indispensable, où sont recensées les entreprises du Latium sur base de leurs compétences et de leurs besoins, et, grâce à laquelle des parcours systématiques de monitoring et d'évaluation des interventions sont entamés.



## 4. Programme des interventions 2014

Le Programme des interventions 2014 pour soutenir l'internationalisation du système de production du Latium est défini sur base des principes directeurs des politiques régionales, du dialogue avec les parties sociales et des représentations entrepreneuriales, de l'analyse des pays les plus dynamiques au niveau international et des résultats produits par les meilleures expériences de la programmation précédente. La réalisation effective des interventions prévues pour 2014 dépendra de la capacité de l'administration régionale et de ses organismes instrumentaux pour traduire l'exigence d'innovation et d'efficacité sur le territoire et de l'implication de tous les participants à déterminer chacune des mesures.

Engagement financier extraordinaire

L'engagement de l'administration régionale pour soutenir l'administration a conduit à allouer des ressources absolument extraordinaires et inédites par rapport au passé, soit 11,4 millions d'euros. Cela a permis d'établir une série de mesures destinées à couvrir un horizon plus large d'opportunités et d'exigences, grâce à une approche intégrée et systémique. Cette première série d'interventions pourra être remodulée au su d'une évaluation en temps réel des résultats obtenus et des réponses du monde de la production.

Trois lignes d'action

Le Programme des interventions 2014 s'articule sur **trois lignes d'action** :

a) *Soutien aux projets promus par le système entrepreneurial et par le territoire.*

L'objet est de **soutenir les projets promus par les entreprises, par les réseaux** d'entreprises et par les consortium à l'exportation sur le territoire, par des ressources mises à disposition à travers le financement régional à fond perdu et les *vouchers* aux services à l'internationalisation.

b) *Actions et projets intégrés à une régie régionale*

L'objectif est de promouvoir et de **coordonner la réalisation de projets régionaux en régie prévus pour renforcer l'internationalisation des secteurs productifs**, en favorisant des processus d'agrégation et de coopération, en renforçant les compétences organisationnelles et de marketing

des entreprises et en les accompagnant sur les parcours d'identification des marchés et de qualification de l'offre.

#### c) *Réforme de la gouvernance*

La Région entend réorganiser structurellement la *gouvernance* du système de support à l'internationalisation en assumant le rôle de coordination des différents sujets qui œuvrent dans le secteur, en se dotant des instruments adéquats de monitoring et de communication des actions réalisées et des analyses des résultats obtenus.

### 4.1 Soutien aux projets promus par le système entrepreneurial

#### 1) **Cofinancement des projets promus par le système entrepreneurial**

Avant le printemps 2014, la Région publiera un avis public pour sélectionner des projets d'internationalisation à l'adresse des entreprises et de leurs agrégats. L'offre publique fournira des contributions à fond perdu pour des projets qui auront les objectifs suivants : développer le savoir-faire implicite des secteurs d'excellence régionale ; promouvoir la valeur de Rome et le Style de vie italien pour attirer un flux touristique en liaison avec le tissu productif du Latium ; activer des formes innovantes de promotion des secteurs de production en collaboration avec des sujets publics et des organismes de recherche ; promouvoir au niveau international l'industrie créative et le secteur audiovisuel ; attirer du capital humain et valoriser des talents ; promouvoir des investissements étranger sur le territoire.

#### 2) **Voucher pour des services à l'internationalisation**

Dans le cadre d'une intervention cofinancée par la Chambre du commerce du Latium et leurs entreprises spéciales, la Région veut soutenir grâce à la distribution de *vouchers* spéciaux, l'accès des entreprises à des services pour s'internationaliser et participer à des foires.

## 4.2 Actions et projets à régie régionale

### 1) Projets intégrés vers la Méditerranée et les Amériques

La Méditerranée, en tant que marché B2B, et les Amériques, pour des productions à haute valeur ajoutée esthétique, technologique et de design, sont deux régions où convergent des exigences d'internationalisation des secteurs productifs du Latium. En Méditerranée, nous avons choisi de commencer par les Balkans, en partant de l'expérience lancée en Serbie pour le secteur pharmaceutique, de la biotechnologie et des appareillages électromédicaux, pour déterminer des opportunités de réseaux d'entreprises et de partenariat. Cette mesure doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste d'expansion sur les marchés de l'Est, de la Fédération russe, de la Turquie. En Amérique du Nord, il est par contre possible de se concentrer sur des interventions vers le Canada et les Etats-Unis, et, en Amérique du Sud, vers le Brésil et le Mexique, en poursuivant les projets déjà réalisés par le passé qui impliquent les secteurs en lien avec les biens de consommation, tels que l'agroalimentaire et l'ameublement de design. Pour les autres secteurs, tel que celui de l'aérospatial, il sera intéressant de développer un partenariat d'entreprise.

### 2) Diplomatie économique : Méditerranée élargie, Russie et Extrême-Orient

L'objectif est de lancer un programme de rencontres et d'activités avec les représentations diplomatiques et commerciales des ambassades au Latium pour explorer les potentiels de coopération commerciale, la possibilité de signer des accords de partenariat et de réaliser, les prochaines années, des projets en régie régionale. Une attention particulière sera dédiée à la Méditerranée élargie, pour étendre l'action des Balkans vers des pays tels que la Turquie, la Jordanie, le Maroc et le Kazakhstan. Dans ce domaine, se situe aussi la participation à des projets de coopération interrégionale en Méditerranée de provenance communautaire. Enfin, une partie de l'intervention sera destinée à explorer les rapports institutionnels qui peuvent rapprocher les entreprises vers les marchés de la Russie et de l'Extrême-Orient, en particulier le Japon et la Chine.

### **3) Promotion de l'artisanat artistique**

La Région soutiendra un projet de mise en valeur et de promotion internationale du territoire et de l'artisanat artistique du Latium, en cofinçant une initiative qui deviendrait un rendez-vous annuel de grande réputation et de qualité, en rapport avec le flux touristique et les communautés internationales dans la Capitale. Le projet se réalisera en partenariat avec l'Union des chambres, la Commune de Rome et en concernant les musées du Latium.

### **4) Projets interrégionaux : Afrique sub-saharienne, Chine, Russie et Emirats Arabes Unis**

La Région a l'intention d'intensifier la participation à des projets interrégionaux en collaboration avec le MAE, le MISE et ICE-Agenzia, à partir de ceux déjà en programme (Afrique sub-saharienne pour ameublement et design, Chine pour restauration et technologie des constructions, Russie pour mode et luxe, Emirats Arabes Unis pour attirer des investissements). De même, la Région Latium veut présenter sa candidature en tant que promoteur de nouveau concept (lors de l'EXPO international 2017, par exemple, en matière d'énergies renouvelables qui se passera au Kazakhstan), dans le cadre des programmes de coopération Etat-Régions.

### **5) Support aux parcours de gestion à l'exportation**

La Région a l'intention d'investir en collaboration avec ICE-Agenzia, dans l'inscription dans le système régional d'un appel aux jeunes figures professionnelles aptes à gérer des activités vers les développements d'échanges sur l'étranger et les processus d'internationalisation des entreprises du Latium.

### **6) *Projet Année du Tourisme Italie-Russie***

La Région Latium en cohérence avec les options nationales, a adhéré à l'Année du Tourisme Italie-Russie, et, voudrait participer aux initiatives prises par l'Agence au Tourisme, tête de file du projet, pour attirer des touristes russes au Latium, en se concentrant sur la promotion de parcours régionaux en rapport avec le luxe et l'industrie culturelle.

### **7) Participation aux foires internationales et aux projets préparatifs d'EXPO 2015**

La Région veut participer aux foires nationales et internationales sélectionnées en prenant en considération les suggestions des associations de secteur, utiles pour présenter les excellences du territoire, en valorisant les aspects productifs, touristiques et culturels de distinction, pour souligner la césure du passé et se proposer en tant que système uni. Entres autres, par exemple, nous citons la participation imminente à la 78ème Foire internationale de l'Artisanat de Florence, où le Latium sera une Région hôte, laboratoire où mettre à l'épreuve une partie des initiatives régionale pour l'EXPO 2015. En vue de cet événement, nous avons en effet l'intention de construire des espaces de mise en valeur des initiatives d'entreprises pour conjuguer le thème de la nourriture et de la durabilité de l'environnement avec l'excellence productrice et l'innovation (par exemple : la nourriture kasher, niche de production régionale à haut potentiel innovateur et international). La recherche des expériences innovantes sera aussi transmise grâce au festival des *startups* innovantes.

### **8) Accord de collaboration avec la Foire de Rome pour des projets internationaux**

La dimension internationale du Latium doit se structurer sur un pôle capable d'organiser des manifestations de prestige. Il semble donc essentiel de coopérer avec les chambres (avec l'implication active de Rome Capitale et en synergie avec le nouveau centre des Congrès Italia) pour renforcer la vocation de l'internationalisation de la Foire de Rome. En particulier, nous entendons promouvoir les initiatives qui donneraient une visibilité au territoire et à ses capacités productrices, et, qui véhiculeraient l'image de la région en tant que pôle attractif de culture et de tourisme.

### **9) Promotion du festival international des *startups* innovantes**

Dans le cadre de la politique régionale de promotion des nouvelles entreprises à haute valeur ajoutée, durant le semestre de la présidence italienne de l'Union européenne, la Région veut réaliser un événement international de promotion des *startups* mondiales qui offrent des services et des contenus innovateurs en lien avec les spécialisations pro-

ductives de la région : de l'industrie culturelle à la haute-couture jusqu'à l'œnologie-gastronomie.

### 4.3 Réforme de la gouvernance

#### 1) Orientation et communication

Objectif prioritaire, le renforcement des services régionaux, ces derniers s'occupent de recueillir et distribuer aux entreprises des informations pour se propulser vers les marchés étrangers à l'aide d'un meilleur rapport entre les institutions nationales et régionales, pour rendre plus fluide l'échange d'informations et de celle de la réforme des systèmes d'accès aux services et aux données, afin de rendre plus ponctuels les informations et meilleure la capacité de toucher les différents segments d'utilisateur. A cet effet, il faut construire et mettre à jour une banque de données détaillées sur les spécialisations des entreprises du Latium, la performance, la présence sur les marchés internationaux, les besoins, les expériences et les bonnes pratiques obtenues.

#### 2) Système de monitoring et d'évaluation

Nous considérons indispensable de construire un système de monitoring et d'évaluation des initiatives d'internationalisation au Latium, de celles financées ou de celles avec participation de la Région. On déterminera les objectifs et les indicateurs de résultat qui avec les sondages de satisfaction clientèle, permettent un compte-rendu exhaustif et une évaluation rigoureuse des résultats.

#### 3) Instruments pour une gouvernance participée

Tel que le prévoit la Loi régionale n° 5 de 2008, la Région créera un Comité à l'internationalisation auprès du Conseil du Développement économique composé d'un représentant de l'Agence au Tourisme, du Conseil régional de l'Agriculture, du Conseil régional de la Culture, de l'ICE-Agenzia, du Ministère du Développement économique, de l'Union des Chambres du Latium, des sociétés de foire commerciale de la région à niveau international, des parties sociales et des institutions bancaires. Le Comité examinera les rapports de monitoring du programme, évaluera sa co-

hérence avec les objectifs et proposera tous les corrections nécessaires à court et moyen terme.

#### **4) Réforme de la législation régionale sur les Foires**

La Région entend réformer la législation en matière de foires commerciales pour réorganiser et améliorer sa capacité d'intervention et de coordination, pour requalifier l'offre en accroissant les synergies avec les autres institutions et les initiatives au niveau interrégional et national.

## Programme des interventions 2014

<b>1 Soutien aux projets d'internationalisation</b>	<b>€ 5.500.000</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cofinancement de projets promus par le système entrepreneurial</li><li>• <i>Vouchers</i> pour des services à l'internationalisation</li></ul>	
<b>2 Actions à régie régionale</b>	<b>€ 5.400.000</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projets intégrés à une régie régionale : Méditerranée et Amériques</li><li>• Diplomatie économique : Méditerranée élargie, Russie, Extrême-Orient</li><li>• Promotion de l'artisanat artistique</li><li>• Projets interrégionaux : Afrique subsaharienne, Chine, Russie et Emirats Arabes Unis</li><li>• Support aux parcours de gestion à l'exportation [<i>export management</i>]</li><li>• Année du Tourisme Italie-Russie</li><li>• Participation aux Foires internationales et à des projets EXPO 2015</li><li>• Festival International <i>Startup</i></li><li>• Accord de collaboration avec la Foire de Rome</li></ul>	
<b>3 Gouvernance de système</b>	<b>€ 500.000</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation et communication</li><li>• Monitoring et évaluation</li><li>• Instruments de gouvernance : convocation périodique de tables rondes de secteurs et du Comité Régional à l'internationalisation</li><li>• Réforme de la législation régionale des foires commerciales (L.R. 14/91)</li></ul>	
<b>Total</b>	<b>€ 11.400.000</b>



