



ESPAGNE : Communauté autonome de Catalogne

ACC10 - Invest in Catalonia

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

 Agence régionale de développement Créée en 1985 / Agence gouvernementale régionale <small>Compétitivitat per l'empresa</small>	
 Territoire d'intervention : Communauté autonome de Catalogne	
	
Missions	
ACC10 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@acc10.cat Tél +34 93 4767287	Invest in Catalonia - ACC10 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 autres 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.



ANIMA Investment Network
 Ensemble pour une Méditerranée compétitive





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.

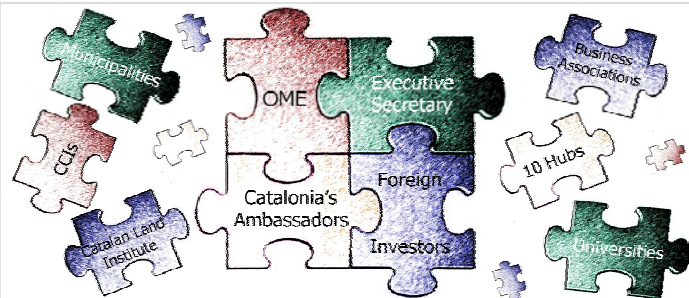




Diagnostic stratégique : la Catalogne, une région compétitive intégrée aux marchés mondiaux

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

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

Faiblesses

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



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'[ACC10](#) et [Invest in Catalonia](#), newsletters d'ACC10 (catalan) et Catalonia in Business (anglais et castillan), communauté en ligne [Anella](#), brochures sur ACC10 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'ACC10, qui cible les entreprises internationales. Pour les entreprises catalanes, ACC10 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'ACC10. Concernant internet, le site en catalan d'ACC10 diffère du site international (en anglais et castillan) car le public visé est différent. ACC10 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, ACC10 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, ACC10 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'ACC10, 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. ACC10 a par exemple utilisé le [Pavillon 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.



ESPAGNE : Communauté autonome de Catalogne

ACC10 - Invest in Catalonia

Prospection : un dispositif structuré autour du réseau international d'ACC10

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 entrepreneuriale](#) 2010), sélection SITE (4ème région d'Europe de l'ouest 2009)

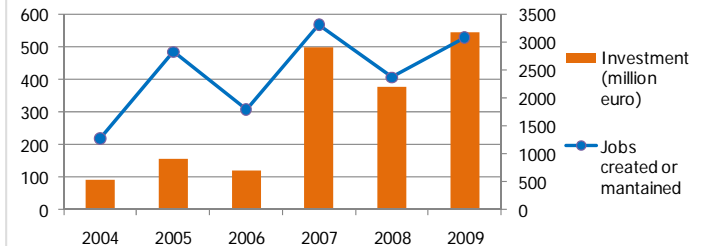
ACC10 Offices in the world



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, ACC10 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





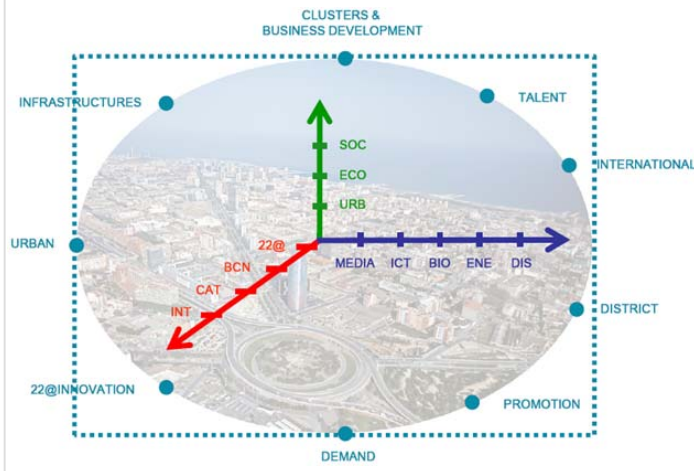
ESPAGNE : Communauté autonome de Catalogne

Focus sur 22@Barcelona - Le Hub de l'Innovation

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.