
PROJETS ET PROGRAMMES POUR LA RELANCE ECONOMIQUE DE LA
VALLEE SERIANA ET DES ZONES EN CRISE DE LA PROVINCE DE
BERGAME

30 avril 2009

Introduction

Les acteurs sociaux de la province de Bergame : CONFINDUSTRIA BERGAMO (confédération générale de l'industrie italienne de Bergame), Imprese & Territorio (comité unitaire des associations d'entreprise) et les organisations syndicales provinciales CGIL, CISL, UIL), face à l'aggravation des conditions socio-économiques de la moyenne Vallée Seriana¹ provoquée par la superposition de la crise globale avec les difficultés structurelles, se sont mis d'accord pour entreprendre une action commune pour la relance de la vallée. L'objectif partagé consiste à définir des actions efficaces réalisables dans le court et moyen terme. En effet accepter le changement et la crise avec un esprit de désengagement, sans tenter de contrecarrer le déclin avec des politiques de gouvernance appropriées concertées entre les différents acteurs sociaux et territoriaux serait inacceptable, surtout dans une province comme celle de Bergame, parmi les plus riches d'Italie, avec des pointes d'excellence dans certains domaines productifs industriels (on pense au Brembo ou au district du textile), qui risquerait ainsi de sortir du groupe de tête des provinces italiennes. Par conséquent l'objectif est celui de commencer immédiatement à mettre en pratique des politiques de relance/soutien de la zone. L'initiative a été projetée précisément pour cette zone de la province de Bergame, mais représente un modèle, une zone pilote, reposable et applicable également dans d'autres réalités territoriales caractérisées par des difficultés démographiques, sociales et productives similaires.

Les objectifs prioritaires du projet visent à étudier le contexte de référence en ce qui concerne les infrastructures, l'emploi, les aspects productifs, économiques et démographiques ; cartographier les spécialisations productives présentes sur le territoire ; cartographier les typologies des activités actuellement en expansion peuvent représenter des alternatives potentielles ; définir les scénarios à venir et les solutions partagées ; broser les premières lignes stratégiques pour orienter les actions utiles et efficaces pour contrecarrer cette phase particulièrement critique.

Les études nécessaires pour déterminer et projeter les initiatives soutenant la Vallée Seriana ont été confiées à la Tolomeo Studi e Ricerche Srl sous la direction et la responsabilité scientifique du Prof. Paolo Feltrin et le contrôle d'un comité des commettants intégré par des représentants de la Province, de la CCIAA et de la Communauté Montagnarde de la moyenne Vallée Seriana (comme représentant des collectivités locales). Le projet a été en partie financé par la Fondazione Banca Popolare di Bergamo.

Résumé des résultats de la recherche

De profondes transformations ont touché ces dernières années le tissu économique local en allant peser nettement sur la sphère salariale et productive du territoire, dans ses retombées sectorielles, localisées, de produit et de marché. Trois changements au minimum embarrassent particulièrement les modèles productifs basés sur la petite entreprise : le premier est constitué par la diffusion des technologies de l'information et de la communication (ICT) ; le second est lié à l'entrée des économies à bas coût dans le commerce international ; le troisième est lié à l'affirmation de la monnaie européenne. Ces trois facteurs définissent un nouveau cadre dans lequel les districts

1 La zone considérée correspond à la Communauté montagnarde de la basse Vallée Seriana avec l'ajout des communes de Parre et de Ponte Nossa qui ont une vocation productive essentiellement industrielle similaire à celle des communes de la basse vallée. L'étude a de toute façon impliqué également la haute Vallée Seriana surtout en ce qui concerne les perspectives de développement touristique, les infrastructures et les actions communes.

doivent être comparés, qui demandent des processus de repositionnement qualitatif et le développement de nouvelles fonctions à l'intérieur de chaînes de valeur toujours plus globales. Cela a donc pour conséquence l'augmentation du seuil de production efficace en modifiant le modèle basé sur la petite entreprise. Les districts et les entreprises localisées, doivent donc changer pour la simple raison qu'aucun équilibre est éternel, de nouvelles technologies, de nouveaux concurrents, de nouveaux marchés, de nouvelles politiques publiques remplacent le contexte dans lequel les entreprises opèrent. Certaines entreprises ont compris et se sont adaptées au nouveau contexte et d'autres à l'intérieur du même district n'ont pas réussi à le faire. Une transformation du système local est donc en train de se produire, qui par le biais d'un lent processus de verticalisation, a essayé de s'adapter à la globalisation. La transformation impose une discontinuité robuste soit en terme d'aménagements des organisations industrielles, soit en terme de relations existantes avec le contexte social environnant.

À ces profonds changements structurels il faut ajouter le contexte macro-économique international et national modifié. Après quatre ans de rythmes soutenus, dans la seconde moitié de 2007 la croissance mondiale a débuté le ralentissement de sa course. En Italie le cours du PIB reflète cette évolution et passe de 1,8% en 2006, à 1,5% en 2007, à -1% en 2008 et des prévisions de croissance négative pour 2009 et 2010. Bien évidemment cette crise internationale aura des conséquences sur la production et sur l'emploi de tous les systèmes locaux y compris la province de Bergame.

Un excellent cas pilote sur lequel commencer à définir et entreprendre des actions pour contrecarrer la crise s'avère être la Vallée Seriana, territoire fortement manufacturier, avec une taille d'entreprise réduite, dont la spécialisation productive est concentrée sur des secteurs traditionnels (textile-habillement), des caractéristiques qui la rendent particulièrement sensible à la concurrence internationale et aux mutations de l'économie mondiale, et qui donc ressent de manière plus aiguë (en terme d'emploi et de richesse) les changements en cours. D'autre part cette Vallée jouit d'une position favorable en terme intermodal, logistique (au centre de l'Italie du nord et à proximité des frontières) et pour les spécialisations de haute qualité qui doivent être soutenues et valorisées.

Afin de définir les actions utiles à la relance de la Vallée un schéma opérationnel se subdivisant en trois actions de recherches distinctes a été établi, mais qui conservent un lien synergique réciproque.

Analyse de fond socio-économique de la Vallée Seriana

La première action consiste en une analyse sur documents sur des données bibliographiques et sur des sources secondaires de données, dans le but de décrire le système local et son évolution dans le temps ; l'objectif est de rétablir le contexte législatif et de mettre en relation les évolutions démographiques, infrastructurelles et productives. De cette manière on souhaite reparcourir l'évolution récente du système local en comparaison avec d'autres regroupements territoriaux faisant partie de la province de Bergame, cela permet de comprendre si les chiffres décrivent une situation vraiment dramatique, ou plus réellement une phase de cycle négatif qui caractérise récemment également d'autres secteurs et territoires. Pour atteindre cet objectif a été entreprise une analyse de données secondaires sérieuse et scientifique de différentes sources concernant : des entreprises (archives ASIA, recensements industrie et services, archives Unioncamere), travailleurs (services de l'emploi, archives INPS (INPS= institut national de la prévoyance sociale), enquêtes sur la population active, enquête sur les prévisions d'embauche Excelsior), importations et

exportations (donnés Coeweb), habitants et habitations (recensement de la population et habitations), infrastructures et transports (outils de planification régional et provincial, tel que le PTRC (Piano regionale di coordinamento= plan régional de coordination), le PRS (Piano regionale di sviluppo= Plan régional de développement) et le PRT (Piano regionale dei trasporti= plan régional des transports), le PTPC (Piano provinciale di coordinamento= plan provincial de coordination)).

La population de la Vallée, en 2008, est de 137 456 habitants par rapport aux 1 044 820 habitants de la Province de Bergame (environ 13,1%). 71% de la population de la Vallée réside dans la partie Basse et un tiers environ de la population de la Vallée est regroupé dans trois communes : Albino, Alzano Lombardo et Nembro. La Vallée est en train d'expérimenter un processus de vieillissement et de croissance ralentie de la population : de 1961 à aujourd'hui les habitants de la province ont augmentés de 40%, contre la croissance de 27% et de 10% respectivement de la Vallée Inférieure et Supérieure.

La Vallée Seriana, comme dit précédemment est caractérisée par un tissu productif manufacturier. Les activités sont d'avantage condensées dans l'industrie par rapport à la région et à la province. Même cette dernière, cependant, conserve un caractère manufacturier supérieur à la moyenne régionale. Au cours de ces dernières années, en ligne avec la population, le développement économique a été plus rapide dans la partie méridionale de la Province.

Concernant les échanges avec l'étranger, la Province de Bergame affiche une tendance à l'exportation supérieure à la Lombardie, et à l'Italie, avec un indice équivalent à 36, par rapport respectivement à 30,1 et 22,2. Parmi les produits les plus exportés, les secteurs les plus significatifs concernent la fabrication des machines et des appareils mécaniques. Le secteur chimique revêt également un rôle d'une importance fondamentale.

Le tertiaire avancé est fortement concentré à Milan et cela a posé les conditions pour un sous dimensionnement de ce secteur dans le reste de la Lombardie. Bergame est d'avantage spécialisée dans le R&S contrairement à la communication, au marketing et à l'ICT. Cela dépend en partie de la vocation manufacturière du territoire.

En ligne avec le développement démographique de ces 15 dernières années, la croissance de l'emploi dans la Vallée s'avère être inférieure à celle de la Province : de 1991 à 2005 le nombre d'employés affectés à la Province a augmenté de 21,4% par rapport à la croissance de 3,4% et de 12,3% dans la Vallée Inférieure et Supérieure. Les secteurs du tertiaire et en particulier les secteurs des services aux entreprises prennent du poids (transports, intermédiation et activités immobilières) qui entraînent la croissance de l'emploi dans la Vallée et dans la Province. Tandis que les employés affectés au secteur manufacturier diminuent, aussi bien dans la Vallée qu'en Province, ce qui entraîne donc la baisse de son poids en pourcentage tout en laissant à la Vallée une connotation manufacturière élevée : en 2005 les employés affectés au secteur manufacturier représentent 47,5% du total, tandis qu'en province ils diminuent jusqu'à 40%. Le secteur du textile et de l'habillement enregistre une restriction supérieure. Dans la Vallée Inférieure le secteur textile occupe 50% des employés affectés à la manufacture contrairement à la Province qui en occupe 15%. En plus des 3000 employés en moins dans le secteur manufacturier de la Vallée Inférieure, 2000 font partie du secteur textile et de l'habillement. Le secteur métallurgique et mécanique perd également des employés, qui avec le secteur textile occupent en 2005 plus de 70% des emplois de la Vallée. L'évolution est favorable pour le secteur alimentaire, du plastique et des machines électriques même si leur poids est très faible. Les employés affectés au secteur du transport, de l'intermédiation et des activités immobilières augmentent dans l'ensemble des communes de la Vallée.

La tendance provinciale reflète celle des vallées avec une baisse du secteur textile (il perd 15000 employés en 15 ans). Tandis que l'évolution des années 90 s'oppose à la baisse du textile, la croissance des autres secteurs parmi lesquels le secteur métallurgique et mécanique, la variation négative du nombre d'employés de ces 5 dernières années est dicté par le secteur textile et par celui des machines électriques. L'estimation à moyen terme des tendances et des effets de la crise sur l'économie de la Vallée Seriana signale que le scénario le plus pessimiste prévoit une perte supplémentaire d'environ 5000 milles postes de travail dans l'industrie d'ici les cinq prochaines années. Une stratégie possible fondée, peut être focalisée sur l'objectif d'absorption de la moitié de ce chômage potentiel dans le tertiaire et l'autre 50% dans de nouvelles activités industrielles ; cela permettrait de préserver la spécialisation industrielle, considérée unanimement comme une valeur, mais en même temps, favoriserait un rééquilibre de la structure productive du territoire. Du point de vue social les retombées les plus graves de la crise sont le risque de dépeuplement, l'impossibilité de valoriser les ressources humaines du territoire et, finalement, de rendre inutile les investissements infrastructurels récemment réalisés.

Analyse des entreprises et des institutions face à la crise

Les systèmes productifs bougent, s'ouvrent à de nouvelles contaminations, même si de manière non compacte. Ce qui ressort clairement c'est qu'à l'intérieur des secteurs les entreprises ne peuvent pas être simplement considérées comme une catégorie internement indifférenciée : Certaines entreprises ont choisi de jouer un rôle de leader ; d'autres par contre ont décidé de s'abriter sous le parapluie des champions. Une évidence est la présence de certaines entreprises internationales dans les économies locales, amorcée à la fois par l'entrée dans le réseau régional local des entreprises extérieures, résultat de choix de localisation, et par la forte croissance des entreprises locales qui deviennent mondiales.

On souhaite par le biais des rencontres avec les entreprises analyser l'évolution récente des spécialisations productives, qui semble montrer des signes de souffrance, bien qu'elles restent encore des championnes locales extrêmement productives et innovantes. Le but principal consiste à identifier leur localisation (zone locale, nationale, internationale), leurs perspectives, et de comprendre leur manière de se réorganiser. Naturellement conjointement au secteur textile et de l'habillement, les changements intervenus dans d'autres secteurs de l'industrie (comme par exemple les constructions, qui dernièrement montrent des signes de flexion) et du tertiaire sont analysés. En effet à côté des secteurs en déclin qui diminuent le nombre d'employés, il y en a d'autres qui montent, poussés par des logiques de filière de fourniture internationale et de la possibilité de pouvoir pourvoir à des besoins typiques de la société du bien-être nouveaux et croissants. En effet, la nécessité d'approfondir les rapports intersectoriaux entre tertiaire et fabrication demeurent. Ces dernières années on a assisté à une intégration croissante entre le monde productif traditionnel et le système des services. Un tel phénomène est appelé tertiarisation de l'économie et est causé soit par l'augmentation des besoins de services acquis par les entreprises sur le marché, soit par le poids toujours plus considérable des fonctions tertiaires développées au sein des entreprises. Il n'y a pas de conflit entre tertiaire et industrie, mais plus plutôt une interpénétration sectorielle car il n'y a pas de tertiaire sans industrie, ni même d'industrie sans tertiaire.

À cette intention 11 entretiens expressément structurés avec le personnel dirigeant des entreprises réparties sur le territoire provincial ont été préparés. Les entretiens, effectués à des couples de chercheurs sur la base d'un questionnaire, font ressortir les traits saillants du tracé évolutif de l'entreprise et les facteurs de succès compétitif, et permettent de rétablir les principales transformations ou innovations qui ont permis

à l'entreprise, même dans des contextes difficiles, de conserver sa position sur le marché. Cette partie de la recherche a permis de recueillir des informations utiles pour la rédaction d'un cas d'étude pour chaque entreprise analysée, dans le but de décrire des pratiques d'excellence d'entreprise.

Les informations recueillies par le biais des cas d'entreprises font essentiellement ressortir trois thèmes-clés, pouvant avoir des implications intéressantes dans les scénarios de développement du territoire. Les thèmes-clés déterminés sont :

- ⇒ Résistance et survie. C'est l'attitude de fond des entreprises positionnées dans les marchés mûrs, qui les porte à se mouvoir le long des lignes directrices suivantes :
 - construction d'un avantage compétitif dans la variété de gamme et dans la flexibilité de processus (mais avec tendance à la concentration sur les noyaux des produits « core products ») ;
 - spécialisation dans le haut de gamme ;
 - diversification dans des secteurs contigus ou par le biais de nouvelles formules d'entreprises. Le textile technique, avec ses domaines d'emploi disparates (principalement biomédicaux), peut constituer cet « alentour cognitif » vers lequel effectuer les premiers pas ;
- ⇒ Innovation du produit. Concerne les entreprises qui poursuivent la direction du marché par le biais d'une offre distinctive de produits, basée sur la recherche continue et l'intégration de compétences (alimentée également par le biais de réseaux de coopération technologique). Les cas, dans lesquels cette stratégie a été interceptée, montrent comment il est possible de réaliser des discontinuités intéressantes en opérant sur :
 - L'architecture de produit et électronique de support ;
 - La capacité d'intégrer différentes disciplines dans les technologies de processus ; une accélération du processus, à moyen terme, pourrait être donnée par la constitution de centres de projet interdisciplinaires, qui tirent les compétences des fabrications présentes dans le territoire, en les recombinaient cependant à l'intérieur de circuits de la connaissance plus vastes ; ou bien la possibilité de porter à une masse critique plus importante des investissements déterminés dans le savoir-faire, en constituant par exemple un centre d'excellence consacré à la mécatronique, fonctionnelle à soutenir une transition systématique de plusieurs entreprises de fabrication vers des logiques de service dans l'ingénierie, l'industrialisation, l'élaboration de solutions de systèmes industriels pour la grande entreprise ;
 - La migration vers de nouveaux produits en faisant levier sur l'utilisation de nouveaux matériaux. L'histoire entrepreneuriale réussie construite autour de l'utilisation de nouveaux matériaux (mais également autour des capacités d'interactions intelligentes avec les clients), pourrait trouver une extension dans une hypothèse de district du carbone : qui implique un réseau local de petites entreprises spécialisées, avec le double effet d'augmenter la capacité productive des composites en carbone et d'en favoriser ainsi la diffusion sur les marchés. En devinant probablement, par le biais d'un service marketing approprié de district, dans quels secteurs ces technologies peuvent être plus facilement utilisées.
- ⇒ Développement d'initiatives entrepreneuriales mises en corrélation avec les processus de transformation et de reconversion industrielle du territoire. Les

opérations de reconversion industrielle immédiate vers les services pourront se rendre nécessaires, en raison de la crise, mais devront être gérées également comme une occasion de nouvelle réflexion urbaine et de rééquilibrage de l'offre des services sur le territoire. Les relevés sur le terrain ont intercepté, en particulier, de nouvelles formes d'entreprise concernant :

- L'offre touristique évoluée : la possibilité d'élaborer une offre touristique de la Vallée Seriana plus articulée et systématique, qui puisse se fier également aux éléments d'encadrement - garanties par les institutions publiques - comme la formation professionnelle, la valorisation du paysage et des ressources monumentales, la planification des services accessoires, les interconnexions logistiques ;
- Le développement urbain et la tolérabilité environnementale : la possibilité de concevoir les transformations structurelles de la Vallée Seriana comme une grande opportunité de changement d'avis du modèle urbain résidentiel : à seconder soit par le biais de politiques de récupération immobilières appropriées, de l'industrie aux services ; soit par le biais de formes innovatrices de logement social ; soit finalement en répandant la culture et les technologies de l'épargne énergétique, autour desquels développer des investissements supplémentaires pour le territoire.

Afin de vérifier et d'étendre les sentiments et les impressions des entreprises 3 groupes de clientèle (focus group) ont été organisés, auquel des représentants des organismes locaux et des petites entreprises ont participé. Les thématiques affrontées au cours des débats ont concerné la qualité de la vie dans la Vallée Seriana, son possible déclin, les inquiétudes et les anxiétés perçues par les différents acteurs sociaux, les stratégies possibles pour la relance de la zone et la possibilité d'implémenter des politiques supracommunales. Il en est ressorti que tous les acteurs sociaux sont disposés à jouer leur rôle pour sortir de la crise. Les petites entreprises ont en particulier souligné l'importance de développer des formes de collaboration ou de consortium, et la nécessité d'améliorer les compétences et les capacités managériales (marketing, vente, recherche de nouveaux produits, contrôle de gestion, publicité) ; les représentants des communes, en ligne avec les petites entreprises, ont exprimé la volonté de maintenir la vocation manufacturière du territoire, étant données les capacités techniques et de travail élevées, mais en favorisant en même temps la diversification, et d'encourager la culture industrielle et managériale et l'innovation, en outre elles sont disposées à augmenter les formes consortiales et de coordination, en commençant par exemple par un bureau de coordination intercommunal pour les zones oubliées, qui permettraient de réduire les spéculations et garantirait un rééquilibrage sur le territoire.

Analyse de l'impact de la crise sur la population

Pour souligner l'humeur des citoyens vis-à-vis du développement économique local, leur crainte, leur attente, leur comportement vis-à-vis des politiques supracommunales, pouvant englober des mesures telles que la concertation des programmes ou la possibilité d'une fusion administrative, un sondage téléphonique au niveau local sur un échantillon de 1000 citoyens a été réalisé. Le questionnaire a été construit de manière à permettre un approfondissement aussi bien qualitatif (avec l'introduction de séries de questions ouvertes) que quantitatif.

A partir du sondage il en ressort que les citoyens de la moyenne Vallée Seriana apprécient leur territoire, non seulement pour le paysage et l'environnement, mais également pour la qualité de la vie : 84,4% vit bien et moins d'un tiers des sondés a

constaté quelques aggravations au cours de ces 2-3 dernières années. L'appartenance à son territoire est forte pour toutes les personnes vivant dans la Vallée Seriana. Même parmi les jeunes ce sentiment fort est une source d'identité, ce qui est prouvé par leur désaccord avec les unions intercommunales. La part la plus élevée est formée par les jeunes entre 18 et 30 ans. Les jeunes, néanmoins, sont également plus dynamiques : Plus enclin à partir à la recherche de nouveaux horizons, et d'avantage préparés à se déplacer pour des raisons professionnelles, soit en pensant à un travail salarié éloigné du domicile soit en supposant de réaliser son activité entrepreneuriale en dehors de sa commune de résidence. En général il semble que leur recherche soit axée vers la nouveauté, un besoin « de découvrir le monde », en s'échappant d'un territoire considéré comme trop fermé, calme et répondant peu à leurs exigences. L'intérêt vers la nouveauté transparaît en faveur de cette partie des citoyens vers la réalisation d'oeuvres comme les centres commerciaux, les auditoriums et les cinémas multisalles.

Les citoyens sont particulièrement conscients de la nécessité de résoudre le problème de la viabilité, du trafic et de la disponibilité insuffisante des services de transport. En ce sens, la construction éventuelle de nouvelles oeuvres routières et de liaisons trouve un vaste point d'entente avec les citoyens. Concernant les autres problèmes signalés, on ne trouve pas de questions liées aux sentiments d'insécurité dues à la criminalité ou à des problèmes de cohabitation avec des résidents étrangers.

Les citoyens déduisent que l'autre problème du territoire est la précarité du travail issue de la crise économique actuelle : la préoccupation, en effet, est la fermeture des usines, la perte de postes de travail, l'incapacité du système à absorber ceux qui restent sans travail. Cet aspect imprègne toutes les préoccupations et attentes des citoyens vers le futur. Environ la moitié des sondés sent que leur territoire pourra probablement payer des conséquences plus graves de ce qui se produira dans le reste du bergamasque. En même temps, pourtant, les personnes sondées montrent une certaine disponibilité à jouer leur rôle. Non seulement elles sont prêtes à accepter des sacrifices directement liés au travail (par exemple en étant d'avantage disponible pour rejoindre des postes de travail plus éloignés), mais également à accepter la réalisation dans des zones proches des oeuvres à fort impact territorial et environnemental, mais en échange d'une contrepartie appropriée. Par exemple, dans une période de crainte de l'augmentation de la perte des postes de travail, 100 postes de travail apparaissent comme une contrepartie adaptée à la construction d'oeuvres telles que les centres commerciaux ou installations d'évacuation des déchets.

Définitions de scénarios alternatifs et de lignes politiques

Aujourd'hui les territoires sont d'avantage en compétition directe et mondiale, cela implique le besoin, pour les systèmes territoriaux, d'orienter l'évolution structurelle de la zone et les choix à moyen et long terme des acteurs économiques et sociaux qui opèrent, afin de battre les concurrents et d'éviter le déclin. Désormais, il s'agit d'identifier les points forts et les points faibles pour savoir où les efforts futurs doivent être concentrés. La spontanéité et la créativité qui ont favorisé le développement local impétueux ne semblent plus suffisantes pour résister à une concurrence qui devient toujours plus mondiale. En étant conscient que la concurrence sur les marchés mondiaux ne s'explique pas uniquement par la capacité d'exporter ou de savoir réduire les coûts en délocalisant, mais également dans le fait de savoir attirer les capitaux et investissements, une stratégie ciblée d'interventions de caractère structurel, destinée à obtenir une croissance quantitative de l'existant, mais également de la création de situations d'excellence et de l'acquisition de facteurs d'avantage concurrentiels. Au cours des années la notion d'excellence et de compétitivité d'un territoire s'est élargie tout en étant conscient que l'attrait d'un

système territorial s'explique par une multiplicité de facteurs qui marquent la différence entre les territoires et en assurent la « réussite » et une reconnaissabilité immédiate. Dans le cas précis de la Vallée Seriana, la qualité élevée des biens obtenus par les spécialisations productives, la préparation professionnelle et technique élevée, la culture du travail et de l'entrepreneuriat, la proximité à un point crucial intermodal important tel que l'aéroport d'Orio Al Serio, l'achèvement des Tramvie Elettriche Bergamasche (TEB) «lignes de tramway Bergamasques » , la proximité à des zones touristiques (Vallée Gandino et Brembana), de ski et à des patrimoines historico-artistiques, la production de produits biologiques et d'origine contrôlée (tableau 1) sont certainement considérés comme des points forts.

Tab. 1: Synthèse de l'analyse SWOT de la Vallée Seriana

POINTS FORTS	FACTEURS DE FAIBLESSE	OPPORTUNITES	MENACES
Culture du travail et des capacités entrepreneuriales	Faible scolarité	De nouveaux marchés dans le textile technique et dans le Smart Textile ; développement de nouveaux secteurs des énergies renouvelables, santé en ligne...	Dépeuplement
Préparation professionnelle et technique élevée	culture fédératrice et managériale limitée ; attention insuffisante au capital de risque	Evolution des productions par les compétences technologiques et la contribution de l'université	Signaux de désindustrialisation ; fragmentation de la filière productive
Tradition manufacturière	Infrastructures technologiques et de mobilité	Aéroport d'Orio al Serio ; de nouvelles infrastructures (métro électrique et sa prolongation)	Déplacement vers la plaine de l'activité économique
Système du crédit attentif aux exigences des entreprises	Concentration élevée des productions à façon	Prévoyance, Marché pilote, Cluster) ; programmes et financements nationaux et régionaux (districts et méta-districts)	Concurrence mondiale
Cohésion sociale	Les produits indifférenciés et sans marque prévalent dans la petite entreprise et la connaissance des marchés finaux est limitée	Etiquetage écologique et de provenance contre les fraudes (Servitec)	Concurrence déloyale

Source: Tolomeo Studi e Ricerche Srl

Dans ce scénario, les actions promotionnelles se mettent en place, lesquelles doivent être destinées à valoriser d'avantage la qualité élevée des biens et services produits, et doivent essayer d'exploiter les synergies possibles avec les zones limitrophes et d'en créer de nouvelles (par exemple la réalisation d'un pôle logistique en exploitant la proximité de l'aéroport et l'achèvement du TEB et du système de boulevards périphériques de Bergame), en puisant également dans des financements extérieurs aussi bien privés, comme les *private equity* (*capitaux d'investissement*), que publics, nationaux et communautaires. Des actions utiles pour endiguer la crise en cours et pour être d'avantage compétitif lorsque la relance aura lieu sont énumérés à la suite :

⇒ Des politiques orientées vers la qualification du manufacturier, destinées à

conserver les activités productives actuelles et à favoriser leur déplacement vers des secteurs limitrophes (entre autres la valorisation du Made in Italy, favoriser la croissance des entreprises et l'internationalisation, la recherche et l'innovation, le maintien du tissu productif et de l'emploi) ;

- ⇒ Des politiques orientées vers le reclassement et l'agrandissement du secteur tertiaire : dont le but est de stimuler la naissance d'entreprises dans de nouveaux secteurs et d'accueillir les initiatives entrepreneuriales qui souhaitent élargir horizontalement leur activité (entre autres le développement du commerce et des centres commerciaux, de la santé et services à la personne, tourisme, tertiaire innovateur, économie et construction bio) ;
- ⇒ Des politiques destinées à favoriser l' « avantage résidentiel » : ayant pour but de rendre la vie éloignée du travail plus attractive (en particulier la requalification des centres historiques ; la création d'un fond immobilier pour la restructuration des vieux bâtiments ; l'augmentation de la qualité de la vie par le biais des écoles maternelles, installations sportives, piscines, cinémas et des écoles) ;
- ⇒ Politiques transversales à succès : Ce sont des initiatives transversales par rapport aux précédentes qui font office de moteur du développement local, principalement infrastructurelles et urbaines supracommunales (parmi les autres activités qui peuvent faciliter la gestion des marchandises à l'arrivée et au départ de l'aéroport, améliorer la liaison entre la Vallée, le pôle de la foire, et Bergame, mais également les liaisons entre la basse et haute Vallée Seriana et entre ces dernières et les vallées limitrophes ; plans d'urbanisme et les politiques à échelle supracommunale, destinées à réduire les redondances et manques d'efficacités rencontrés au niveau communal).

L'accord

Les acteurs sociaux ont décidé de constituer un Comité de Garantie et d'Orientation pour promouvoir des activités en mesure de faciliter et d'accompagner le développement entrepreneurial, et promouvoir des initiatives d'animation économique et territoriale, pas nécessairement dans la Vallée Seriana, avec l'opportunité d'étendre ses activités dans toutes les zones difficiles dans le cadre du territoire provincial. Les sujets promoteurs, collectivités territoriales et institutions financières sont appelés à faire partie de cet organisme.

De manière détaillée le Comité mettra en évidence et définira quatre lignes d'intervention considérées comme essentielles :

- activités d'aide aux projets entrepreneuriaux par le biais de la constitution d'un groupe de travail en mesure de fournir une assistance aux entreprises et aux entrepreneurs dans l'évaluation et la réalisation de leurs investissements.
- activités de réalisation de projets economico-financiers par le biais de la constitution d'un fond (à majorité privé géré par une société spécialisée et autonome par rapport aux sujets promoteurs) destiné à financer de nouvelles activités entrepreneuriales, à participer temporairement dans des entreprises saines ou avec des projets significatifs. Le fond pourra également intervenir pour la valorisation du patrimoine immobilier des entreprises et pour la

récupération des sites productifs plus utilisés ou abandonnés. Différents types d'investissements sont également possibles du logement social (social housing), aux espaces pour le tertiaire, aux centres de services, etc ;

- activités d'aide à l'emploi par le biais de l'expérimentation d'une initiative de flex-sécurité (flex-security) dans l'un des marchés pilote (lead market) prévus par l'Union Européenne (santé en ligne, énergies renouvelables, constructions intelligentes, recyclage, produits biologiques, textile intelligent) pour le déplacement de la fabrication vers des secteurs novateurs dans lesquels existent des capacités productives ou des potentialités de reconversion ;
- activités visant à promouvoir le marketing territorial et l'union des communes, l'amélioration des services publics pour l'emploi, la planification supracommunale, la valorisation de la polarité socio-sanitaire, l'élaboration d'un projet touristique, la définition d'un système de formation en relation avec l'Université et répondant aux exigences de formation continue, le développement de l'économie montagnarde, la requalification des centres historiques, la croissance des services aux personnes et le développement des infrastructures technologiques.