

<b>FEUILLE DE ROUTE INTERNATIONALE POUR LA PERIODE 2016 - 2021</b>
--

Introduction.....	2
1 Accompagner les entreprises pour faire face au challenge de l'internationalisation.....	3
1.1 Donner envie : informer, sensibiliser les entreprises à l'international.....	4
1.2 Mieux se préparer : Aider les entreprises à formalisation de leur stratégie à l'international .....	5
1.2.1 Appuyer les entreprises dans la formalisation de leur stratégie .....	5
1.2.2 Simplifier le pack export dans une logique de « parcours à l'export » de l'entreprise...	5
1.3 Organiser la prospection et la recherche de partenaires .....	7
1.3.1 Privilégier des zones « cibles » .....	7
1.3.2 S'appuyer sur un réseau d'envoyés spéciaux.....	8
1.4 Promouvoir la mise en réseau et faciliter l'entraide pour maximiser les résultats.....	8
2 Développer l'attractivité des Pays de la Loire à l'international .....	9
2.1 Organiser une prospection ciblée .....	9
2.2 Faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Pays de la Loire. ....	10
2.3 Mettre en place une communication offensive et différenciante.....	10
2.4 Mobilités, Enseignement supérieur, recherche et culture à l'international : le <i>soft power</i> régional.....	11
2.4.1 Soutenir et accompagner l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche.....	11
2.4.2 Encourager la mobilité internationale des jeunes (lycéens et apprentis).....	12
2.4.3 Faire de nos atouts culturels et touristiques, un levier de l'attractivité du territoire ..	13
3 Une région concernée par les enjeux globaux .....	13
3.1 La francophonie, un levier de développement économique et culturel : .....	13
3.1.1 Explorer le potentiel du social business .....	14
3.1.2 Soutenir les projets solidaires en Afrique francophone.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.2 Une politique forte en faveur de l'appui aux populations réfugiées et communautés hôtes, notamment au Liban et en Irak. ....	14
4 Une organisation adaptée à cette nouvelle ambition internationale.....	15

## Introduction

Cette stratégie régionale à l'international se fixe une double ambition : la première consiste à définir les nouvelles priorités de l'action régionale au service de ses acteurs économiques, en recherchant l'utilité pour l'entreprise et l'impact maximal pour le territoire. La deuxième est d'affirmer le rôle d'ensemblier et de facilitateur de notre collectivité, qui organise la « chasse en meute » et donne l'impulsion à l'écosystème des acteurs régionaux à l'international (CCI, CCEF, WTC, OSCI), adossé, lorsque c'est utile, à un cadre partenarial global avec les opérateurs nationaux tels que Business France... Au saupoudrage des soutiens, à l'appui aux initiatives individuelles isolées, nous entendons privilégier le collectif, à chaque fois que celui-ci est porteur de valeur ajoutée, de nouvelles opportunités. Le rôle de la Région sera d'agir comme le « porte-avion » des différentes initiatives des partenaires, la base arrière de leur développement à l'international.

Dans une économie de plus en plus globalisée, la Région des Pays de la Loire reste insuffisamment internationalisée. Ses échanges internationaux ne sont pas à la hauteur de son poids économique, malgré la place importante de ses activités industrielles, agricoles et agroalimentaires, à fort potentiel d'exportation.

Forts de ce constat, nous assumons de donner le « primat à l'économie » dans notre déploiement à l'international car le développement de nos territoires viendra en premier lieu de la prospérité de nos entreprises, qui créent les emplois. Dans un contexte inédit d'atonie économique depuis 8 années consécutives, et à l'heure où plus aucune entreprise n'est épargnée par la concurrence étrangère, le cycle vertueux de la croissance des PME et ETI passe inexorablement par leur ouverture à l'international. Cet enjeu, les ETI l'ont bien compris :  $\frac{3}{4}$  des ETI françaises sont exportatrices. Ne représentant que 4% des entreprises françaises exportatrices, elles réalisent cependant plus du tiers de la valeur des exportations nationales<sup>1</sup>. Non seulement les entreprises qui exportent se portent mieux que les autres mais elles seraient également plus optimistes quant à leurs perspectives de croissance. Pour les Pays de la Loire, le diagnostic est sans appel : **au 11e rang**<sup>2</sup> des régions exportatrices françaises, notre région pèse moins dans les échanges commerciaux (3,9%) de la France qu'elle ne participe à la création **de la richesse nationale (5,1%)**. C'est pourquoi la Région des Pays de la Loire entend développer une « force de frappe » à l'international, adaptée au degré de maturité à l'export de l'entreprise (partie I)

L'autre levier de croissance réside dans notre aptitude à capter et fixer sur notre territoire des flux d'investissements directs étrangers (IDE) productifs<sup>3</sup> pour accélérer le développement de nos entreprises. Le bilan national réalisé par Business France est éloquent : le nombre d'emplois, créés ou maintenus grâce aux IDE en 2015, a progressé de 24% en 1 an notamment dans les activités de

---

<sup>1</sup> Douanes, INSEE 2013

<sup>2</sup> ORES juin 2016 - 11<sup>ème</sup> rang sur 13 régions aujourd'hui en notant toutefois un biais statistique, le chiffre d'affaire à l'export d'Airbus n'est pas comptabilisé en Pays de la Loire mais en Occitanie

<sup>3</sup> Par opposition aux IDE spéculatifs ou opportunistes

production. Aujourd'hui, un emploi industriel ligérien sur cinq dépend d'une entreprise à capitaux étrangers<sup>4</sup> **mais notre région ne fait pas partie du top cinq des régions françaises qui accueillent les flux les plus importants d'investissements directs étrangers.** Cette ambition de conquête de capitaux étrangers, pose comme prérequis une communication offensive autour d'atouts régionaux lisibles à l'international et impose une posture de prospection proactive et ciblée (partie II)

Enfin, l'ouverture internationale de notre territoire doit aussi savoir conjuguer soutien au développement durable et inclusif de certaines zones géographiques ciblées et mobilisation des compétences ou savoir-faire régionaux. A la logique de dispersion des initiatives, nous privilégierons celle de la concentration des soutiens notamment en encourageant les projets de « Social Business » (partie III)

## 1 Accompagner les entreprises pour faire face au challenge de l'internationalisation

Prendre la décision d'exporter « durablement » impacte structurellement la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte, un accompagnement simplifié, adapté et lisible, tout au long du parcours à l'international, doit être un levier utile d'accélération des ambitions d'ouverture sur de nouveaux marchés. Comprendre les règles du jeu local, disposer de ressources « patientes » au regard d'un retour sur investissement qui peut être différé, anticiper les impacts en terme de gouvernance du projet d'entreprise et de formation des équipes ... sont autant de prérequis indispensables à la structuration d'un courant d'affaires réguliers.

Pour ce faire, il convient de mieux cibler le soutien de la Région en direction des filières stratégiques, d'améliorer l'accompagnement des entreprises ayant du potentiel à l'export, de leur simplifier l'accès aux aides et d'en mesurer l'impact sur le chiffre d'affaires.

Ce travail de ciblage doit se faire de façon concertée, avec nos partenaires: la CCI internationale (au sein de la CCI Région) et Food Loire (au sein de la Chambre Régionale d'Agriculture), les services de l'Etat et Business France, Bpifrance et la Coface, le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF), les OCSI, etc.

Pour cela, la Région doit s'organiser et se positionner en tant que « porte-avion » des entreprises à l'export, en travaillant en étroite collaboration avec les territoires, tout en assumant le choix de concentrer ses efforts sur quelques cibles géographiques: l'export proche (Europe, Maghreb) notamment pour les primo exportateurs, l'export plus lointain (Asie, Afrique de l'Ouest, Amérique du Nord) pour les entreprises plus aguerries.

---

<sup>4</sup> ORES Pays de la Loire – les investissements étrangers en PDL – dernière maj mars 2015

## 1.1 Donner envie : informer, sensibiliser les entreprises à l'international

Pour un grand nombre d'entreprises ligériennes, les freins à l'export demeurent encore nombreux (la barrière de la langue, les investissements humains et financiers nécessaires, les formalités administratives ou douanières, les différences culturelles, etc...), et viennent en occulter les bénéfices à moyen terme. L'international est trop souvent appréhendé comme un risque avant d'être une opportunité. En témoigne, la part du chiffre d'affaires des entreprises ligériennes réalisé à l'export de 5 points inférieur à la moyenne nationale (15%)<sup>5</sup>, constat accentué pour le secteur industriel (23% contre 31% en France).

Par ailleurs, la question de l'internationalisation de l'entreprise aujourd'hui ne peut plus se limiter à la seule conquête de marchés extérieurs, elle embarque culturellement l'ensemble de l'entreprise dans la diversité de ses fonctions (de la production au marketing en passant par la logistique). Face à cet enjeu, le premier acteur clé du développement à l'international c'est le dirigeant lui-même. **Il faut donc à la fois le sensibiliser, l'informer, l'accompagner pour susciter « l'envie d'international ».**

Sur le volet sensibilisation, information, trois actions seront privilégiées :

- La mise en œuvre d'une **campagne de valorisation de success stories** et témoignages de chefs d'entreprises à l'occasion d'évènements économiques organisés dans l'ensemble des réseaux (Chambres consulaires, clubs internationaux du WTC, réseau des CCEF, réseau Entreprendre, CGPME, CJD, JCE, RDE et RDI, Pôles de compétitivité et clusters, les services de développement économique des EPCI et leurs agences, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, etc...) et sur l'ensemble du territoire.
- La mise à disposition d'outils de **sensibilisation/acclturation à l'international auprès des réseaux de développement économique et notamment le réseau de l'innovation (RDI)** afin de leur permettre de disposer lors des rencontres avec les chefs d'entreprises, des premières clefs d'analyse du potentiel d'exportation, en amont d'un accompagnement plus expert de spécialistes de l'international. Le coordonnateur de cette action pourrait être la CCI Internationale qui dispose déjà d'outils type « déclic à l'international ».
- Une information structurée et partagée sur les opportunités de marchés adossée à la mise en place d'une **veille stratégique sur les grands évènements internationaux** porteurs pour les entreprises des filières régionales stratégiques, en relation avec les partenaires Business France, les Ministères des Affaires Etrangères et de l'Economie ainsi que les Chambres consulaires (CCII et CRA). La Région organisera également des rencontres destinées à aider les entreprises à mieux appréhender leurs marchés à l'international, en mobilisant des analyses sectorielles ou filière, en s'appuyant sur les journées pays organisées notamment par CCI International et Foodloire, en privilégiant des approches testimoniales d'exportateurs confirmés, etc. Enfin, elle publiera un programme régional export, annuel, commun et concerté entre tous les partenaires par le biais d'une newsletter, du site internet de la Région.

---

<sup>5</sup> ORES – Chiffres clés – avril 2016

-

## 1.2 Mieux se préparer : Aider les entreprises à formalisation de leur stratégie à l'international

### 1.2.1 Appuyer les entreprises dans la formalisation de leur stratégie

En France, la seule opportunité d'un marché à l'étranger est trop souvent considérée comme une condition suffisante à l'export, sans que soit réellement élaborée une stratégie globale de développement sur le long terme. Sur 700 entreprises ligériennes ayant exporté pour la 1<sup>ère</sup> fois en 2010, moins de 100 étaient encore présentes 5 ans après<sup>6</sup>. **Or la préparation et le suivi individuel de l'entreprise, respectivement en amont et en aval d'un salon ou d'une mission à l'international, sont pourtant les gages incontournables d'une réussite « durable » à l'export.**

Dans ce contexte, l'international doit s'inscrire dans un parcours jalonné, pour aider les entreprises, en fonction de leurs objectifs, à « franchir une succession d'étapes » (salons, missions de prospection, VIE, Joint-Venture, implantation de filiale, groupement export etc...). Ce parcours sera pleinement intégré au contrat de croissance entreprise (dans son volet « leviers de la performance », aux côtés de l'innovation).

Ainsi **seront renforcées, mais aussi mises en cohérence, les différentes prestations de détection, d'accompagnement, et de conseil à l'international** (flash diag, outil « déclic », conseil export, frac export, dinamic, stratexio etc...) afin de gagner en lisibilité et en efficience. Cette démarche sera coordonnée par la CCI internationale et le réseau des conseillers internationaux.

La Région en tant que financeur sera destinataire d'une synthèse des diagnostics et résultats attendus pour chaque entreprise soutenue, afin de mieux en apprécier l'impact. **L'évolution du nombre d'exportateurs et le taux de pérennisation de ces entreprises à l'export constitueront les premiers indicateurs témoins.**

### 1.2.2 Simplifier le pack export dans une logique de « parcours à l'export » de l'entreprise

La Région souhaite clarifier, simplifier et rendre plus lisible les dispositifs en faveur de l'export en proposant un « continuum de solutions » qui facilite son essor à l'international.

Ainsi, les trois dispositifs « individuels » que sont Prim-Export (salons, missions de prospection), INIT Export (traduction d'outils) et le VIE seront maintenus et intégrés au contrat de croissance entreprise. Une attention particulière sera néanmoins portée sur :

- L'évaluation des impacts de ces aides sur le taux de croissance à l'export de l'entreprise
- Une meilleure prise en compte des contraintes de certaines entreprises (start-up, entreprises innovantes, etc.) dont l'objectif est d'être rapidement positionnées sur les marchés internationaux

---

<sup>6</sup> D'après l'étude réalisée par CCI International avec la contribution de la Région Pays de Loire, des Douanes, de la DIRECCTE et de Business France: « Analyse de l'impact des dispositifs régionaux d'appui à l'export sur le développement des entreprises » en octobre 2015.

- L'intégration d'une nouvelle interface (fiche « diagnostic ») dans les dossiers de demande mis en ligne sur la plate-forme dématérialisée des aides de la Région avec la CCII et la CRA (Food Loire)

Par ailleurs, la Région poursuivra son soutien à la constitution de groupements export (Filière export) afin de favoriser la conquête de marchés à l'export sous la forme d'offres collaboratives (ex. AGRIPOLIA, Menuiserie Avenir etc.)

Enfin, une réflexion sera également menée avec Bpifrance (qui a repris les activités de garantie publique de la COFACE), la SFIL dans le cadre de ses missions de refinancement des grands contrats à l'exportation, etc... afin de mieux faire connaître aux entreprises les différents dispositifs en matière de financements à l'international : prêts, cautions, garanties, etc.;



#### ❖ Faciliter l'accès rapide aux « marchés internationaux »

Sur 7000 entreprises ayant exporté une fois au cours des 5 dernières années, seules ¼ d'entre elles exportent de manière continue. Fort de ces constats, deux axes seront privilégiés :

- Le **développement des primo-exportateurs** restera un axe fort de la stratégie régionale en privilégiant toutefois un retour à l'export proche (Europe, Maghreb), souvent plus facile pour éclairer ces entreprises sur leur potentiel export et leur « mettre le pied à l'étrier ».
- La **détection et l'accompagnement des exportateurs « occasionnels, erratiques »** sera une seconde cible privilégiée. Disposant déjà d'une sensibilité à l'international, ces entreprises représentent un levier d'action très important pour peu que soient anticipés certains écueils (pertinence de la stratégie export, manque de moyens RH, financements etc...). Cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique du contrat de croissance. Elle se fera en coordination avec l'action de Business France et de BPIFrance dans le cadre de la décision 14 du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, visant à « assurer un accompagnement personnalisé à l'international pour 1000 ETI et PME de croissance ».

Par ailleurs, les **entreprises ayant une activité régulière à l'export** pourront trouver un soutien renforcé dans leur démarche d'export plus lointain avec l'appui des « envoyés spéciaux » (cf. infra).

Enfin, une réflexion avec les **exportateurs expérimentés** et **notamment les ETI** sera engagée afin de déterminer les conditions d'un parrainage des TPE/PME à l'international.

### 1.3 Organiser la prospection et la recherche de partenaires

La Région souhaite **concentrer ses efforts autour du couple pays/filières à potentiel**, en ciblant quelques grandes zones prioritaires.

La Région veillera ainsi à éviter les doublons et à ce que les pôles orientent et flèchent vers les ressources existantes les besoins d'appui à l'international.

#### 1.3.1 Privilégier des zones « cibles »

La Région souhaite désormais concentrer l'effort sur des cibles géographiques à potentiel, qui seront progressivement affinées, avec pragmatisme, en fonction des opportunités détectées et des croisements pays/filières (sans se limiter pour autant à des régions spécifiques).

##### **La priorité européenne doit redevenir une évidence :**

- Avec 65 % des exportations et 55 % des importations ligériennes, l'Europe est une 1<sup>ère</sup> destination et un partenaire de choix. Aujourd'hui, les Pays de la Loire réalisent 15 % de leurs échanges avec l'Allemagne, premier partenaire commercial avant l'Espagne, l'Italie, le Royaume-Uni et le Benelux.
- Ainsi, pour l'export proche, l'Europe et le Maghreb (prioritairement le Maroc), la Région soutiendra une approche par filières prioritaires en favorisant la fertilisation croisée des politiques régionales (ESRI) via l'interclustering, des missions collectives, des pôles de compétitivité ou encore la présence régionale sur des salons professionnels.

Les liens forts tissés depuis les années 1990 avec les régions d'Emilie-Romagne et du Schleswig-Holstein en font des points d'entrée naturels de la Région pour aborder les marchés italien et allemand.

##### **Pour le « Grand export », un portage institutionnel fort se concentrera, en priorité, sur trois grandes zones cibles :**

- **L'Afrique de l'Ouest Francophone** où le potentiel est réel en commençant par la Côte d'Ivoire, porte d'entrée d'un marché ouest-africain de plus de 300 millions d'habitants, où des projets notamment de « social business »<sup>7</sup> peuvent être développés par l'intermédiaire des appels à projets de l'Agence Française de Développement (AFD) (cf. infra).
- **L'Amérique du Nord** (USA, Canada et Mexique) où les marchés sont matures et stables pour plusieurs de nos filières stratégiques (aéronautique, naval, nautisme, numérique, santé, IAA etc.).

---

<sup>7</sup> il n'existe pas aujourd'hui de définition harmonisée du social business. Toutefois, les différentes approches semblent converger vers deux principes communs, un objectif social prioritaire et la recherche de l'autonomie financière. Ce type de projet stimule « l'innovation inversée » en testant dans les pays en développement de nouvelles façons de produire et de commercialiser.

- **L'Asie** au sens large, dans un premier temps (Asie du Nord-ouest : Hong-Kong, Chine, Taïwan, Corée du sud et Asie de l'Est : Singapour, Philippines, Indonésie, Thaïlande, Inde). La Région s'appuiera sur les liens tissés précédemment dans le cadre des coopérations notamment en Chine avec la province du Shandong, la ville de Yantai, et la ville de Shanghai.

### 1.3.2 S'appuyer sur un réseau d'envoyés spéciaux

Afin de mettre en œuvre cette stratégie régionale sur le grand export, la Région évoluera vers un dispositif plus agile en s'appuyant sur des « **envoyés spéciaux** » en lieu et place des anciens bureaux permanents. Véritable « poste avancé » au service des entreprises et acteurs du territoire, pleinement connectés à l'équipe France à l'étranger (Business France, Ambassades, réseau consulaire, en fonction du contexte), ils seront missionnés, sur chaque zone de référence, pour :

- élaborer une cartographie « dynamique » des acteurs et intérêts ligériens, et la mettre à disposition des acteurs du territoire,
- réaliser une veille active sur les opportunités de partenariats, « invest » et « trade » pour le compte de la Région et de son écosystème
- donner une dimension internationale aux politiques publiques régionales qui le justifient, comme « Pays de la Loire Manufacturing », le plan aéro 2030, la feuille de route transition énergétique, la santé et la silver économie, l'agriculture et l'agroalimentaire, le numérique et la digitalisation, la robotique etc...
- accompagner les missions sur les secteurs prioritaires organisées par les opérateurs CCI, CCIFE, Business France en y associant, autant que faire se peut et prioritairement les acteurs académiques, de la recherche et de l'innovation.
- d'assurer une représentation régionale sur certains salons internationaux.

Par ailleurs, en collaboration avec l'agence régionale et les agences locales de développement économique, les envoyés spéciaux relaieront et aideront à mieux cibler les actions de promotion du territoire à l'étranger et développeront des outils « proactifs » de détection potentielle d'investisseurs étrangers.

Des séjours réguliers en Pays de la Loire leur permettront de s'immerger régulièrement dans notre réalité économique pour conforter leurs compréhension et connaissance des enjeux, acteurs et projets du territoire ligérien. Ils rendront compte à cette occasion des résultats obtenus et informeront les acteurs des opportunités qui existent dans les pays/régions qu'ils couvriront.

## 1.4 Promouvoir la mise en réseau et faciliter l'entraide pour maximiser les résultats

Afin de capitaliser et faire rayonner le territoire sur les zones cibles, la mise en réseau des acteurs ligériens actifs à l'international demeure essentielle. A cet égard, la Région entend s'appuyer davantage sur les entreprises ligériennes (et françaises) déjà présentes à l'international. Elle renforcera, par ailleurs, ses liens et partenariats avec les CCEF en région et dans les pays couverts, et



continuera d'encourager localement la communauté de partenaires régionaux engagés (clubs d'entreprises, réseaux des CCIFE, VIE, réseau des écoles, des anciens étudiants étrangers passés en Pays de la Loire...).

- ⇒ Par ailleurs, la Région facilitera les connexions avec **les « familles prioritaires » à l'export** et leurs fédérateurs (animées par le Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International- MAEDI), pour permettre à des « entreprises pépites » des Pays de la Loire, parfois mal connues des réseaux nationaux, d'être mises en valeur dans le cadre de missions ciblées à l'international, au sein de vitrines des savoir-faire français où les talents ligériens brillent trop souvent par leur absence.
- ⇒ **Un partenariat avec le Groupe Caisse des dépôts / Agence française de Développement sera développé pour mieux faire connaître à nos PME et ETI les opportunités de marchés** (publics ou privés) sur financements bilatéraux français, et, par ricochet, sur financements multilatéraux (Banque Mondiale, Banques régionales de développement, UE, KFW, JICA, etc.).

Enfin, la Région poursuivra **le pilotage et l'animation d'une instance de concertation (un « hub international » unique)** avec tous les acteurs de l'international afin de suivre l'avancée du plan d'actions à l'international. Il sera proposé d'établir, de façon concertée et partagée, **un tableau de bord recensant**, pour chaque entreprise exportatrice, l'ensemble des rendez-vous, accompagnements et aides attribuées par les partenaires.

## 2 Développer l'attractivité des Pays de la Loire à l'international

Si la France demeure dans le peloton de tête des pays européens les plus attractifs (en moyenne, 2 entreprises étrangères investissent chaque jour en France et créent des emplois)<sup>8</sup> et depuis 15 ans à la 1<sup>ère</sup> place pour les IDE dans le secteur industriel<sup>9</sup>, la compétition entre territoires régionaux révèle une certaine hétérogénéité des bénéficiaires. Près des ¾ des nouveaux investissements étrangers sont localisés dans cinq régions (Ile de France, Auvergne Rhône Alpes, Grand Est, Occitanie, Hauts de France). Par ailleurs, les entreprises étrangères implantées en Pays de la Loire contribuent encore trop modestement au chiffre d'affaire régional (10% contre 19% au niveau national)<sup>10</sup>. Cette tendance doit être inversée.

### 2.1 Organiser une prospection ciblée

La Région souhaite amplifier la collaboration avec Business France, qui a fusionné avec l'Agence française des Investissements internationaux (ex AFII), dans le cadre d'un **accord-cadre global portant notamment sur le traitement des projets d'implantation exogènes**.

---

<sup>8</sup> Baromètre EY – site du Trésor

<sup>9</sup> Tableau de bord de l'attractivité de la France Edition 2015 Business France et CGET

<sup>10</sup> Business France, bilan 2015

Elle poursuivra, également, le travail d'interface et de dialogue avec les EPCI et les agglomérations s'agissant des projets plus « classiques » d'investissements étrangers, relayés par Business France.

La prospection ciblée sur les filières d'excellence du territoire sera renforcée en s'adossant d'une part, aux savoir-faire industriels et aux écosystèmes reconnus ; et d'autre part, en recherchant, de manière proactive, les compétences ayant vocation à compléter les chaînes de valeur.

L'agence régionale de développement, référent désigné correspondant-chef de file en région par Business France en région, sera le fer de lance de cette approche sélective. Sur la base d'une analyse approfondie des filières économiques, en étroite relation avec les agences de développement économiques de nos territoires, elle identifiera les prospects étrangers qui pourraient incarner le ou les chaînons manquants.

S'agissant de la métropole nantaise, une coordination régulière sera établie entre l'agence régionale et l'agence Nantes Saint Nazaire Développement, dans une logique de subsidiarité.

- ⇒ Par ailleurs, la Région souhaite déployer de nouveaux outils à travers notamment la création d'un **club d'investisseurs étrangers afin d'encourager le « reinvest » ou de stimuler de nouveaux investissements dans leur** rôle de prescripteurs vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants étrangers.
- ⇒ Sera lancée avec Business France une expérimentation de **VIE « reinvest »**, consacrés à la stimulation des flux des entreprises étrangères implantées en Région avec leur maison mère.

## 2.2 Faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en Pays de la Loire.

Afin de faciliter l'installation sur le territoire, il convient de disposer d'un arsenal de compétences à même de séduire les dirigeants d'entreprises étrangères. L'ingénierie d'implantation d'entreprises étrangères dans sa capacité à identifier les offres foncières, immobilières et logistiques, ordonnancer les interventions des différents acteurs publics, mettre en relation l'entreprise avec les expertises qualifiées... à être un relai actif et averti, est au cœur de ce dispositif.

Les entreprises doivent se sentir accueillies, leurs démarches doivent être facilitées afin qu'elles puissent se concentrer sur leur process industriel :

- ⇒ **L'agence régionale sera leur référent régional**, garant d'une implantation réussie en Pays de la Loire. Le réseau des agents de développement économique de la Région, placés dorénavant en proximité dans les départements, a vocation à jouer ce rôle, en étroite collaboration avec les agences de développement de la Métropole de Nantes-Saint Nazaire et des EPCI.

## 2.3 Mettre en place une communication offensive et différenciante

Nos atouts sont nombreux qu'il s'agisse du caractère fortement industriel du tissu économique, du maillage des infrastructures de communication, de la présence d'une main d'œuvre qualifiée, de la qualité des laboratoires de recherche et des établissements d'enseignement supérieurs, de l'existence d'équipements structurants, de la diversité de l'offre de formation, sans parler de la vitalité culturelle et de la qualité de vie... Mais leur perception trop diffuse est à l'origine d'un déficit d'image à l'étranger.

A cette fragilité, se superpose les conséquences « statistiques » du redécoupage régional. Au regard de facteurs déterminants, pour des investisseurs étrangers, comme la taille de la population ou le potentiel de richesse, les Pays de la Loire émarginent désormais à la 8<sup>ème</sup> place parmi les 13 nouvelles régions métropolitaines, là où auparavant ils se classaient 5<sup>ème</sup> sur 22.

Il apparaît donc essentiel de renforcer la visibilité et la lisibilité internationale de la région, à travers une **communication offensive et différenciante**, à même d'illustrer le potentiel du territoire, en capitalisant sur la notoriété des projets ou initiatives qui font écho aux enjeux de l'industrie du futur, à la French Tech... Cette stratégie et les outils de marketing territorial associés seront définis en étroite concertation avec les territoires, et en cohérence avec leurs propres outils de communication. A cet égard, la concertation autour du Schéma régional touristique (SRDTL) a amorcé la réflexion autour d'une « marque ombrelle », qui pourrait permettre aux territoires d'exister davantage à l'échelle internationale, tout en veillant à valoriser les spécialisations territoriales organisées autour des pôles de compétitivités comme, par exemple, le végétal à Angers ou la réalité virtuelle à Laval. Elle offrirait par ailleurs l'opportunité aux acteurs économiques, ambassadeurs naturels de leur région à l'étranger, de se saisir de ce « supplément d'âme » pour appuyer leur propre communication dans une logique de « co-branding ».

Elle viendrait en soutien de l'équipe « force de vente » des services de l'Etat, notamment Business France, dans leur mission de promotion des territoires français à l'international.

Cette stratégie supposera, par ailleurs, l'élaboration d'un partenariat avec la métropole nantaise car les Pays de la Loire ont besoin d'une métropole bien identifiée à l'international.

## 2.4 Mobilités, Enseignement supérieur, recherche et culture à l'international : le *soft power* régional

### 2.4.1 Soutenir et accompagner l'internationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche

La compétition entre établissements d'enseignement supérieur ou de recherche (ESR) se joue désormais au niveau international (classement de Shanghai, publications dans les revues scientifiques de portée mondiale, etc.). Les établissements d'ESR des Pays de la Loire n'échappent pas à cette réalité. La région peut les accompagner dans leur projection internationale et devrait aussi s'appuyer sur les réseaux qu'ils ont déjà constitués comme des relais d'influence. Enfin, la qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche est un argument clef dans le choix d'implantation d'une entreprise.

Les universités et grandes écoles présentes en Pays de la Loire agissent à l'international à travers l'échange d'étudiants, l'implantation d'antennes à l'étranger et des partenariats entre établissements (MOU). Une **cartographie de leur présence à l'international** sera réalisée afin de disposer d'une connaissance fine du « qui fait quoi où » et de pouvoir ainsi créer des synergies et une cohérence avec la stratégie régionale en matière d'international.

La Région des Pays de la Loire doit également pouvoir **capitaliser sur la communauté d'étudiants étrangers présente sur son territoire. En effet**, durant leur scolarité ils sont à la base de ce que l'on peut qualifier de « **soft power** » au bénéfice futur de la Région et de ses acteurs.

Une réflexion et des actions sont à mener avec les différents partenaires (Rectorat, Universités, Ecoles Supérieures, Laboratoires, Lycées d'excellence) pour **capter ce public** et en faire des relais actifs du rayonnement de la région comme par exemple la création d'une communauté virtuelle sur les réseaux sociaux, un club inter universités/écoles des « Alumni étrangers en Pays de la Loire » ...

La valorisation des travaux menés par les chercheurs en Pays de la Loire à l'international doit également faire l'objet d'une attention particulière. L'identification d'évènements internationaux durant lesquels les recherches menées en Pays de la Loire peuvent être présentées constitue un enjeu fort pour la diffusion des bonnes pratiques et des savoirs faire ligériens. Les échanges entre chercheurs devront être développés, en particulier vers nos zones d'actons prioritaires.

#### 2.4.2 Encourager la mobilité internationale des jeunes (lycéens et apprentis)

La mobilité internationale des jeunes représente un enjeu fort pour le territoire. La Région des Pays de la Loire souhaite pouvoir concentrer l'accompagnement à la mobilité des lycéens et des apprentis sur trois axes prioritaires :

- L'apprentissage des langues avec priorité à l'enseignement de l'anglais
- L'employabilité des jeunes et l'insertion professionnelle
- Le rayonnement du territoire et l'ouverture interculturelle et linguistique

Ainsi, **le pilotage du Comité Régional de la Mobilité (COREMOB)** sera assuré par la Région en lien avec l'Etat avec pour objectifs de :

- favoriser la coordination des acteurs de l'éducation formelle et non formelle, leur mise en réseau et complémentarité ;
- développer la participation des jeunes aux expériences de mobilité internationale et en particulier pour ceux qui en sont le plus éloignés.

La Région des Pays de la Loire sera ainsi au cœur de l'écosystème regroupant tous les acteurs impliqués dans l'appui à la mobilité internationale des jeunes afin de travailler à des dispositifs plus cohérents, harmonisés et plus efficaces, répondant aux besoins des jeunes.

Par ailleurs, la Région des Pays de la Loire encourage fortement l'ouverture internationale des étudiants ligériens, au travers du dispositif Envoléo, qui permet d'accompagner la mobilité de plus de 3.000 étudiants chaque année. L'ensemble des crédits éducatifs déconcentrés doit permettre de mieux accompagner les établissements dans leur stratégie internationale et de rendre plus efficace les mobilités des jeunes **en axant prioritairement sur le renforcement des langues étrangères (notamment l'anglais) et l'échanges de bonnes pratiques**. S'agissant des apprentis, et en application de la mesure n° 18 du Plan de relance de l'apprentissage, la Région des Pays de la Loire confirme son soutien à leur mobilité européenne en accompagnant la participation des CFA ligériens à l'expérimentation initiée par le Député européen Jean ARTHUIS pour le développement de mobilités longues pour les apprentis (6 CFA ligériens participent au consortium Euro App des CFA français souhaitant s'inscrire dans cette expérimentation). Cette mesure vient renforcer le soutien régional aux projets de mobilité européenne et internationale des apprentis mis en œuvre par les CFA inscrit dans le programme 323 – Actions éducatives piloté par la Commission Emploi, Apprentissage,

Formation Professionnelle et Insertion du Conseil régional des Pays de la Loire. Ces projets constituent en effet pour les apprentis des moments privilégiés d'échanges et d'enrichissement de leurs pratiques professionnelles.

Des évènements d'envergure tels que les **Olympiades des métiers** devront également être mieux exploités afin de faire rayonner le territoire à travers les talents et les savoir-faire de ses apprentis. Lorsque qu'une partie de l'équipe régionale intègre l'équipe de France des métiers et se prépare pour les sélections internationales, où les jeunes ligériens récoltent par ailleurs régulièrement des médailles, à l'image de nos sportifs médaillés aux JO et JP, nous sommes au cœur de la mobilité internationale et du rayonnement du territoire ligérien dans le monde. Il faut exploiter la puissance de tels atouts et maximiser les retombées de ces actions internationales pour le territoire régional.

### 2.4.3 Faire de nos atouts culturels et touristiques, un levier de l'attractivité du territoire

Les fleurons culturels ou patrimoniaux contribuent largement à la construction de l'image d'un territoire. Les châteaux de la Loire, les machines de l'île, le littoral atlantique ou les manifestations tels que le Vendée Globe ou les 24H du Mans sont de formidables outils de rayonnement international qu'il convient de mieux exploiter.

La Région des Pays de la Loire doit pouvoir mieux **relayer les grands évènements thématiques se déroulant dans les zones cibles** (24h du Mans avec les pays ayant une filière automobile forte ou des développements technologiques de haut niveau, Vendée Globe avec les pays européens intéressés par la filière nautique, prochains jeux olympiques au Japon/Tokyo, Equitation/Cadre Noir de Saumur...) et inciter les acteurs à y participer afin de favoriser la valorisation de leurs savoirs faire et leur permettre de saisir des opportunités de développement.

## 3 Une région concernée par les enjeux globaux

Loin de toute tentation de « diplomatie régionale », la Région assume le primat à l'économie et décide en parallèle de consacrer des moyens proportionnés à deux enjeux « globaux », deux mutations qui concerneront les Ligériens pour les décennies à venir : l'émergence de l'Afrique, et l'instabilité au Proche-Orient.

### 3.1 La francophonie, un levier de développement économique et culturel :

#### 3.1.1 Soutenir les projets solidaires en Afrique francophone

**Un fonds d'appui aux initiatives des organisations ligériennes de solidarité internationale (OSI) en Afrique** (ONG, Lycées, Etablissements d'enseignement supérieur, entreprises) dans le domaine du développement, recentré sur des projets liés aux compétences régionales :

- développement économique (emploi, créations d'activités génératrices de revenus, appui aux filières agricoles, appui à l'entrepreneuriat local) ;
- Formation professionnelle / apprentissage ;

- Enseignement secondaire et supérieur / recherche ;
- Aménagement du territoire et environnement
- Santé : renforcement de l'accès à la santé.

Dans un contexte global de restriction budgétaire, l'Afrique francophone sera l'unique cible géographique et un regard attentif sera porté aux projets multi partenariaux bénéficiant de financements divers, garantissant leur viabilité et leur pérennité.

L'accent sera également mis sur le développement du partenariat public/privé (mécénat, fondations...) avec une démarche incitative pour faciliter l'engagement des entreprises dans des projets de développement.

**Ce fonds sera complété par le lancement d'appels à projets thématiques** dont l'opportunité sera appréciée au regard de l'actualité et des situations d'urgence.

La Région entend privilégier son soutien aux projets visant à mutualiser les savoir-faire des acteurs économiques et l'expérience des Organismes de Solidarité Internationale en vue de créer les conditions d'une nouvelle forme d'autonomie des acteurs. A cet égard, l'initiative lancée récemment par l'AFD et Bpifrance dans le cadre d'un concours « Digital for Africa ! » illustre parfaitement l'intérêt stratégique que pourraient avoir des réseaux d'entreprises comme l'association ADN Ouest ou encore Atlantic 2.0 à s'y positionner. La Région encouragera ce type de rapprochement en accompagnant la structuration du **réseau régional multi acteurs** (associations et collectifs, collectivités locales, entreprises, établissements d'enseignement, etc). Il sera notamment chargé de promouvoir les opportunités de mécénat ou de Social Business en s'adossant sur l'expertise de ses membres.

### 3.1.2 Explorer le potentiel du social business

Dans le cas particulier de l'ambition africaine et compte tenu de la spécificité des marchés, une attention particulière sera portée aux démarches de type « Social Business », combinant recherche de marchés solvables dans les pays en développement et éthique de développement durable. Le **partenariat avec le groupe AFD/CDC** comportera un volet dédié à ce sujet pour lequel plusieurs ETI ligériennes ont manifesté un intérêt.

L'enjeu est de rapprocher l'idée de développement et de développement économique en resserrant l'appui aux initiatives menées par les acteurs ligériens sur des enjeux de développement économique au sens large à l'instar du programme FICOL/AFD/CDC en Afrique et au Moyen Orient (également en Asie du Sud Est lié aux EMR)

## 3.2 Une politique forte en faveur de l'appui aux populations réfugiées et communautés hôtes, notamment au Liban et en Irak.

La crise que traverse la Syrie depuis 2011 est à l'origine d'une grave crise humanitaire et sociale au Liban liée à l'afflux massif de réfugiés. Aujourd'hui, le Liban compte plus d'1 million de réfugiés syriens enregistrés, soit le quart de sa population, accueillant à lui seul plus de la moitié des réfugiés.

Cette crise entraîne des répercussions considérables, notamment sur le marché du travail où les emplois peu qualifiés souffrent de l'afflux d'une main d'œuvre nombreuse. Prête à travailler pour de très bas salaires, les premières victimes de cette concurrence sont les jeunes Libanais peu qualifiés.

En lien avec des acteurs expérimentés œuvrant au Liban, la Région souhaite contribuer **à l'appui de ces populations notamment sur le volet éducatif et formation professionnelle**. En impliquant des acteurs ligériens dans ces domaines (Association Régionale pour l'Institut de Formation en Travail Social des Pays de la Loire, CFA Grafipolis, Académie de Nantes), la Région soutiendra un programme d'action portant sur deux volets :

- L'accès à l'éducation des enfants réfugiés Syriens et Irakiens par un appui aux centres éducatifs
- L'insertion des jeunes par la formation professionnelle dans les métiers de l'électricité et de l'électrotechnique en vue :
  - d'améliorer l'employabilité des jeunes libanais défavorisés sur le marché du travail dans les métiers de l'électricité et la transition énergétique grâce à des formations adaptées au milieu professionnel ;
  - de renforcer les compétences des acteurs de l'enseignement professionnel et technique afin qu'ils assurent une réponse pérenne aux enjeux de l'insertion des jeunes ;
  - d'établir des liens avec des entreprises des Pays de la Loire pour le financement d'équipements et pour renforcer la formation sur place au Liban.

Par ailleurs, la Région contribuera aux **initiatives en faveur des réfugiés et des minorités persécutées**, notamment en Irak.

## 4 Une organisation adaptée à cette nouvelle ambition internationale

- ⇒ **La création d'une Direction des relations Internationales** garante de la cohérence des actions régionales à l'international, disposant d'une vision globale de l'ensemble des initiatives, en charge de l'évaluation de la feuille de route régionale à l'international
- ⇒ **Le positionnement de la Région en pilotage direct des instances de concertation**, sur le champ Export/Invest mais également sur celui de la mobilité des lycéens et apprentis (COREMOB)
- ⇒ **La mise en place en interne d'un comité de pilotage des Affaires internationales** (technique et politique) chargé d'animer la transversalité au sein du Conseil régional, d'assurer un rôle de conseil stratégique auprès des différentes commissions afin de garantir la cohérence générale de l'action extérieure de la Région.