Public Disclosure Authorized

LES VILLES COMPETITIVES POUR L'EMPLOI ET LA CROISSANCE

QUOI
QUI
ET
COMMENT

Public Disclosure Authorized

LES VILLES COMPÉTITIVES POUR LES EMPLOIS ET LA CROISSANCE

Une « ville compétitive » apporte à ses entreprises et ses industries des solutions pour développer l'emploi, augmenter la productivité et accroître les revenus de ses habitants. Améliorer la compétitivité des villes est un des leviers d'éradication de la pauvreté et d'accroissement de la prospérité partagée. Alors que 3 villes sur 4 ont connu une croissance plus rapide que celle de l'économie de leur pays respectif depuis le début des années 2000, une amélioration supplémentaire est pos-sible: des millions d'emplois supplémentaires pourraient être créés chaque année si davantage de villes se mettaient au niveau des villes les plus compétitives au monde. Ce rapport a pour but de définir **ce qui fait qu'une ville est compétitive** et comment davantage de villes peuvent le devenir.

QUI, QUOI ET COMMENT

LES VILLES COMPÉTITIVES GÉNÈRENT UNE CROISSANCE EXPONENTIELLE DE L'EMPLOI ET UNE AUGMENTATION DES REVENUS ET DE LA PRODUCTIVITÉ.

Observations d'après les données pour 750 villes entre 2005 et 2012:

72% 72% des villes ont obtenu des performances supérieures à leur pays en matière de croissance économique.

10% mais il y a d'énormes écarts de performance

- Le top 10 % des villes les plus performantes sont parvenues à une croissance an-nuelle de l'emploi de 9,2 %, contre 1,9 % pour les 90 % restantes.

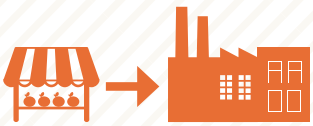
Le succès de ces villes passe souvent inaperçu : ce sont des villes secondaires plutôt que des villes connues.

Ces résultats n'étaient pas forcément prévisibles : beaucoup de ces villes affichent un certain succès malgré une donne de départ peu favorable. Certaines sont par exemple isolées et situées dans une région moins développée de leur pays. Quelles leçons peut-on tirer de leur croissance?

QUE FONT-ELLES?

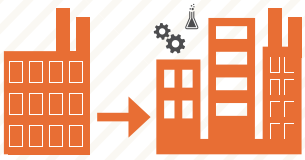
Les villes compétitives ont tiré profit d'interventions clés pour accroître la compétitivité

A **Les villes n'ont pas toujours besoin de remanier leurs économies - parfois il leur suf-fit de continuer à faire ce qu'elles font déjà, mais mieux.**



Des « villes marchés » à l'industrie

Avec un PIB par habitant en dessous de 2500 $, les villes sont généralement des « villes marchés » qui auront besoin de s'industrialiser et d'augmenter le taux de transformation des matières premières pour augmenter leurs revenus.



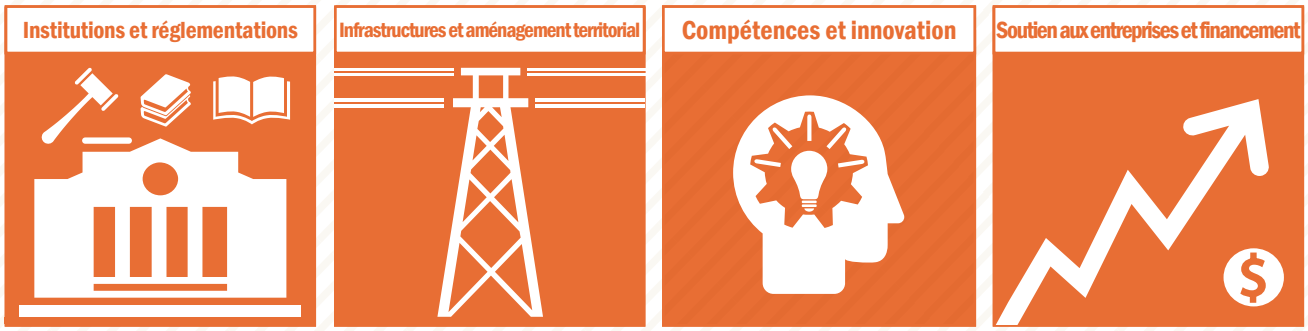
Augmenter les centres de production

Avec un PIB par habitant en dessous de 2500 $, les villes sont généralement des « centres de production » qui peuvent connaître une croissance du PIB allant jusqu'à environ 20 000 $ par habitant en augmentant la valeur de leur tissu industriel existant.

Accroître les services créatifs et financiers

Augmenter les services créatifs et financiers
Pour obtenir un PIB par habitant supérieur à 20 000 $, les villes ont généralement besoin de fournir des services créatifs et financiers de plus grande valeur.

B **Les villes peuvent faciliter la croissance de l'emploi, de la productivité et des revenus par le biais de quatre catégories d'interventions :**



C **Les villes deviennent compétitives en :**

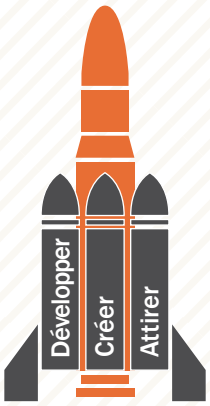
Tirant profit de leur avantage comparatif, plus particulièrement dans les secteurs exportateurs, pour vendre à d'autres villes et exporter à l'étranger.

2.5

Dans les villes à la croissance la plus rapide, les secteurs exportateurs ont augmenté de 2.5 points plus vite que les secteurs non exportables.

Propre à l'industrie

Faire des réformes générales et prendre des initiatives spécifiques (avec pour cible les industries spécifiques et les investisseurs).



Se concentrer sur les trois sources de croissance: développer les entreprises déjà existantes, créer de nouvelles entreprises et attirer des investisseurs.

QUI LE FAIT ET COMMENT?

Les villes compétitives s'appuient sur trois pôles de décision pour obtenir des résultats:

Le rôle du maire
Faire du développement économique une priorité claire. Les villes ont besoin de concentrer leurs efforts et de définir leurs priorités en fonction des résultats qu'elles veulent obtenir. (Elles ont aussi besoin d'avoir à la fois le pouvoir et la capacité de pour s'assurer de la réussite des interventions).

Les coalitions de croissance
Entretenir des coalitions public/privé pour résoudre certains problèmes. Ce qui im-porte n'est pas de savoir qui mène à bien les interventions clés, mais qu'elles sont effectivement menées par quelqu'un.

Les relations intergouvernementales
Faire appel à l'influence externe des juridictions voisines et d'autres niveaux du gouvernement. Ils peuvent élargir la portée de la ville et traiter des problèmes qu'une ville ne peut pas résoudre seule.

Les villes compétitives se focalisent sur la transformation de stratégies en actions - par le biais de:

1 Budgétisation stratégique
2 Résolution de problème lors de la mise en œuvre
3 Assurance de qualité en se responsabilisant

CONTEXTE ET REMERCIEMENTS

Cette recherche a été effectuée collaborativement par le pôle Dévelop-pement Social, Urbain et Rural, et Résilience et le pôle Commerce et Compétitivité du Groupe de la Banque Mondiale. L'objectif ici est de créer une base de connaissances sur ce qui fait qu'une ville est compéti-tive, pour améliorer la compréhension des mécanismes de création d'emplois au niveau des villes et pour établir les fondations d'une communauté de pratique sur le sujet pour le personnel de la Banque Mondiale, la communauté académique, les partenaires de développe-ment, et les parties concernées.

L'équipe aimerait exprimer sa reconnaissance envers la Commission Euro-péenne, le Groupe des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et les gouvernements de l'Autriche, de la Norvège, et de la Suisse pour avoir fi-nancé cette étude par le biais du Programme pour les Industries Compéti-tives et l'Innovation.

Le comité de pilotage de cette recherche est composé de Stefano Negri, Ce-cilia Sager, Sameh Wahba, et Somik Lall. La recherche a été menée colla-borativement par Megha Mukim et Austin Kilroy, qui ont dirigé les groupes de travail. Le document de synthèse a été préparé par une équipe menée par Austin Kilroy, Megha Mukim, et Stefano Negri. L'équipe conjointe est composée de Kenan Fikri, Drilon Gashi, Z. Joe Kulenovic, Elisa Muzzini, Sharmila Railkar, Dmitry Sivaev, Daniel Stock, Joanna Watkins, et Juni Tingting Zhu. Les équipes de direction des deux pôles nous ont apporté leurs con-seils et un grand soutien tout au long de nos recherches. Parmi les direc-teurs figurent Ivan Rossignol, Klaus Tilmes, et Anabel Gonzalez pour le pôle Commerce et Compétitivité et Ede Jorge Ijjasz-Vasquez and Marisela Mon-toliu-Mu-noz pour le pôle Social, Urbain et Rural, et Résilience. Les direc-teurs de pôles pour la recherche sont Stefano Negri, Sameh Wahba, et Cecil-ia Sager. Des ressources ont été égale-ment été fournies par le Pôle Gouver-nance du Groupe de la Banque Mondiale, le Domaine de Solutions Trans-versales de l'Emploi, et l'Initiative pour les Villes de la Société Financière Internationale.

L'équipe remercie Karolina Ordon et Christopher Colford pour le sup-port éditorial et graphique et Imtiaz Ahmad Sheikh pour avoir résolu les problèmes administratifs rapide-ment et pour avoir su faire preuve d'humour.

L'équipe est reconnaissante pour les avis de ses pairs et les informations données par ses collègues du Groupe de la Banque Mondiale : Bill Doro- tinsky, Emiliano Duch, Thomas Farole, Xavier Forneris, Ejaz Ghani, Mary Hallward-Drie-meier, Bill Maloney, Vincent Palmade, Martin Ra-ma, Ivan Rossignol, Valerie Santos, Parth Tewari, Hyoung Gun Wang, Roland White, Robert Whyte, Justin Piers William Hill et Ming Zhang. Par ailleurs, les directeurs des groupes de travail et les directeurs de pro-gramme des opérations du Groupe de la Banque Mondiale ont aidé à con-figurer les recherches et nous ont donné leurs impressions tout au long du travail de l'équipe, parmi eux Marcus Lee et Paul Procee (Asie du Sud et Pacifique); Stephen Karam, Jean Louise Racine, et Jose Guilherme Reis (Europe et Asie Centrale); Dean Cira, Lucy Fye, Smita Kuriakose, Onur Ozlu, et David Sislen (Afrique Sub-Saharienne); Andrea Liveraniet Philippe de Meneval (Moyen Orient et Afrique du Nord); Jose Luis Ac-ero, Leonardo Iacovone, Thomas Kenyon, et Augustin Maria (Amérique Latine et Caraïbes); et Bertine Kamphuis, Yue Li, Barjor Mehta, et Fatima Shah (Asie du Sud). L'équipe est particulièrement reconnaissante du retour de ses collègues en dehors du Groupe de la Banque Mondiale : Cara Camacho (Départe-ment du Trésor des U.S.A.), Roland Hunter (Département du Trésor Na-tional d'Afrique du Sud), Christian Ketels (Harvard Business School), Jaana Remes (McKinsey Global Institute), Andrew Stern (Dalberg), Gilles Duranton (The Wharton School, Université de Pennsylvanie), et Shahid Yusuf (Growth Dialogue).

Ce document de synthèse est le résultat de conclusions détaillées consul-tables dans plusieurs documents complé-mentaires, comme mentionné dans la section qui suit, intitulée « Méthodologie, Approche, et Résultats. »

© La Banque Mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Téléphone: 202-473-1000
Site web: www.worldbank.org

Tous droits réservés

La publication originale de cet ouvrage est en anglais sous le titre de Competitive Cities for Jobs and Growth: what, who and how en 2015. En cas de contradictions, la langue originelle prévaudra.
Cet ouvrage a été établi par le personnel du Groupe de la Banque Mondiale. Le terme Banque Mondiale fait référence aux membres des institutions du Groupe Banque Mondiale : la Banque Mondiale (Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement); Société Financière Internationale (SFI) et l'Agence Multilatérale de Garanties des Investissements (MIGA), des enti-tés juridiques distinctes et séparées dont l'organisation dépend strictement de leurs Statuts indi-viduels. Nous encourageons son utilisation à des fins éducatives et non-lucratives.

Les observations, interprétations et opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque Mondiale ou du Conseil des Administrateurs ou des pays que ceux-ci représentent. La Banque Mondiale ne garantit pas l'exactitude des données citées dans cet ou-vrage.

Droits et autorisations
Le contenu de cette publication est protégé par le droit d'auteur. La Banque Mondiale encourage et accordera la permission de photocopier des articles ou des parties de l'ouvrage.

Pour obtenir la permission de réimprimer des articles ou des chapitres, envoyez un fax de votre demande avec informations complètes au Département de la Réédition, Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers MA 01923, USA; téléphone : 978-7508400; télécopie : 978-750-4470; site web : www.copyright.com.

Pour plus de renseignements sur les droits et licences, prière de vous adresser au Bureau de l'Editeur, Groupe de la Banque Mondiale, 1818 h Street NW, Washington, DC 20433, USA; télé-copie : 202-522-2422; courriel : pubrights@worldbank.org.

A propos du Programme pour les Industries Compétitives et l'Innovation (CIIP)
Le partenariat du CIIP a été créé pour améliorer la croissance des pays et les perspec-tives d'emploi en soutenant les politiques publiques et les investissements qui pro-meuvent la compétitivité et l'innovation au sein des industries, et entre elles. Les res-sources du partenariat viennent soutenir les efforts des gouvernements pour dévelop-per des projets de développement économique transformationnels et pour rassembler des connaissances de pointe susceptibles d'être mises en œuvre en tant qu'initiatives pro-croissance ciblées.

En tant que mandataire et administrateur pour le CIIP, le Groupe de la Banque Mondiale est responsable du développement des programmes, de leur mise en œuvre, de leur contrôle, et de leur évaluation. Pour plus d'informations, se référer au site web dédié : www.theciip.org.

SOMMAIRE

Contexte et remerciements *5*

Méthodologie, approches et résultats *8*

Abréviations *11*

Résumé analytique *12*

Introduction : Faire en sorte qu'une ville devienne compétitive : urgent, complexe et potentiellement très rentable *16*

Chapitre 1 : A quoi ressemblent les villes compétitives ? *25*

Points clés du chapitre 1 *31*

Chapitre 2 : Qu'ont fait les villes vompétitives pour réussir ? *35*

De quoi le secteur privé a-t-il besoin de la part des villes ? *36*

Que peuvent faire les villes pour les entreprises ? *39*

Quelles interventions les villes compétitives utilisent-elles ? *40*

Qui crée la compétitivité des villes ? *49*

Comment les stratégies de développement économique sont-elles classées et mises en place ? *54*

Points clés du chapitre 2 *55*

Chapitre 3 : Comment les villes peuvent-elles devenir plus compétitives ? *61*

Quoi : Parcours de croissance et ordre de priorités *63*

Qui: Les coalitions de croissance *66*

Comment : S'organiser pour l'action *67*

Points clés du chapitre 3 *72*

Le rôle du Groupe Banque Mondiale pour les villes compétitives *73*

METHODOLOGIE, APPROCHE ET RÉSULTATS

Le but de cette recherche a été d'accumuler suffisamment de connaissances pour pouvoir aider les villes à évaluer leur performance, analyser ce qui a marché ou pas, et comprendre comment elles doivent s'organiser pour tenir leurs engagements en fonction des contextes. Plusieurs méthodologies ont été suivies pour aborder ces questions en prenant en compte la meilleure pra-tique, la disponibilité des données, la reproductibilité et la simplicité. Dans beaucoup de cas, l'équipe de recherche a exploité des sources de données nouvelles ou ex-istantes pour faire la lumière sur des questions non élucidées. Dans d'autres cas, l'équipe a effec-tué des recherches préliminaires car les données disponibles ne convenaient pas. Il a fallu observer les tendances mondiales et régionales, comparer différentes typologies de villes - selon les revenus, les secteurs, la région et le tissu industriel. Des analyses économétriques approfondies et des études de cas sur une sélection de pays et de villes sont venues appuyer nos résultats. Quand cela a été possible, les ressources existantes (recherches, analyses, outils et experts) ont été citées à partir des nombreuses recherches publiées sur ces sujets.

Plusieurs documents complémentaires accompagnent et renseignent ce document de synthèse. Ils servent de base à nos conclusions. Ces documents, disponibles sur le site www.worldbank.org/competitivecities , sont:

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 1

« Etude analytique des villes »

Cette publication identifie les thèmes les plus fréquents qui définissent la performance des villes en faisant leur état des lieux et en identifiant les facteurs en corrélation avec de meilleurs résultats économiques. Ce document démontre également comment les bases de données et les outils analytiques peuvent être exploités dans d'autres contextes tels que les analyses économétriques de fond au niveau régional. Ces travaux ont été menés par Kenan Fikri et Juni Tingting Zhu avec l'aide de Anca Bogdana Rusu et les conseils de Megha Mukim.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 2

« Études quantitatives approfondie », associe deux études: a) « Valoriser les Villes: Démarche Positive pour la Croissance? La Preuve Chinoise » et b) « la Décentralisation en Ethiopie - qui en bénéficie? »

Ces deux études utilisent les données longitudinales sur les entreprises pour fournir des preuves économétriques et causales pour déterminer si et comment les villes stimulent la croissance économique et la création d'emplois. a) Menée par Juni Tingting Zhu et Megha Mukim et b) Menée par Ritam Chaurey et Megha Mukim.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 3

« Six études de cas de villes économiquement prospères: qu'avons nous appris? »

Les études de cas ont été effectuées en collaboration avec les équipes régionales, y compris les chefs de programmes pour les domaines concernés. Cette publication est la synthèse des ré-sultats de chacune des six études de cas (Bucaramanga en Colombie, Coimbatore en Inde, Kigali au Rwanda, Changsha en Chine, Gaziantep en Turquie et Tanger au Maroc). Leurs similarités et différences y sont analysées, et les thèmes transversaux identifiés. Cette publication met en avant les institutions et stratégies auxquelles les villes ayant réussi ont fait appel pour générer un développement économique, les conditions dans lesquelles leur succès a été possible et les leçons tirées de ces expériences afin que les décideurs d'autres villes puissent les appliquer. Ce travail a été effectué par une équipe menée par Z. Joe Kulenovic avec la contribution d'Alexandra Cech, Dri-lon Gashi, Luke Jordan, Austin Kilroy, Megha Mukim et Juni Tingting Zhu.

[1] Note: sauf mention contraire, le terme « région » utilisé dans ce document fait référence aux ré-gions telles que définies en interne par le Groupe Banque Mondiale : l'Afrique, l'Asie du Sud et le Pacifique, l'Europe et l'Asie Centrale, l'Amérique Latine et les Caraïbes, le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, et l'Asie du Sud.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 4

« Guide d'utilisateur pour la mise en place d'actions publiques pour la compétitivité des villes »

Cette publication aide les villes à identifier des approches de management susceptibles d'aider les décideurs à mettre en place des actions publiques pour encourager l'économie d'une ville. EffectuéEffectuée par Drilon Gashi et Joanna Watkins.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 5

« Qu'attendent les multinationales de la part des villes? »

Cette publication décrit ce que les multinationales attendent de la part des villes d'après ce que pensent les sociétés de conseil intermédiaires qui fournissent des services de conseil quant à la localisation et quant aux intermédiaires locaux ou régionaux pour la promotion de l'investissement. Menée par Juni Tingting Zhu, Valerie Joy Santos, et Yago Aranda Larrey, avec les conseils de Robert White et Stefano Negri.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 6

« Les chemins vers la croissance : méthodologie de diagnostic pour la compétitivité des villes, » et le manuel abrégé de diagnostic des villes.

Cette publication fournit une méthodologie pour générer un état des lieux de l'économie d'une ville tout en faisant référence aux performances de différents types de secteurs et d'entreprises - et pour identifier de potentiels chemins menant à la croissance. Ces diagnostics aident les décideurs à déterminer la compétitivité d'une ville, à comprendre ce que sont les avantages compétitifs d'une ville et à identifier les principaux obstacles rencontrés par les entreprises d'une ville. Menée par Dmitry Sivaev avec les conseils d'Austin Kilroy et de Stefano Negri.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 7

« Dialogue public-privé pour la compétitivité des villes »

Cette publication propose un système pour la mise en place d'un dialogue structuré, au niveau local, comprenant les objectifs, la dimension analytique et les participants. Effectué par Dmitry Sivaev, Benjamin Herzberg, et Sumit Manchanda, avec les conseils de Steve Utterwulghe.

DOCUMENT COMPLÉMENTAIRE 8

« Les caractéristiques d'une bonne stratégie de ville »

Cette publication examine les diverses approches pour la mise en place des stratégies des villes et identifie les dangers typiques des stratégies des villes à partir de l'analyse de preuves théoriques et empiriques. Préparée par Dmitry Sivaev, avec les conseils de Sameh Wahba, Soraya Goga, et Austin Kilroy.

ABREVIATIONS

AAGM	Association des Autorités du Grand Manchester
CCR	Commission pour la Compétitivité Régionale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CRD	Centre de Recherche et Développement
DEL	Développement Économique Local
DPP	Dialogue Public-Privé
EIU	Economist Intelligence Unit
ETN	Entreprise transnationale
EVP	Équivalent Vingt Pieds
FEM	Forum Économique Mondial
ETN	Entreprise Transnationale
ICI	Intermédiaires chargés de la Promotion de l'Investissement
IDE	Investissements Direct Etranger
IFC	International Finance Corporation (société financière internationale)
MICE	*Meetings, Incentives, Conferences and Events* (réunions, congrès, conventions et voyages de gratification)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODI	Overseas Development Institute
OE	Oxford Economics
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SIG	Système d'Information Géographique
VAB	Valeur Ajoutée Brute
ZES	Zone Économique Spéciale
ZIO	Zone Industrielle Organisée

Tous les montants sont exprimés en dollars américains sauf mention contraire.

RESUME ANALYTIQUE

Améliorer la compétitivité des villes est un moyen d'éradiquer la pauvreté et d'augmenter la prospérité partagée. Des millions d'emplois supplémentaires pourraient être créés chaque année si davantage de villes se mettaient au même niveau que les villes les plus compétitives au monde.

Une ville compétitive est une ville qui aide ses entreprises et ses industries à créer des emplois, à augmenter la productivité et les revenus des habitants dans le temps. Au niveau mondial, améliorer la compétitivité des villes est une façon d'éliminer la pauvreté extrême et de promouvoir la prospérité partagée. Parmi les 750 villes les plus grandes du monde, les 3/4 ont connu une croissance plus grande que celle de leur pays respectif depuis le début des années 2000 mais des millions d'emplois supplémentaires pourraient être créés si davantage de villes se mettaient au même niveau que les meilleurs villes du monde. La première source de création d'emplois provient de la croissance des entreprises du secteur privé, qui représente 75% des emplois créés.

Les dirigeants des villes doivent par conséquent se familiariser avec les facteurs qui aident à attirer, retenir et étendre le secteur privé. Ce document a pour but d'analyser ce qui fait qu'une ville est compétitive et comment plus de villes peuvent le devenir.

À quoi ressemblent les villes compétitives ?

Les villes se distinguent les unes des autres en fonction de leur performance économique, et les villes compétitives sont au dessus de la norme. D'après les données pour la période 2005-2012, nous pouvons rapporter :

- *Une croissance accélérée.* Les meilleurs 10 % des villes ont obtenu une croissance de 13,5 % du PIB par habitant, par rapport à 4,7 % pour une ville moyenne;
- *Remarquable croissance de l'emploi.* Le top 10 % des villes les plus performantes sont parvenues à une croissance annuelle de l'emploi de 9,2 % contre 1,9 % pour les 90 % restantes.
- *Augmentation des revenus et de la productivité.* Les top 10 % des villes ont connu une augmentation du revenu moyen disponible des ménages de 9,8 % par an.
- *Aimant pour l'investissement direct étranger.* Le top 5 % des villes ont obtenu autant d'IDE que les 95 % restant.

Bien que 72 % des villes aient supplanté leurs économies nationales en croissance du PIB seule, seuls 18 % des villes ont pu supplanter l'économie de leurs pays pour à la fois l'emploi, la croissance et la productivité. Il apparaît donc que des compromis sont généralement faits entre ces résultats économiques et que la compétitivité des villes comporte des risques en plus des opportunités qu'elle offre.

Les villes compétitives ne sont pas seulement des villes connues, des capitales ou des plaques tournantes de l'économie mondiale. Ce sont souvent des villes secondaires qui connaissent une industrialisation rapide. D'après les données de ce rapport, figurent parmi les villes compétitives: Saltillo au Mexique, Meknes au Maroc, Coimbatore en Inde, Gaziantep en Turquie, Bucaramanga en Colombie et Onitsha au Nigeria. Les brillants résultats de ces villes compétitives n'étaient pas forcément prévisibles, beaucoup d'entre elles les ont obtenus malgré un contexte hostile - par exemple, beaucoup d'entre elles sont isolées et situées dans une région peu développée de leur pays.

Qu'ont fait les villes compétitives pour réussir ?

Structure économique

Elles ont d'abord procédé à une transformation structurelle, avant de connaître des gains en efficacité et en productivité. Les villes ne restructurent pas toujours leur économie pour devenir compétitives. Elles deviennent simplement meilleures à ce qu'elles faisaient déjà. A niveau de revenus bas, les villes sont généralement des « villes marchés » qui relèvent le défi de passer de centre de services à centre de production par le biais d'une industrialisation rapide.

A niveau de revenus moyens (entre 2500 et 20 000 $), les villes sont généralement des centres de production qui luttent pour augmenter la productivité et tirer profit d'opportunités de marché plutôt que de transformer radicalement leur tissu

industriel. A un niveau de revenus plus élevés, les villes deviennent généralement des centres pour les industries financières et créatives, avec une nouvelle fois le défi de se réinventer en faisant passer leur économie à des secteurs de plus forte valeur ajoutée.

Un thème commun à toutes ces étapes est que la croissance de l'emploi à long terme dans les villes est généralement guidée par des secteur de biens commercialisables. Les villes compétitives se sont tournées vers des produits de niche et des marchés dans les biens et services commercialisables, plutôt que dans la vente au détail ou dans les services publics. Dans les villes à la croissance la plus rapide (dans les meilleurs 10 % en PIB par habitant), la croissance de l'emploi dans le secteur des biens commercialisables a dépassé la croissance dans le secteur de biens non commercialisables de 2,5 points en moyenne par an. Les secteurs de biens commercialisables génèrent aussi la création d'emplois dans des secteurs de biens non commercialisables: les villes où l'emploi dans le secteur de biens commercialisables a augmenté plus vite a connu 6,6 % de croissance pour l'emploi dans les industries de biens non commercialisables. En comparaison, dans des villes moins compétitives, le commercialisable et le non commercialisable ont tous les deux connu une croissance annuelle de 2 %.

Dans la plupart des villes étudiées, on a observé un fort succès économique sur le long terme, pour les trois canaux de croissance des entreprises : la croissance des entreprises existantes, l'attraction d'investisseurs extérieurs, et la création de nouvelles entreprises. Les villes prospères ne se contentent pas d'attirer l'investissement extérieur pour générer une croissance économique. Elles équilibrent le recrutement des entre-prises en soutenant la croissance d'entreprises existantes (qui constituent généralement la plus grand part de nouveaux emplois dans la plupart des économies) ainsi qu'en aidant la création d'en-treprises.

Moyens d'action

Les villes compétitives ont recours à diverses actions publiquesinterventions pour accroître la compétitivité, parmi lesquelles les institutions et les réglementations, les infrastructures et le territoirefoncier, les compétences et l'innovationl'innovation, et le soutien aux entreprises et le financement. Chaque ville a adapté ses propres choix et interventions pour chaque secteur en fonction de la situation géographique, de l'économie politique, des opportunités économiques et des besoins de ses entreprisesentreprises. A des niveaux de revenus plus bas, les institutions, les réglementations et l'infrastructure de base ont tendance à être les facteurs déterminants de la compétitivité. A un niveau de revenus plus élevésélevé, le capital humain, l'infrastructure avancée et les systèmes d'innovation deviennent déterminants pour une croissance économique soutenue et pour la création d'emploid'emplois.

Les villes compétitives ont concentré ces moyens d'actions sur l'action publique dans toute l'économiedes interventions intersectorielles ainsi que sur des secteurs industriels spécifiques. En pratique, cette stratégie implique la création d'un climat des affaires favorable et le ciblage de secteurs individuels pour des initiatives proactives-proactives de développement économique. Aucun des deux types d'initiatives n'a pu supplanter l'autre dans les villes étudiées, les villes compétitives ontayant souvent recours aux deux. Les villes ont fait appel au dialogue approfondi et à une solide base de données factuelles pour minimiser le risque omniprésent de "capture" par des intérêts particuliers et des distorsions de marché (telstelles que les subventions et les mesures protectionnistes) et pour démontrer leur capacité à passer à autre chose quand certains secteurs étaient reconnus comme non compétitifs au niveau mondial.

Certains facteurs de succès cruciaux font la distinction entre l'utilisation de ces moyens d'action dans les villes compétitives et la plupart des autres villes. Par exemple, (a) les chefs d'entreprisesd'entreprise ont été conseillés surconsultés au sujet de leurs besoins et les contraintes rencontrées lors de leurs opérations; (b) l'investissement dans l'infrastructure a été fait en collaboration avec les entreprises et les industries qu'ils souhaitaient servir; (c) les initiatives pour les compétences ont été créées en partenariat avec les entreprisesentreprises, afin d'assurer que les programmes correspondaient à leurs besoins pratiques; et (d) les industries ont été soutenues là où elles avaient un véritable potentiel commercial, par le biais d'initiatives collectives avec le secteur privé plutôt que par le seul biais du secteur public.

Les coalitions de croissance

Les villes compétitives ont fait attention à *qui* - le pouvoir des coalitions de croissance. Dans les villes, les coalitions de croissance de parties prenantes privées et publiques du développement économique ont été communes à toutes les villes étudiées ayant réussi. Au-delà des limites de la ville, les villes compétitives ont trouvé des moyens ingénieux pour tirer profit des capacités des villes voisines et d'autres niveaux du gouvernement quand elles n'avaient pas les moyens de se financer elles-mêmes. Ces mécanismes ont aidé à la mise en place de stratégies dans la réalité de l'économie locale et la résolution les problèmes communs.

Mise en œuvre et fourniture de résultats

Les villes compétitives font à attention à *comment* - transformer les stratégies en actions. Les villes ont choisi une stratégie pour le développement économique, aligné leur budget pour la financer, résolu les problèmes lors de l'implantation, mobilisé le personnel suffisant et veillé à la bonne qualité de la mise en œuvre. Elles ont eu une développement économique évident - un certain état d'esprit accompagnant une vision sociale et environnementale, et elles y ont rassemblé des agences et des strates du gouvernement municipal.

Là où les villes n'ont pas le pouvoir requis ou la capacité de remplir ces fonc-tions, les gouvernements nationaux et provinciaux peuvent investir dans la dé-centralisation, notamment en développant la capacité des gouvernements locaux à agir efficacement. Étant donné que les ingrédients pour la compétitivité des villes sont distribués entre différents niveaux du gouvernement et entre diverses entités, les villes compéti-tives ont besoin de savoir comment apporter un complément à leur propre part dédiée au dévelop-pement économique en tirant profit d'autres niveaux du gouvernement et de partenaires du sec-teur privé pour générer des résultats qui sont supérieurs à la somme de leurs parties.

Il n'y a pas de recette miracle pour qu'une ville devienne compétitive, mais des traits communs peuvent être identifiés et certaines techniques recommandées comme la création et la mise en place d'un plan de développement économique. Quels que soient le niveau de revenus, la variété des structures industrielles et des régimes poli-tiques d'une ville, il est possible de trouver des façons d'augmenter le nombre d'emplois, les reve-nus et de renforcer la productivité et par conséquent d'en faire profiter ses habitants. Le parcours pour y parvenir dépend de son état de départ, sa taille, ses attributs, sa vocation économique, sa structure économique et son mandat administratif. Les villes peuvent améliorer leur performance en utilisant un procédé personnalisé pour créer et mettre en place une stratégie et en utilisant des ou-tils déjà disponibles. Ces outils incluent l'analyse stratégique de l'économie locale et des tendances et des opportunités de marchés externes, le dialogue public-privé et des techniques pour maîtriser l'économie politique durant la mise en œuvre. Les villes compétitives étudiées dans ce document ont explicitement ou implicitement utilisé certains de ces outils pour prendre des décisions avisées en fonction de leurs besoins précis.

« LA VILLE DE GAZIANTEP EST LE NUMÉRO UN MONDIAL EN FABRICATION INDUSTRIELLE DE MOQUETTE. NOUS VOULONS RATTRAPER LA BELGIQUE POUR LA PRODUCTION DE MOQUETTE. SI NOUS RÉUSSISSONS MALGRÉ LES CONDITIONS DIFFICILES DANS NOTRE RÉGION, ALORS NOUS SERONS DEVENUS UN BON MODÈLE. »

— Mehmet Aslan, Président du conseil d'administration de la Chambre de commerce

INTRODUCTION

Faire en sorte qu'une ville devienne compétitive

Urgent, complexe et potentiellement très rentable

Gaziantep est la 6ème plus grande ville de Turquie. Dans les années 1970, sa population s'élevait encore à environ 120 000 habitants. Aujourd'hui, elle en compte 1,54 millions, sans compter les réfugiés syriens, qui totalisent environ 300 000 personnes. Gaziantep a des ressources naturelles limitées, son sol est sec et inadapté à l'agriculture. Ce n'est pas une ville portuaire, ni une capitale, elle ne compte pas de pôle de compétitivité en haute technologie, son nom n'est pas connu et ce n'est pas une grande ville.

Pourtant les entreprises de fabrication d'ampoules électriques de Gaziantep vendent leurs produits dans 175 pays à travers le monde. L'exportation a décuplé en à peine 11 ans, passant de 620 millions de dollars en 2002 à 6,2 milliards de dollars en 2013. Elle est classée 9ème ville au monde en terme de croissance économique pour la période entre 1999 et 2009. Elle a enregistré une moyenne de 6,3 % d'augmentation annuelle du PIB annuel entre 2005 et 2012 et de 3,6 % pour la croissance annuelle de l'emploi.

Gaziantep est une ville compétitive.

INTRODUCTION

Une *ville compétitive* est une ville qui apporte à ses entreprises et ses industries des solutions pour développer l'emploi, augmenter la productivité et accroître les revenus de ses habitants dans le temps.[1]

Les villes prospères et attractives ont plusieurs dimensions, parmi lesquelles le développement social et humain, la durabilité environnementale et les libertés politiques. Ce document se concentre sur les résultats économiques des villes : le rendement et la croissance de l'emploi, la productivité du travail et le revenu disponible des ménages. Les objectifs de ce rapport sont de comprendre ce qui pousse les résultats économiques des villes et de trouver des approches stratégiques de développement économique qui maximisent ces résultats.

La création d'emplois dans les villes est un objectif prioritaire du défi du développement économique dans le monde (World Bank 2013a). Beaucoup de pays en développement connaissent une transition démographique et spatiale, avec des millions de nouveaux venus sur le marché du travail (UN System Tax Term on the Post-2015 UN Development Agenda 2012; World Bank 2013b). Créer rapidement des opportunités d'emploi dans les zones urbaines est primordial si les pays veulent profiter de leur "dividende démographique" et par conséquent éviter un désastre social généré par le chômage et l'inégalité. Les villes ont besoin d'emplois et d'opportunités pour leurs habitants et de moyens de générer des impôts pour financer des projets qui répondent à la demande grandissante de leurs populations en services de base.

Les rapports existants montrent que l'urbanisation et la croissance économique vont de pair et que de plus hauts niveaux de développement sont en corrélation avec une plus grande concentration de production et de population dans les villes (Hytenget 2011; Glaeser et Joshi-Ghani 2015; McKinsey Global Institute 2012; Banque Mondiale 2009). Les recherches menées pour ce projet conentreprisent que les villes sont des moteurs de croissance dans la plupart des pays et que les villes des pays en développement ont généré des emplois et ont sorti des ménages de la pauvreté:

- Sur les 750 plus grandes villes analysées de 2000 à 2012, 72 % ont eu des performances supérieures à celles de leur économie nationale en terme de croissance économique[2], avec pour principales exceptions des pays avec beaucoup de ressources et avec des pays qui avaient déjà un fort taux d'urbanisation.
- Ces 750 villes ont créé 87,7 millions d'emplois dans le secteur privé, équivalent à 58 % de tous les nouveaux emplois du secteur privé dans les 140 pays respectifs, et malgré le fait qu'elles abritent seulement un quart de tout l'emploi dans le secteur privé. Jakarta, Pékin et Chongqing ont créé plus de 2 millions d'emplois chacune.[3]

Parmi les villes à la croissance la plus rapide depuis 2000, un nombre disproportionnellement élevé concernait des villes à revenu intermédiaire, ce qui prouve qu'il y a une convergence mondiale et régionale. A l'échelle des villes, des preuves suggèrent une convergence des revenus par le biais du développement économique : tandis que les villes se développent, l'arrivée de migrants cause une augmentation des inégalités à l'intérieur des villes, mais les niveaux d'inégalité ont tendance à décliner dès lors que les villes incluent progressivement les migrants au sein de la main-d'œuvre.[4]

Même pour les villes jouissant de trajectoires économiques positives, le parcours reste semé d'embûches. L'urbanisation n'a pas forcément pour conséquence le succès économique (Glaeser 2009, Puga 2010, Banque Mondiale 2009). Les villes dont les dirigeants ne réévaluent pas continuellement leur approche de la croissance peuvent être en perte de vitesse. Des exemples bien connus dans les pays développés tels que les États Unis incluent Détroit dans le Michigan et Cleveland dans l'Ohio. De telles villes dans des pays à revenu faible ou intermédiaire doivent aussi raviver leur croissance. Parmi les 750 villes étudiées au cours de ce projet, un tiers a connu des taux de croissance du PIB par habitant de moins de 2 % par an entre 2000 et 2012 (comme Valparaiso au Chili, Bloemfontein en Afrique du Sud et Kuching en Malaisie). A l'inverse, les dirigeants locaux qui ont réévalué leurs opportunités économiques de façon réaliste et qui ont agi pour mettre en place des initiatives stratégiques peuvent retourner la situation à leur avantage, même en partant d'une situation apparemment difficile. Bilbao en Espagne, et aux Etat-Unis, Pittsburgh en Pennsylvanie et Oklahoma City dans l'Oklahoma en sont de bons exemples. (KMPG 2014).

Face à ces défis, les dirigeants locaux ont des questions précises:

- Que devrais-je faire pour créer plus d'emplois pour mes habitants ?
- Comment choisir entre des priorités et des interventions qui se retrouvent en compétition les unes avec les autres et les actions publiques ?
- Comment faire pour que les choses se passent concrètement ?

Les dirigeants locaux réalisent que leur rôle ne se limite plus à fournir des services efficaces aux habitants: il inclut aussi le positionnement des entreprises locales pour qu'elles puissent entrer en concurrence sur le marché mondial. Les dirigeants commencent aussi à reconnaître qu'une stratégie de développement économique seule ne suffit pas. Des mécanismes d'exécution et des systèmes de concrétisation des actions sont tout autant (si ce n'est plus) importants pour atteindre les résultats voulus.

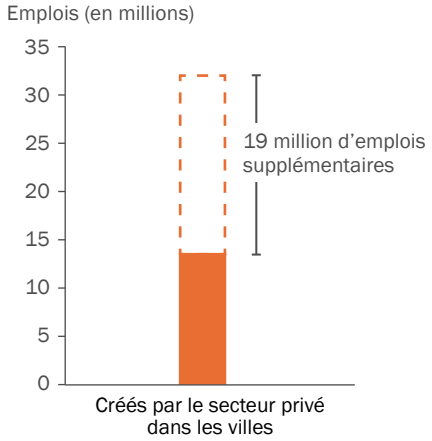
Il n'existe pas de remède miracle. De nombreux exemples de villes ont essayé d'y parvenir en investissant dans de grands projets d'infrastructures, des événements phares ou dans des secteurs industriels à la mode. Certains de ces investissements ont été guidés par des priorités politico-économiques plutôt que par un désir de compétitivité. La plupart du temps, malheureusement, les interventions ponctuelles et décidées au sommet de l'Etat ne suffisent pas à provoquer la création d'emplois et la croissance économique voulues, et elles génèrent parfois des « éléphants blancs » coûteux (Zimbalist 2015). Il n'y a pas de recette unique qui puisse garantir le succès universel. Améliorer la compétitivité est un processus plutôt long et complexe qui implique de multiples parties prenantes publiques et privées. Certaines de ces approches seront résumées dans le chapitre 3.

Pourtant, les villes peuvent être particulièrement adaptées pour la résolution des problèmes de développement économique. L'échelle d'une ville a tendance à coïncider naturellement avec l'échelle naturelle du développement économique de deux manières:

- *Les économies d'agglomération* : le développement économique se produit par la croissance des entreprises et des industries, et d'abondantes recherches empiriques démontrent que les effets de concentration (les efficiences productives qui résultent de la colocation d'entreprises) font partie intégrante de ce développement. Une industrie peut avoir une grande portée géographique mais les effets de concentration semblent être limités dans l'espace. Généralement, les spécialistes en géographie économique considèrent que l'échelle naturelle d'une agglomération se trouve dans les limites d'une aire urbaine (par exemple, voir Drucker 2012), là où les travailleurs se rendent pour aller au travail, il y a une main d'œuvre identifiable, l'infrastructure est partagée et les connaissances peuvent déborder entre les entreprises. La proximité a tendance à être plus importante pour les industries qui interagissent directement les unes avec les autres et qui échangent leurs connaissances.

- *La portée administrative* : la mise en place d'une politique a tendance à être plus souple au niveau municipal qu'au niveau national, les dirigeants municipaux faisant appel à un éventail de leviers politiques et ayant une approche relativement plus pragmatique pour résoudre les problèmes (Glaeser et Joshi-Ghani 2014; WEF 2014) - dépassant l'impasse politique souvent observée au niveau national. Cela étant, les municipalités se battent souvent avec moins de ressources et des capacités moindres. Adopter la bonne politique dès le départ aura un effet déterminant pour la compétitivité d'une ville, aussi parce que les aires urbaines contribuent à la majorité de la croissance économique des pays, pour la création

Illustration I.1 19 millions d'emplois si la ville moyenne générait autant d'emplois que le top 25 %, 2012



Source: Groupe de données d'Oxford Economics, 2012.

Encadré I.1 l'accès à la compétitivité

A travers toutes les régions du monde, les performances des villes sont inégales. Par exemple, des villes du premier quartile de l'Afrique Sub-Saharienne (par exemple, Onitsha au Nigeria, Dar es Salaam en Tanzanie, Kumasi au Ghana) ont créé de l'emploi à un taux supérieur de 4,5 points à celui des autres. Pour chacune des autres régions du globe, l'écart est d'au moins 3 points croissance.

Les auteurs ont calculé les gains qui pourraient être atteints si le taux moyen de croissance de l'emploi dans le premier quartile des villes de chaque région était atteint par toutes les villes de la région avec des taux de croissance en dessous de cette moyenne. L'écart mondial entre ce taux potentiel de création d'emplois et le véritable taux de création d'emplois était de 19 millions d'emplois pour la seule année 2012. (illustration I.1)

de richesses au niveau national et pour une baisse de la pauvreté.

Dans l'ensemble, la compétitivité est une énorme opportunité pour les villes (encadré I.1). Si toutes les grandes villes avaient pu augmenter leur taux de croissance de l'emploi pour atteindre le niveau des 25 meilleurs pour cent des villes dans leur région, 19 millions d'emplois supplémen-taires auraient été créés pour la seule année 2012. En pratique, il ne sera pas possible pour toutes les villes d'obtenir d'aussi bonnes performances que les meilleures au monde, mais les leçons ti-rées de ces villes compétitives ainsi que leurs connaissances approfondies peuvent aider d'autres villes à mieux faire.

Pourquoi étudier les villes ?

Cette étude explore le "quoi", le "qui", et le "comment" des villes compétitives, essayant ainsi de trouver une réponse aux questions les plus pressantes des dirigeants municipaux.

- **Chapitre 1**: « Performance et Caractéristiques, », dresse un portrait numérique de ce à quoi ressemblent les villes compétitives et de ce que sont leurs impacts, en se servant de statistiques descriptives.

- **Chapitre 2** : « Preuves et Analyse », examine ce dont le secteur privé, en tant que principal créateur d'emplois, a besoin du levier des villes. Le chapitre analyse ce qui détermine le succès, donne des preuves émanant d'études de cas, et présente un état des lieux des leviers utilisés par les villes compétitives.

- **Chapitre 3** : « Mise en Œuvre » présente un guide d'utilisateur pour les dirigeants municipaux qui sont sur le chemin difficile qui pourrait les mener à la compétitivité et se concentre sur des outils de diagnostic, le dialogue public-privé et des techniques d'application.

Dans un monde où les niveaux de l'administration sont nombreux et se chevauchent et où il y a beaucoup de structures de gouvernement décentralisé, pourquoi le sujet de ce rapport se concentre-t-il exclusivement sur les villes ? La question est spécialement pertinente dans les pays où les administrations ne sont pas fortes au niveau local mais au niveau national (par exemple l'Inde, le Nigeria) ou provincial (comme au Kenya). Un rapport sur les villes reste-t-il pertinent?

Dans une certaine mesure, le terme "ville" est un raccourci pratique pour "administration locale". Certaines des idées de ce rapport seront pertinentes pour n'importe quelle administration locale envisageant une stratégie de développement économique, peu importe si la zone administrative se restreint aux limites de la ville, si elle inclut un espace rural ou si elle inclut en fait plusieurs zones urbaines. Les administrateurs territoriaux de toutes ces zones devront prendre en considération les moteurs de développement économique infranational ("quoi"), les parties prenantes ("qui") et les techniques de diagnostic, de création et de mise en œuvre ("comment"). Il se peut que d'autres aspects requièrent un ajustement, en s'adaptant aux pouvoirs légaux à chaque niveau de l'administration ou dans la mesure où des pôles de compétitivité d'entreprises et d'industries clairs existent (parce que l'objectif central de l'approche de villes compétitives est de comprendre et de s'engager en cohérence avec l'économie locale).

Dans l'ensemble, le rapport se concentre sur la compréhension des dynamiques sous-jacentes et pratiques du développement économique dans les villes plutôt que sur la définition exacte de ce qui différentie une ville des autres unités administratives locales et infranationales. L'étiquette ville est employé comme le terme que les lecteurs peuvent identifier le plus facilement, même lorsque les auteurs reconnaissent que ces idées seront adaptées à des contextes locaux.

À propos des données

Les données au niveau municipal ont la réputation d'être difficiles à obtenir. Même lorsqu'elles sont disponibles, des inquiétudes bien connues y sont généralement associées (par exemple, la définition de ville pour les impacts administratifs et économiques). Bien que les auteurs de ce rapport soient conscients de ces questions, ils ont considéré que la base de données de Oxford Economics (OE) était la meilleure disponible, avec certaines réserves.[6]

En bref, les villes dans la base de données peuvent être décrites comme suit:

- *Sélection*. Les 750 villes que compte la base de données sont les agglomérations urbaines ou les métropoles les plus grandes au monde, avec une population minimum de 400 000 habitants[7], d'après la liste établie par la Division de la Population du Département des Affaires Économiques et Sociales de l'Organisation des Nations Unies. Certaines villes « importantes stratégiquement", telles que des capitales n'atteignant pas le seuil des 400 000 habitants, ont alors été ajoutées à la liste.

- *Répartition régionale*. Les 750 villes se trouvent dans 140 pays à travers toutes les régions. La sélection couvre l'Asie de l'Est et du Pacifique à hauteur de 27 %, l'Amérique Latine et les Caraïbes à hauteur de 13 %, l'Asie du Sud à hauteur de 12 %, l'Europe de l'Est et l'Asie centrale à hauteur de 9 %, le Moyen Orient et l'Afrique du Nord à hauteur de 6 % et les membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à hauteur de 23 %.[8]

- *Répartition par revenus*. La répartition de l'échantillon par niveau de revenus selon les limites de PIB par habitant du Groupe de la Banque Mondiale est le suivant: bas revenu (< 1035 $) à hauteur de 9 %, revenu moyen inférieur (1036 $ - 4085 $) pour 33 %, revenu moyen supérieur

(4086 $ - 12615 $) pour 26 % et haut revenu (>12615 $) pour 32 %.

- *Répartition des villes par taille*. La répartition des villes par taille selon les limites de population de ONU-Habitat est la suivante: petites villes (<500000 habitants) pour 5 %, villes intermédiaires (500 000-1 million) pour 25 %, grandes villes (1 million - 5 millions) pour 48 %, très grandes villes (>5 millions) pour 22 %.[9]

Environ 40% des points de données de la base de OE sont des estimations et non de véritables observations. Pour les régions, les pays de l'OCDE ont les données les plus fiables pour les villes, avec près de 100 % de fiabilité,. Les données pour les villes en Afrique et au Moyen Orient sont plutôt des estimations. La disponibilité des données pour les villes à travers l'Asie et l'Amérique Latine se situe quelque part entre les deux. En ce qui concerne les variables, les séries de données pour la démographie et le marché du travail sont les plus complètes avec plus de 90 % des séries basées sur des données publiées, suivies par la variable impact économique. La variable dépense de consommation détaillée et la variable revenus stratifiés sont les moins complètes.

La construction de la base de données à été mise à l'épreuve par trois catégories de données manquantes. Ces données manquantes ont été estimées comme suit:

- Pour les séries de données avec des valeurs manquantes (mais où les données historiques sont disponibles au niveau des villes pour certaines années), des techniques d'exploration des données telles que l'extrapolation ou l'interpolation, sont utilisées pour combler les manques. Par exemple, les données de recensement font partie de cette catégorie, puisque la plupart des pays font un recensement seulement tous les cinq ans, il faut par conséquent avoir recours à une extrapolation ou une interpolation des points de données annuels.[10]

- Pour les séries de données avec seulement une année ou aucune observation au niveau des villes, on obtient des estimations en utilisant des données au niveau des régions ou des pays, associées à des hypothèses économiques spécifiques. Par exemple, quand les données sur le PIB au niveau des villes ne sont pas disponibles, OE se base sur les données sur le PIB au niveau régional et national et utilise un ratio modifié de population de la ville pour la population de la région ou du pays.

- Pour les séries de données avec aucune observation au niveau des villes ou du pays, les estimations sont faites en analysant des pays similaires par développement économique et par région.

Les villes compétitives : un consensus émergeant?

***Villes compétitives* et *compétitivité des villes* sont des termes qui sont devenus très utilisés par les spécialistes en développement économique, les dirigeants politiques, les chercheurs et autres.** Leurs définitions varient, mais on peut observer certaines tendances sous-jacentes communes. Dans ce rapport, une ville compétitive est une ville qui fait en sorte que ses entreprises et ses industries créent des emplois et augmentent la productivité et les revenus des habitants dans le temps. Un cadre est proposé pour entretenir une ville compétitive en (a) donnant la priorité à la performance au niveau des entreprises, (b) définissant ce qui détermine cette performance, (c) déterminant les moyens d'action disponibles pour améliorer les performances et (d) associant l'étendue et la capacité de l'administration publique municipale aux partenariats privés et à l'influence intergouvernementale (voir illustration 2.2 page 36 pour une explication complète).

En étudiant des publications similaires d'organisations telles que le Forum Économique Mondial, l'OCDE, l'Institut mondial McKinsey, Brookings, KPMG et des publications antérieures de la Banque Mondiale, on trouve plusieurs points communs (Brookings Institution Metropolitan Policy Program 2007, 2011, 2012, 2013; Centre for Cities 2013, 2014a, 2014b, 2014c, 2015; Alliance des Villes 2006; Institut mondial McKinsey 2013; OCDE 2006, 2013; FEM 2014; Banque Mondiale 2006):

- **La plupart des rapports considèrent que les quatre principales catégories de moyens d'action (institutions et réglementations, infrastructure et foncier, compétences et innovation, soutien aux entreprises et financement) font partie intégrante de la compétitivité des villes.** Les dirigeants municipaux doivent en quelque sorte jongler avec ces multiples zones d'action complexes et les investissements pour faciliter la compétitivité de leur ville.

- **Les messages sur quoi faire au sein de ces quatre catégories sont largement identiques parmi tous les rapports.** Il est inhabituel que les rapports sur la compétitivité des villes se contredisent, comme on peut le voir dans les exemples suivants:

  - *Institutions et Régulations*. Les rapports ont tendance à souligner l'importance d'un système de taxation et de réglementation qui soit propice aux affaires et à l'investissement, d'une administration publique transparente et efficace, et l'utilisation de mesures spéciales pour s'occuper des questions de la dégradation de l'environnement, de la cohésion sociale et de la gestion de la circulation.

  - *Soutien aux entreprises et financement*. Les rapports ont tendance à souligner l'importance de la régularité du dialogue avec les entreprises, des campagnes

pour attirer les investisseurs, des partenariats public-privé, des réseaux de formation et de mentorat pour les petites et moyennes entreprises (PME) et du capital de départ.

- *Compétences et innovation*. Les rapports ont tendance à souligner l'importance d'institutions éducatives fortes, de l'alignement des plans de formation avec les besoins des industries locales, et de l'art et de la culture pour attirer les talents et l'investissement internationaux.

- **Pourtant, il ne semble pas y avoir de consensus sur comment équilibrer ces actions et ces investissements, étant donné la rareté des ressources** - y compris les procédés de prise de décision, le choix des partenaires et les techniques pour la mise en place.

  - Certains rapports insistent sur une approche collaborative entre les diverses parties prenantes dans une ville et d'autres niveaux du gouvernement (par exemple, l'OCDE, la Banque Mondiale, l'Alliance des Villes, Brookings).

  - D'autres rapports insistent sur le besoin de maires et de dirigeants municipaux audacieux qui envisagent et appuient un programme de développement dès le départ (par exemple Forum Économique Mondial, Institut mondial McKinsey).

  - Certains rapports définissent le développement économique comme un effort stratégique à long terme, ayant besoin d'un financement fiable, des chronologies pour la mise en place, d'un procé-dé qui est propriété des parties prenantes et d'une approche collaborative (par exemple, OCDE, Alliance des Villes, Banque Mondiale).

  - D'autres rapports soulignent une approche plus opportuniste pour obtenir des "gains" de développement économique, par le biais d'une approche flexible et pragmatique qui évolue selon les besoins (par exemple, Brookings, Institut mondial McKinsey, et Banque Mondiale).

Notes

[1] Le terme ville compétitive est maintenant fréquemment utilisé et on le retrouve dans un certain nombre de rapports et de travaux académiques de haut niveau. Pourtant, il n'existe pas de con-sensus sur ce que le terme villes compétitives veut précisément dire, comme mentionné par Harris (2007) et d'autres. Pour ce rapport, les auteurs ont associé un nombre d'éléments qui apparaissent dans les publications économiques pour mieux refléter leur compréhension de la compétitivité des villes. Les composantes comprennent les priorités de création d'emplois et de croissance éco-nomique, comme l'a identifié la Commission Européenne (2007); l'accent sur les entreprises, comme suggéré par Storper (2013) et Parkinson et d'autres 2004; et l'acceptation qu'une ville est l'association d'acteurs locaux publics, privés et de la société civile, comme mentionné par FEM (2014) et Zhang (2009).

[2] Mesuré comme croissance de PIB sur la période d'étude (2000-12 ou la première année où les données sont devenues disponibles pour certaines villes). Sauf mention contraire, les données rapportées ici proviennent d'Oxford Economics et ont été analysées par la Banque Mondiale.

[3] Voir Fikri et Zhu (2015). Parce que la plupart des données sur l'emploi au niveau municipal ne commencent qu'à partir de 2005 dans la base de données d'Oxford Economics, les chiffres vont de 2005 à 2012 ici.

[4] Un modèle de régression à effets fixes pour le temps et la ville a été utilisé pour tester l'effet Kuz-nets au niveau des villes. Tandis que les revenus augmentent, l'inégalité augmentera d'abord avant qu'elle ne commence à diminuer. La base de données complète et mondiale de OE ne con-tient pas d'observations sur l'inégalité au niveau des villes pour chaque ville chaque année. L'équipe a eu recours à l'extrapolation par modèles pour certaines observations. Une solide véri-fication menée par les auteurs a été faite en utilisant uniquement des villes avec de véritables observations (ce qui en soi est sujet au fait que l'échantillon soit biaisé), et le même effet Kuznets tient toujours, bien qu'il ne soit plus statistiquement conséquent.

[5] Calculé en appliquant le taux moyen de croissance de l'emploi dans les 25 % meilleurs pour cent des villes de chaque région à toutes les villes de la region où la croissance est tombée sous la moyenne, et en comparant ensuite l'augmentation nette de l'emploi résultante à l'augmentation réelle.

[6] Pour plus d'informations sur Oxford Economics, consultez oxfordeconomics.com.

[7] Pour être précis, cette base de données comprend au moins les 500 villes les plus grandes au monde. Pour les autres villes de la base de données qui avoisinent le seuil des 400 000 habitants, on détermine si elles sont les plus grandes selon le découpage géographiques des aires urbaines.

[8] Somme n'atteignant pas 100 du fait des arrondis.

[9] En essayant d'identifier les limites statistiques exactes pour chaque agglomération urbaine ou aire urbaine, OE se sert de la liste des agglomérations urbaines de l'Organisation des Nations Unies comme point de départ. Ils comparent ensuite le nombre d'habitants publié par l'Organisa-tion des Nations Unies avec le nombre d'habitants figurant dans les statistiques officielles des pays. S'ils sont proches alors les limites utilisées par les statistiques officielles sont adoptées. Si elles sont radicalement différentes , OE adoptent généralement les limites statistiques (soit de l'Organisation des Nations Unies soit des pays) qui incluent le nombre d'habitants le plus élevé.

[10] La valeur manquante de 40 % exclut les cas où OE a dû estimer les valeurs manquantes entre des années ou au-delà de la série historique disponible par interpolation ou extrapolation (comme par les données de recensement) parce que la plupart de ces estimations annuelles se basent sur de véritables observations.

REFERENCES

Le programme de politique métropolitaine de la Brookings Institution. 2007. "Metro Nation: How U.S. Metropolitan Areas Fuel American Prosperity." Plan pour le rapport sur la prospérité américaine, Brookings Institution, Washington, DC.

———. 2011. "Metropolitan Business Plans: A New Approach to Economic Growth." Le rapport sur la planification des affaires métropolitaines de Brookings/RW Ventures, Brookings Institution, Washington, DC.

———. 2012. "Metro Trade: Cities Return to Their Roots in the Global Economy."Le rapport d'initiatives des villes d'envergure mondiale, Brookings Institution, Washington, DC.

———. 2013. "The 10 Traits of Globally Fluent Metro Areas: International Edition." Le rapport d'initiatives des villes d'envergure mondiale, l'Institution Brookings, Washington, DC.

Centre for Cities. 2013. "Beyond the High Street: Why Our City Centres Really Matter." Document de travail, Centre for Cities, Londres.

———. 2014a. "Delivering Change: Making Transport Work for Cities." Document de travail Centre for Cities, Londres.

———. 2014b. "Small Business Outlook 2014." Document de travail, Centre for Cities, Londres.

———. 2014c. "Breaking Boundaries: Empowering City Growth through Cross-Border Collaboration." Document de travail, Centre for Cities, Londres.

———. 2015. "A Century of Cities: Urban Economic Change Since 1911." Document de travail, Centre for Cities, Londres.

Cities Alliance. 2006. "City Development Strategy Guidelines: Driving Urban Performance." Document de travail, Cities Alliance, Washington, DC.

Drucker, Joshua M. 2012. "The Spatial Extent of Agglomeration Economies: Evidence from Three U.S. Manufacturing Industries." Center for Economic Studies Paper CES-WP-12-01, le Bureau du Recensement américain, Washington, DC.

European Commission. 2007. *State of European Cities: Adding Value to the European Urban Audit*. Brussels: la Commission Européenne.

Fikri, Kenan, and Juni Tingting Zhu. 2015. "City Analytics." Companion paper for *Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How*. La Banque mondiale, Washington, DC.

Glaeser, Edward L. 2009. "The Death and Life of Cities." In *Making Cities Work: Prospects and Policies for Urban America*, edited by Robert P. Inman, 22–62. Princeton, NJ: les Presses Universitaires de Princeton.

Glaeser, Edward L., and Abha Joshi-Ghani. 2014. "The Urban Imperative: Toward Shared Prosperity." Policy Research Working Paper 6875, la Banque mondiale, Washington, DC.

———, eds. 2015. *The Urban Imperative: Towards Competitive Cities*. Oxford, U.K.: les Presses Universitaires d'Oxford.

Harris, Nigel. 2007. "City Competitiveness." Research for the World Bank posté sur Internet par DPU Associates, Londres. http://www.dpu-associates.net/system/files/City+Competitiveness+09.pdf.

Hytenget, Eva. 2011. "The Impact of Urbanization on GDP Per Capita: A Study of Sub-Saharan Africa." Mémoire de Master, Université de Jönköping, Suède.

KPMG. 2014. *Magnet Cities: Decline, Fightback, Victory*. Londres: KPMG.

L'Institut mondial McKinsey. 2012. Urban World: Cities and the Rise of the Consuming Class." Document de travail, l'Institut mondial McKinsey, Washington, DC.

———. 2013. "How to Make a City Great." Working Paper, l'Institut mondial McKinsey, Washington, DC.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2006. *Competitive Cities in the Global Economy*. Washington, DC: OCDE.

———. 2013. "Enhancing Competitiveness: Better Governance for Metropolitan Areas by Getting Cities Right." In "Regions and Cities: Where Policies and People Meet: Policy Briefs," OCDE, Marseille, France.

Parkinson Michael, Mary Hutchins, James Simmie, Greg Clark, and Hans Verdonk. 2004. "Competitive European Cities: Where Do the Core Cities Stand?" Rapport pour le Bureau du Premier Ministre Député, Londres.

Puga, Diego. 2010. "The Magnitude and Causes of Agglomeration Economies." *Journal of Regional Science* 50 (1): 203–19.

Storper, Michael. 2013. *Keys to the City: How Economics, Institutions, Social Interaction, and Politics Shape Development*. Princeton, NJ: les Presses Universitaires de Princeton.

UN System Task Term on the Post-2015 UN Development Agenda. 2012. "Sustainable Urbanization Thematic Think Piece." Document de travail, ONU, New York.

WEF (Le Forum économique mondial). 2014. "The Competitiveness of Cities." Rapport Report of the le Conseil de l'Agenda International sur la compétitivité, WEF, Cologny/Genève, Suisse.

World Bank. 2006. *Local Economic Development: A Primer—Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans*. Washington, DC: Groupe de la Banque mondiale.

———. 2009. *Rapport sur le développement mondial 2009. Remodeler la géographie économique*. Washington, DC: le groupe de la Banque mondiale.

———. 2013a. *Rapport sur le développement mondial 2013: les emplois*. Washington, DC: le groupe de la Banque mondiale.

———. 2013b. *Planning, Connecting, and Financing Cities—Now: Priorities for City Leaders*. Washington, DC: le groupe de la Banque mondiale.

Zhang, Ming. 2009. *Competitiveness and Growth in Brazilian Cities: Local Policies and Actions for Innovation*. La Banque mondiale: Washington, DC.

Zimbalist, Andrew. 2015. *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*. Washington, DC: les Presses de l'Institution Brookings.

COIMBATORE N'EST PAS UN NOM TRÈS CONNU EN DEHORS DE L'INDE. POURTANT CETTE VILLE EN PLEINE EXPANSION DE PLUS DE 2 MILLIONS D'HABITANTS A CONNU UNE CROISSANCE TOUT AUSSI RAPIDE QUE BANGALORE OU HYDERABAD DEPUIS 2000, ET MÊME PLUS RAPIDE QUE LA PLUPART DES VILLES QUI LUI SONT SEMBLABLES - ELLE FOURNIT JUSQU'À 2/3 DES MOTOPOMPES PRODUITES DANS CE PAYS.

CHAPITRE 1

A quoi ressemblent les villes compétitives ?

Les performances économiques varient énormément d'une ville à l'autre. Alors que 72 % des villes ont une croissance plus rapide que leur pays, ces bénéfices ne se produisent pas de manière uniforme dans toutes les villes. Le top 10 % des villes ont un PIB qui augmente pratiquement trois fois plus que pour les 90 % restants. Elles créent de l'emploi quatre à cinq fois plus vite. Leurs ha-bitants profitent de revenus et de productivité plus élevés, et elles sont de véritables aimants pour l'investissement externe.

Les villes compétitives ne sont pas seulement des villes connues, des capitales ou des plaques tournantes de l'économie mondiale. Ce sont souvent des villes secondaires qui connaissent une industrialisation rapide. D'après les données de ce rapport, figurent parmi les villes compétitives: Saltillo au Mexique, Meknes au Maroc, Coimbatore en Inde, Gaziantep en Turquie, Bucaramanga en Colombie et Onitsha au Nigeria. Les brillants résultats de ces villes compétitives n'étaient pas forcément prévisibles, beaucoup d'entre elles les ont obtenus malgré un contexte hostile - par exemple, beaucoup d'entre elles sont isolées et situées dans une région peu développée de leur pays.

CHAPITRE 1

Il n'y a pas de recette miracle pour qu'une ville devienne compétitive, mais des caractéristiques communes peuvent être identifiées et des techniques peuvent être recommandées aux villes qui conçoivent et mettent en place une stratégie de développement économique.

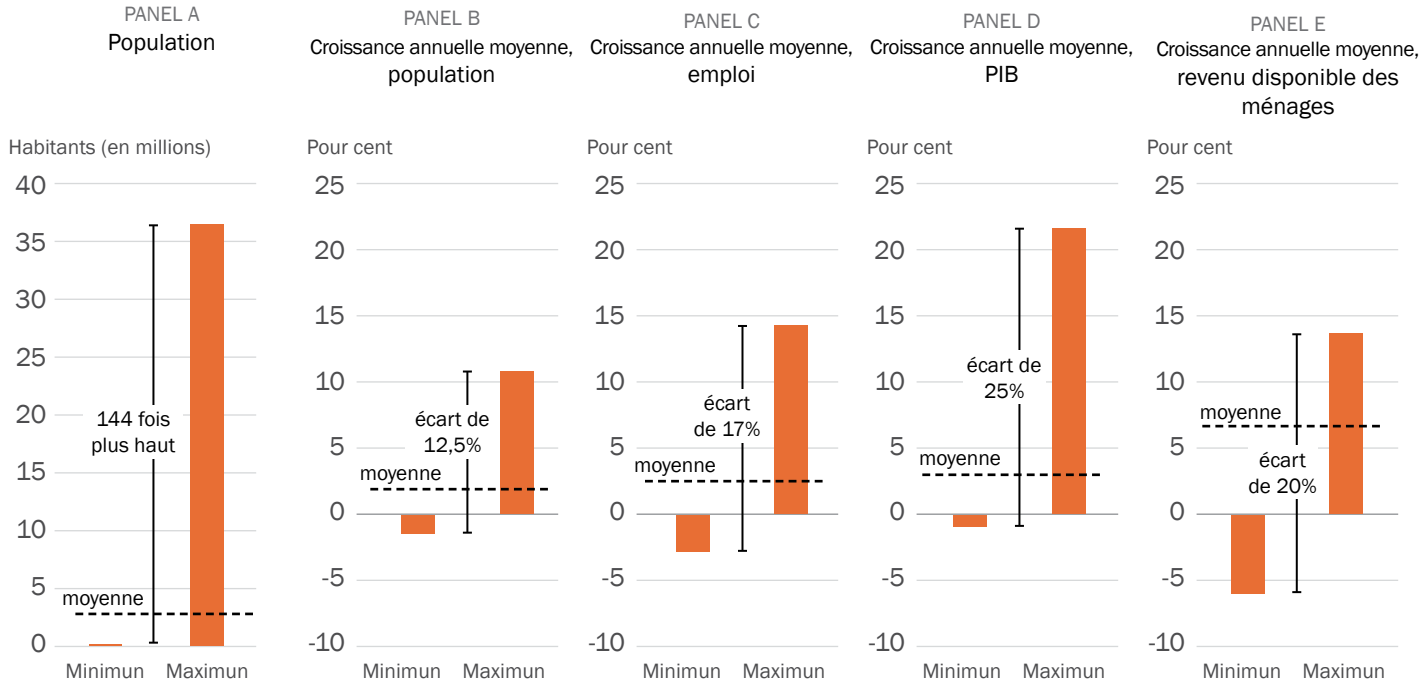
Les villes se différencient les unes des autres en fonction de beaucoup de paramètres: la taille, l'orientation économique, la situation géographique et les attributs (port/pas de littoral, riche/pauvre en ressources); **le niveau de revenus; l'histoire** (nouvelle/ancienne, planifiée/non planifiée); **le système politique** (hautement fédéral par opposition à centralisé); **entre autres**. Comme souligné dans l'illustration 1.1, les performances économiques des villes varient aussi énormément.

De plus, chaque ville a des préoccupations en matière de développement qui lui sont propres et qui forment sa vision et ses objectifs. Plusieurs villes d'Europe de l'Est, par exemple, rapetissent à cause de leurs industries déclinantes. En Afrique et en Asie, des villes essaient d'intégrer un flux de migrants dans leur marché de l'emploi et leur tissu social. Dans cer-taines villes de pays développés, la difficulté est d'attirer et de retenir les talents; dans d'autres cas, elle est d'empêcher une émigration massive.

On peut classer les villes selon trois catégories de diversité de secteurs économiques. Les catégories sont définies d'après les données montrées sur l'illustration 1.2. Des points de croisement dans les données suggèrent les trois catégories de villes suivantes:

- *Villes marché avec un PIB par habitant d'environ 2500 $ ou moins.* Les services de consommation (tels que la vente en gros, la vente au détail, la restauration et les loisirs) comptent pour une large portion de l'économie de ces

Illustration 1.1: la performance économique des villes varie grandement à travers le monde



Source: analyse de la Banque Mondiale des données d'Oxford Economics 2000-12. Voir Fikri et Zhu 2015.
Note: PIB = produit intérieur brut.

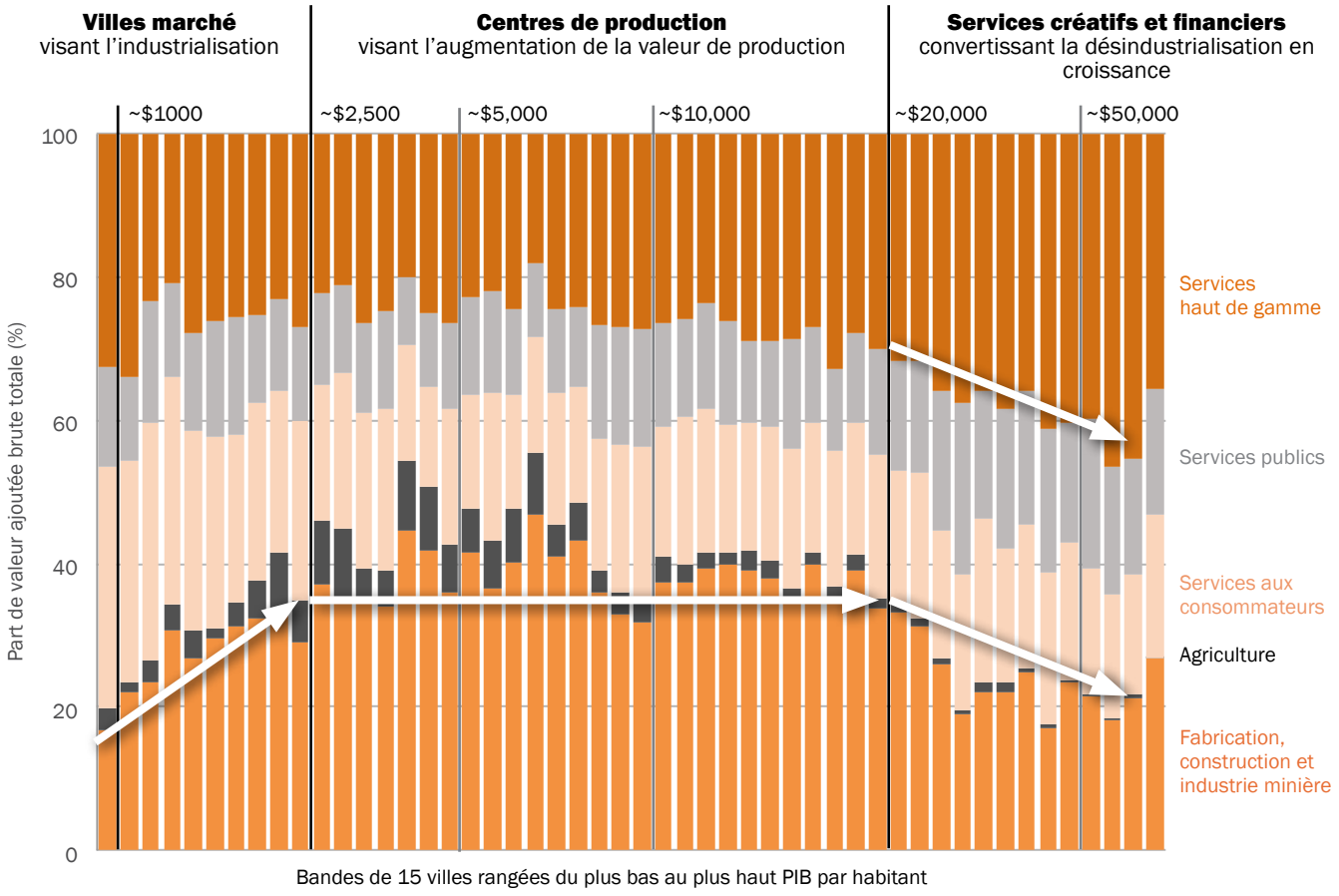
villes, en cohérence avec leur rôle de centres d'échange et villes marché pour l'économie rurale environnante. L'industrie compte pour une portion grandissante de leur économie puisque les villes montent sur l'échelle de revenus pour approcher les 2500 $. Le défi principal pour ces villes est de faciliter la création d'emplois par le biais de l'industrialisation, et par conséquent de devenir des centres de production.

- *Centres de production avec un produit intérieur brut (PIB) par habitant entre environ 2500 $ et 20 000 $.* Ces villes ont un large éventail de revenus malgré des tissus industriels remarquablement similaires. La fabrication, la construction et l'industrie minière comptent pour la plus grande part d'activité économique dans ces villes. Durant cette phase de développement de centre de production, les villes gagnent beaucoup en valeur en adoptant une approche plus sophistiquée et productive par rapport à ce qu'elles font déjà : améliorer la productivité des entreprises et des industries par l'innovation des produits et des procédés et capturer des segments plus profitable dans leurs chaînes de valeur. Le défi principal pour ces villes est de savoir comment créer les conditions permettant d'augmenter l'efficacité et la productivité pour leurs entreprises et comment exploiter les opportunités de marché.

- *Centres de services créatifs et financiers avec un PIB par habitant d'environ 20 000$ et plus.* Les services haut de gamme comptent pour une part grandissante de l'économie municipale dans les villes avec des revenus de 20 000 $ et plus, et l'industrie représente une part décroissante. Le défi principal pour ces villes est de savoir comment soutenir leurs entreprises pour les aider à rester compétitives malgré des coûts de production plus élevés et, par conséquent, comment faciliter le passage de l'activité économique vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée.

Dans la base de données de 750 villes examinées par la Banque Mondiale, 150 sont des villes marché, 405 sont des centres de production et 195 sont des centres de services créatif et financiers. Une stratification en bandes de 15 villes pour les 750 villes peut être observée sur l'illustration 1.2.

Illustration 1.2: les différentes structures industrielles et les différents besoins des villes à différents niveaux de revenus



Source: analyse Banque Mondiale de données d'Oxford Economics 2000-12. Voir Fikri et Zhu 2015.

Les villes compétitives sont au dessus de la norme

Notre recherche s'est concentrée sur ce qu'était une ville compétitive et ce qui provoquait son succès. Notre tâche a été d'identifier un groupe de villes les plus performantes et les plus compétitives[2], et d'isoler ce qu'elles semblaient avoir en commun et de rester sensibles à leurs différences structurelles. Les données ont fait ressortir des villes dans chaque région du monde qui avaient des performances supérieures à celles de l'économie de leur propre pays pour la croissance de l'emploi, la croissance des revenus, et la croissance de la productivité.[3] Sur les 750 plus grandes villes de la base de données d'Oxford Economics (OE), 130 répondent à ces normes de performance. Depuis le début du siècle, ces villes compétitives ont connu une croissance plus rapide, leur économie a créé un nombre disproportionné d'emplois du secteur privé et leur revenu disponible des ménages a augmenté plus vite que celui de leurs pairs.

Beaucoup d'entre les villes compétitives ne sont pas des villes connues ou des villes à la réputation mondiale. On peut les trouver dans toutes les régions et sur tous les continents. Jugées sur leur performance économique, les villes compétitives sont des endroits comme Bucaramanga en Colombie, Coimbatore en Inde, et Onitsha au Nigeria. Elles abritent des entreprises et des industries qui créent de la croissance et des emplois et qui améliorent les niveaux de revenus de leurs habitants - et elles le font de différentes manières.

Quand la diversité des contextes et des besoins mentionnées précédemment est prise en compte, les villes les plus performantes montrent que lorsqu'il s'agit de performance économique, elles sont au-dessus des normes. On observe chez elles les caractéristiques suivantes:

Croissance économique

La croissance du PIB annuel par habitant dans une ville moyenne est déjà impressionnante, à 4,7 %,[4] mais les meilleurs 10 % des villes sont parvenus à 13,5 % par an entre 2005 et 2012. Les centres de production ont obtenu les taux de croissance de PIB par habitant les plus rapides, avec en moyenne 6,3 % par an. Le taux de croissance contraste avec celui des villes marché généralement moins développées, à 5,3 %, et seulement 1,0 % dans des centres créatifs et financiers matures. Plus de 2/3 des villes dont la croissance du PIB par habitant est la plus rapide étaient des villes à revenus moyens-inférieurs, ce qui conentreprise l'existence d'une convergence mondiale ou "histoire de rattrapage" au niveau des villes. On observe un taux de convergence conditionnelle de 1,4 % à 9 % par an pour les 750 plus grandes villes du monde de 2000 à 2012.[5] En d'autres termes, les villes avec un PIB par habitant plus bas rattrapent les autres à un taux de 1,4 % à 9,0 % par an. Les observations pour l'Afrique sont d'un intérêt tout particulier: les meilleurs 10 % des villes africaines de la base de données ont obtenu un taux de croissance annuel de 11,0 %, ce qui renforce les espoirs pour la croissance du continent. Malheureusement, les 10 % les moins bons ont souffert d'une chute du PIB par habitant de 1,7 % chaque année, mettant en évidence la difficulté du défi de compétitivité de l'Afrique et le besoin en interventions axées sur la croissance dans les centres urbains d'Afrique pour qu'elles puissent pleinement profiter des bénéfices de l'urbanisation.

Création d'emplois

Les meilleurs 10 % des villes ont obtenu une croissance annuelle de l'emploi de 9,2 %, comparé à 1,9 % pour les 90 % restants, de 2005 à 2012. En moyenne, la croissance de l'emploi a été plus rapide dans les villes marché et les centres de production (moyennes annuelles de 3,5 % et 3,3 % respectivement) que dans les centres de services créatifs et financiers. Pourtant, les métropoles les plus compétitives ont réussi à générer une impressionnante croissance pour l'emploi dans le secteur privé, en ayant rapidement rebondi après la crise financière de 2008 et la récession qui en a découlé.

Revenus moyens

Le top 10 % des villes a augmenté le revenu disponible des ménages moyen de 9,8 % par an. Certaines des villes les plus performantes sur ce créneau étaient les villes marché, mais les centres de production ont connu la plus haute augmentation annuelle moyenne des revenus à 4,6 %.

Encart 1.1 : L'économie informelle

A travers toutes les régions du monde, mais plus particulièrement dans les pays où le revenu est le plus bas, les activités informelles représentent une partie importante de l'économie. Les activités du secteur informel sont celles qui ne sont pas réglementées et enregistrées et qui ne figurent donc pas dans les données économiques officielles.

Les données utilisées dans ce chapitre ne font pas de distinction entre emploi formel et informel. Pour les villes africaines et indiennes, les données d'Oxford Economics ont subi certains ajustements pour pouvoir tenir compte de l'emploi informel.

Pour ce rapport, la Banque Mondiale n'a pas particulièrement examiné le rôle de l'économie informelle dans la compétitivité des villes. Un large corpus de documents examine la dynamique des activités de l'économie informelle et les liens entre économie formelle et informelle. Par exemple, on peut voir que le secteur informel, comme son homologue formel, est attiré par les villes et par les bénéfices de leur économie d'urbanisation et de leur accès privilégié aux infrastructures (Ghani, Goswami, et Kerr 2012; Ghani, Kerr et O'Connell 2014; Ghani, Kerr et Segura 2015).

A contrario, beaucoup de centres créatifs se sont battus pour accroître les niveaux de vie: le revenu disponible des ménages a augmenté de seulement 0,7 % en moyenne, et à augmenté d'un maigre 0,1 % pour les derniers 10 % des villes. Les économies avancées n'ont pas été les seules à être aux prises de la stagnation ou de niveaux de vie déclinants: en Afrique Sub-Saharienne, alors même que les 10 % les meilleurs ont vu les revenus augmenter de 11 % par an, les 10 % les moins bons ont vu les revenus des ménages chuter de presque 4,0 %.

Productivité [6]

En 2012, 70 % des villes de la base de données ont obtenu des performances supérieures à celles de leur pays en matière de productivité. Parmi les trois types de structures industrielles identifiées, les villes marché et les centres de production ont connu la croissance de la productivité la plus rapide (à respectivement 4,4 % et 4,1 % par an, en moyenne), en comparaison avec les centres de services créatifs et financiers qui ont obtenu 1,0 % par an. Pourtant, on peut trouver des variations considérables entre les régions, les pays, et entre les villes d'un même pays :

Moyen Orient et Asie du Sud. Les meilleurs 10 % des villes les plus performantes ont augmenté leur productivité de 3 points de plus que leurs homologues.

Afrique. Les meilleurs 10 % des villes les plus performantes ont augmenté leur productivité de 1,7 points de plus que leurs homologues.

Etats-Unis. Même dans ce pays au système urbain mature, la moyenne observée cache d'importantes variations : à San Jose en Californie, la ville américaine la plus productive, les résultats par travailleur sont plus du double de ceux de la moins productive, Buffalo dans l'état de New York, avec plus de 210 000 $ par travailleur contre 87 500 $.

Chine. Dans ce pays à urbanisation rapide, les résultats sont encore plus faussés, les villes les plus performantes étant Tangshan (Hebei) et Dongguan (Guangdong) qui obtiennent en moyenne jusqu'à sept fois la productivité nationale moyenne. La disparité est provoquée, en partie, par des différences de structures économiques municipales et de spécialisations industrielles. Cet exemple saisissant nous rappelle pourquoi la compétitivité est importante.

Il est intéressant de noter que nous n'avons pas trouvé de relation étroite entre la productivité et d'autres indices de performance économique. La création d'emplois, l'augmentation des revenus et l'amélioration de la productivité ne vont pas nécessairement de pair. Les données indiquent que certaines villes connaissent une croissance de l'emploi sans connaître une croissance de la productivité, une croissance des revenus sans croissance de l'emploi, une croissance de la productivité sans croissance des revenus, etc. On peut observer ces modèles dans le tableau 1.1. Pour seulement 69 % des villes l'emploi est allé de pair avec à la fois la croissance de la productivité et l'augmentation du revenu disponible des ménages. Au cours de la même période, seuls 18 % des villes, soit moins d'une sur cinq, ont obtenu de meilleures performances que celles de leur pays respectif simultanément pour les trois aspects.

Secteurs de biens commercialisables

Dans les 10 % des villes dans lesquelles le PIB par habitant a augmenté plus vite de 2005 à 2012, la croissance de l'emploi dans le secteur de biens commercialisables a dépassé la croissance de l'emploi dans le secteur de biens non commercialisables de 2,5 points en moyenne par an (6,2 % contre 3,7 %). Les recherches économiques démontrent souvent que les secteurs de biens commercialisables (de biens et de services qui sont mobiles géographiquement et par conséquent concernés par le commerce régional et international) sont les facteurs les plus importants de hausse de productivité et de salaires (Atkinson 2013; Porter 1990; US Cluster Mapping Project pas de date). Il ne devrait donc pas être surprenant que les villes compétitives montrent un intérêt particulier à la production de biens et de services commercialisables comme moyen de pousser la croissance économique et la création d'emplois (Fikri et Zhu 2015). Les secteurs marchands semblent eux aussi générer de la création d'emplois dans d'autres secteurs non marchands de l'économie des villes. Les 10% des villes pour lesquelles l'emploi du secteur marchand a augmenté le plus vite entre 2005 et 2012 (9,8 % par an) ont également enregistré une croissance de 6,6 % des emplois du secteur de biens non commercialisables. En contraste, dans des villes moins compétitives, les industries commercialisables et non commercialisables ont en réalité augmenté à une faible vi-

Tableau 1.1 : Revenus, emplois, et productivité dans les 750 villes les plus grandes du monde, 2005-12

	Croissance des revenus seuls	Croissance de l'emploi seul	Hausse de productivité seule	Croissance des trois ajoutés
Pourcentage des villes qui ont connu une croissance, parmi les 750	85	85	90	69
Pourcentage des villes dont les performances sont supérieures à celle de leur pays, parmi les 750	50	73	42	18

Source: Base de données Oxford Economics, 2005-12

tesse : juste au dessus de 2,0 %. Ce contraste est particulièrement extrême dans les centres de production, où les villes les plus compétitives ont obtenu près de 11,0 % de croissance moyenne annuelle de l'emploi dans le secteur marchand et 9,1 % de croissance totale de l'emploi, par rapport à une moyenne mondiale de 3,2 %.

Ce raisonnement doit cependant être circonstancié: les secteurs non marchands forment presque toujours l'essentiel de l'économie d'une ville (y compris la plupart de ses emplois), on ne devrait donc pas les négliger. L'idée est plutôt que les secteurs de biens commercialisables seront déterminants tout au long du chemin de développement économique qu'une ville choisit d'emprunter, puisqu'ils guident la croissance des revenus et qu'ils occasionnent des retombées pour d'autres secteurs. Une approche de développement économique qui entretient à la fois les secteurs de biens commercialisables et les secteurs de biens non commercialisables est décrite à la page 45.

L'investissement Direct Etranger (IED) [7]

Les meilleurs 5 % des villes ont obtenu autant d'IDE au cours de la période 2002-12 que la totalité des 95 % restant.[8] On retrouve ici le problème de "l'œuf et la poule": l'IDE a-t-il généré une croissance ou bien les villes à croissance rapide ont-elles attiré l'IDE? De grands pôles de services à haut revenu (tels que Singapour ou Londres) et des centres de production (tels que Guangzhou en Chine, et Bucarest en Roumanie) dominent cette liste en termes absolus. Pourtant, normaliser les entrées par la taille de l'économie d'une ville nous donne un résultat complètement différent. Dans l'investissement de capital de l'IDE relatif au PIB d'une ville, les villes marché à faible revenu représentent 45 % des villes parmi les meilleurs 10 % des villes performantes. L'Afrique subsaharienne est au-dessus du panier avec autant de villes que la région d'Asie de l'Est et du Pacifique (à vérifier), menée par Abuja au Nigeria et Addis-Abeba en Ethiopie. Ces villes sont des poids lourds de la compétition mondiale pour le capital mobile dédié à la production.

Pourtant, le potentiel de développement économique de l'IDE ne devrait pas être surestimé. Bien que l'attraction d'investisseurs externes de haut profil suscite souvent la plus grande attention, la majorité des emplois sont en fait créés à partir de la croissance d'entreprises nationales existantes, et on devrait considérer l'IDE comme un moyen de déclencher l'activité économique, le transfert de technologie, et la part locale, plutôt que comme une finalité. Dans une ville type ayant reçu de l'IDE en 2012, les investisseurs directs n'ont directement créé que 1400 emplois. Ces emplois représentent 0,1 % des emplois, ou seulement une petite fraction des 2 % de la croissance de l'emploi nette observée en moyenne dans ces villes (Fikri et Zhu, 2015). De récents travaux effectués en Amérique latine soulignent le fait que l'IDE n'est pas une recette infaillible pour générer de la compétitivité (Banque Mondiale 2014). Pour que des augmentations de productivité et des bénéfices des retombées se matérialisent, les entreprises étrangères doivent être intégrées aux réseaux de production nationale et aux chaînes d'approvisionnement.[9]

Une telle intégration amplifie également l'effet multiplicateur local d'un investissement. Prenons l'exemple de l'industrie automobile en Inde. Pour cent emplois créés dans la production automobile, on peut en créer trois cents supplémentaires dans la production de pièces détachées et dans la carrosserie (Bhasker 2013). D'autres emplois sont générés par les services (tels que concessions, financement et assurance auto).

Avantages comparatifs

Les villes qui réussissent sont celles qui exploitent au mieux le peu qu'elles ont pour se propulser au-delà de leurs concurrentes. Un thème commun à toutes les études de cas est que les dirigeants municipaux ont trouvé un avantage comparatif et l'ont exploité. Parmi les exemples d'avantages comparatifs, on trouve une main-d'œuvre formée, la situation géographique, la langue, les liens culturels, le savoir-faire technique, la base industrielle existante, et la connaissance des produits et du marché. Les cas suivants sont caractéristiques :

- A Kigali, au Rwanda, la ville a exploité la possibilité d'observer des gorilles aux alentours de la ville pour développer un tourisme de réunions, congrès, conventions et voyages de gratification (MICE, en anglais) en exploitant une focalisation nationale sur les parcs nationaux et en créant et commercialisant un plan directeur mondial pour encourager les investisseurs hôteliers et touristiques.

- A Bucaramanga en Colombie, la ville a utilisé les revenus du pétrole pour investir dans les universités se spécialisant en recherche sur les industries pétrolières, stratégie qui a créé des compétences techniques plus larges qui se sont étendues à de nouvelles industries.

Ces villes et beaucoup d'autres ont saisi des opportunités quand elles se sont présentées et ont construit leur propre parcours plutôt que de suivre les autres ou de suivre les dernières tendances éphémères en matière de développement économique (comme la biotechnologie, les technologies logicielles et les technologies propres). Comme pour ce qu'il se passe dans les marchés pour les entreprises privées, les villes et leurs entreprises peuvent obtenir un retour sur leur investissement plus élevé dès lors qu'elles réussissent à s'assurer une niche de marché où elles ont un avantage comparatif clair.

Le chemin jusqu'au succès varie en fonction des villes, et pourtant les villes qui ont réussi ont des enseignements à offrir aux autres. Récolter des données sur le succès de villes comme New York, Londres, Dubai, et Singapour aide à placer la barre haut pour que les autres s'améliorent, mais des renseignements utiles peuvent être obtenus de la part de villes qui ne sont pas connues mais qui ont réussi à surmonter les défis auxquels sont habituées les villes des pays en développement.

Pour une explication de la façon dont l'économie informelle est envisagée dans les données de ce chapitre, voir l'encart 1.1

POINTS CLES DU CHAPITRE 1

Dans ce chapitre, nous avons décrit ce à quoi ressemblent les villes compétitives et comment elles réussissent. Les enseignements clés sont les suivants :

Les villes varient grandement en fonction de leurs caractéristiques et de leur performance, à travers le monde et dans le temps. Par exemple, les 10 meilleurs pour cent des villes ont obtenu une croissance annuelle de l'emploi de 9,2 % de 2005 à 2012, par rapport à 1,9 pour cent pour les 90 pour cent restants. Les 10 meilleurs pour cent des villes ont obtenu 13,5 pour cent de croissance annuelle du PIB par habitant, contre 4,7 pour cent par an dans une ville lambda.

Les villes qui sont compétitives sont sensiblement différentes de leurs homologues. Elles connaissent une croissance plus rapide; elles mettent l'accent sur les secteurs de biens commercialisables; elles affichent un succès de l'IDE et une croissance de leurs entreprises; et elles créent un nombre disproportionné d'emplois du secteur privé. Par exemple, dans les 10 meilleurs pour cent des villes où le PIB par habitant a augmenté le plus vite de 2005 à 2012, la croissance de l'emploi dans le secteur de biens commercialisables a dépassé celle du secteur de biens non commercialisables de 2,5 points en moyenne par an. Les meilleurs 5 % ont obtenu autant d'IDE que la somme des 95 % restants entre 2002 et 2012.

Il n'y a pas seulement des noms connus parmi les villes compétitives, ce sont souvent des villes secondaires au sein de leur pays. Elles ne sont pas concentrées dans une région particulière ou un pays précis, elles sont dispersées partout dans le monde.

Trier les villes en fonction de leurs niveaux de PIB par habitant et leur composition économique nous permet d'obtenir trois grandes catégories : des villes marché plus pauvres, dont l'économie est basée principalement sur la vente en gros et les services de vente au détail; des centres de production à revenu intermédiaire (tranche inférieure), où l'activité industrielle a tendance à dominer; et des centres de services créatifs et financiers plus riches, où les services haut de gamme sont de plus en plus importants. Les villes n'ont pas toujours besoin de repenser leur économie pour que les revenus augmentent; il semble d'ailleurs que les villes où les niveaux de PIB par habitant vont de 2500 $ à 20 000 $ ont généralement un tissu industriel identique. Et pourtant, celles qui se situent dans le haut de la catégorie ont pu grandement augmenter la valeur de ces activités économiques. En d'autres termes, il suffit parfois de continuer à faire ce que l'on fait déjà, mais mieux.

Se battre pour être compétitif peut impliquer des compromis entre croissance économique exponentielle, création d'emplois, et productivité. Seuls 18 % des villes de nos données, soit moins d'une sur cinq, sont capables de dépasser l'économie de leur pays pour les trois notions. Il se peut que les villes aient à choisir entre plus d'emplois, de meilleurs emplois, des emplois inclusifs et des impacts différents dans le temps (tout de suite, bientôt, et plus tard).

Une enquête plus approfondie sur certains de ces facteurs est nécessaire. Par exemple, nous avons étudié dans ce chapitre la proportion des secteurs de biens commercialisables dans l'économie des villes, mais nous n'avons pas observé la relation entre commerce régional et national et impacts de la compétitivité. Ici, on mesure la productivité en tant que productivité du travail, ce qui nous empêche d'inclure la productivité globale des facteurs (force principale propulsant la productivité économique au niveau national). Les données de la Banque Mondiale nous permettent d'observer une période d'environ dix ans dans le temps (2005-2012), et elles n'apportent qu'un faible éclairage sur la question de la dépendance au chemin des impacts observés sur des dizaines d'années ou même sur des périodes plus longues. Les chercheurs auront pour but de s'occuper de certains de ces écarts au cours de phases de travail ultérieures.

Notes

[1] Les trois catégories de villes (villes marché, centres de production, et villes de services créatifs et financiers) sont similaires aux catégories utilisées dans le Rapport Annuel sur le Développement dans le Monde 2009 : Repenser la Géographie Economique (Banque Mondiale 2009). Nous fournissons ici des données pour recenser les niveaux de revenus et la distribution typique de secteurs entraînés par ces catégories.

[2] Pour déterminer un niveau des villes les plus compétitives dont les performances se sont vraiment démarquées des autres, la Banque Mondiale a identifié des villes qui ont des résultats supérieurs à ceux de leur pays pour trois mesures clés : la croissance de l'emploi du secteur privé, la croissance de la productivité, et la croissance des revenus disponibles par habitant depuis 2000 (la première année pour laquelle des données sont disponibles).

[3] Plusieurs pays comportent beaucoup de villes correspondant à ces critères (en particulier la Chine (18), l'Inde (24), le Mexique (9), le Nigeria (14), la Fédération de Russie (8), et les Etats-Unis (7).

[4] Analyse de la Banque Mondiale depuis les données de OE pour les années 2005-12.

[5] Les résultats sont établis sur la base d'un modèle décalé de cinq ans, similaire à celui utilisé dans Barro (2015). En conformité avec les publications sur la croissance régionale, il semble que la vitesse de convergence des villes est plus rapide que la convergence des pays, ce qui va dans le sens de l'argument qui avance que les villes sont leaders en croissance économique et en convergence pour une réduction de la pauvreté. Le taux de 1,4 % provient d'un modèle sans effets fixes et le taux de 9 % provient d'un modèle à effets fixes (auxquel s'ajoutent des influences supplémentaires telles que l'éducation, l'investissement direct à l'étranger, et d'autres prestations de services publics). Une convergence inconditionnelle est également testée, et des taux de convergence positifs et significatifs sont observés à un intervalle de 1,9 % (sans effets fixes) et 4,5 % (avec effets fixes). Pour une comparaison de cet exercice de convergence, voir Barro (2015) et Gennaioli et autres (2014).

[6] Ici, la productivité est mesurée en tant que valeur ajoutée brute par travailleur. Cette définition de la productivité repose principalement sur la disponibilité des données. Bien que la définition englobe des éléments de productivité du travail, elle n'en demeure pas moins biaisée étant donné l'incapacité à justifier les effets des changements en productivité du capital et en productivité globale des facteurs.

[7] Ce rapport fait référence seulement à des IDE entièrement nouveaux, dans la mesure où eux seuls sont suivis dans les données de fDi Markets sous-jacentes.

[8] Analyse de la Banque Mondiale des données de fDi Markets, un service du Financial Times, Londres, http://www.fdimarkets.com.

[9] Voir, entre autres, Javorcik (2004) sur la Lituanie. Pour une étude approfondie des ambiguïtés des publications, voir Jörg et Greenaway (2003).

REFERENCES

Atkinson, Robert D. 2013. "Competitiveness, Innovation, and Productivity: Clearing up the Confusion." Document de travail, Information Technology and Innovation Foundation, Washington, DC.

Barro, Robert J. 2015. "Convergence and Modernisation. ***Economic Journal*** 125 (585): 911–42.

Bhasker, Velury Vijay. 2013. Foreign Direct Investment (FDI) in Indian Automobile Industry: Impact on Employment Generation. ***Research Journal of Management Sciences*** 2 (2): 14–22.

Fikri, Kenan, and Juni Tingting Zhu. 2015. "City Analytics." Companion paper for *Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How.* Banque mondiale, Washington, DC.

Gennaioli, Nicola, Rafael La Porta, Florencio Lopez De Silanes, and Andrei Shleifer. 2014. "Growth in Regions." *Journal of Economic Growth* 19 (3): 259–309.

Ghani, Ejaz, Arti Grover Goswami, and William R. Kerr. 2012. "Is India's Manufacturing Sector Moving Away from Cities?" NBER Docuemnt de travail 17992, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

Ghani, Ejaz, William R. Kerr, and Stephen D. O'Connell. 2014. "Spatial Determinants of Entrepreneurship in India." In "Entrepreneurship in a Regional Context." Édition spéciale, *Regional Studies* 48 (6): 1071–89.

Ghani, Ejaz, William R. Kerr, and Alex Segura. 2015. "Informal Tradables and the Employment Growth of Indian Manufacturing." Document de travail sur la recherche en politique, 7206, Banque mondiale, Washington, DC.

Görg, Holger, and David Greenaway. 2003. "Much Ado about Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?" Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper Series No. 944, IZA, Bonn, Allemagne.

Javorcik, Beata Smarzynska. 2004. "Does FDI Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers through Backward Linkages." *American Economic Review* 94 (3): 605–27.

Porter, Michael E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* 68 (2): 73–93.

World Bank. 2009. *World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography*. Washington, DC: Banque mondiale.

———. 2014. "International Flows to Latin America: Rocking the Boat?" Rapport semi-annuel du Bureau de l'Économiste en chef, Banque mondiale, Washington, DC.

Projet de cartographie des pôles américains. n.d. Site internet . http://www.clustermapping.us/cluster.

EN À PEINE DIX ANS, L'ANCIENNE VILLE PORTUAIRE DE TANGER EST PASSÉE DE L'ÉTAT DE VILLE ENDORMIE À L'ÉTAT DE VILLE DOMINANTE. AUJOURD'HUI, ELLE EST L'UN DES PORTS MARITIMES LES PLUS GRANDS D'AFRIQUE ET ELLE POSSÈDE CERTAINES DES PLUS GRANDES USINES D'AUTOMOBILES, DE MULTIPLES ZONES DE LIBRE-ÉCHANGE, ET DES PARCS INDUSTRIELS, TOUT EN ÉTANT UNE DESTINATION TOURISTIQUE FLORISSANTE.

CHAPITRE 2

Qu'on fait les villes compétitives pour réussir ?
Observations et analyse

Ce chapitre présente les observations et l'analyse de ce qu'ont fait les villes pour devenir compéti-tives. Trois types d'observations sont couverts :

A quelles interventions a-t-on fait appel ?
Qui étaient les parties prenantes impliquées ?
Quels étaient la séquence et le processus utilisés ?

Les maires et les dirigeants des villes se battent pour trouver les meilleures interventions pour obtenir une création d'emplois et une croissance économique optimales. Quelles interventions ont le potentiel de générer le plus grand rendement pour la croissance d'une ville ? Qui devrait être en charge de la création et de la mise en place de ces interventions ? Comment devrait-on trier les investissements et les réformes et comment devrait-on les classer,en utilisant le point de départ de chaque ville comme base pour toute intervention ?

Ce chapitre part de l'hypothèse que les entreprises privées sont les principales créatrices d'emplois (IFC 2013), et donc que c'est leur performance qui est au cœur d'une ville compétitive. Si la création d'emplois et la croissance doivent se maintenir dans le temps, les opportunités d'emplois et les hausses de productivité et de croissance doivent venir du secteur privé, puisque se reposer uniquement sur des fonds gouvernementaux n'est pas faisable. Comprendre ce qui influence la performance des entreprises et comprendre ce qui fait qu'elles sont attirées par certaines villes est par conséquent au centre de la présente enquête.

CHAPITRE 2

La création d'emplois et la croissance économique dans les villes sont clairement liées à la capacité qu'ont les villes à attirer et développer les entreprises du secteur privé. Les dirigeants des villes doivent comprendre les facteurs qui aident à attirer, retenir et développer les entreprises qui créent des emplois et poussent la croissance économique.

De quoi le secteur privé a-t-il besoin de la part des villes ? Cette question a son importance à cause du rôle central joué par la croissance du secteur privé dans la création d'emplois et l'augmentation des revenus. Entre 2002 et 2012, le secteur privé a été à l'origine d'environ 75 % de la création d'emplois et d'environ 80 % de la valeur ajoutée brute des 750 villes de la base de données d'Oxford Economics (OE). Il est donc impératif pour les dirigeants des villes de se familiariser avec les facteurs qui aident à attirer, retenir et promouvoir l'expansion des entreprises privées - aussi bien les petites et moyennes entreprises (PME) nationales que les entreprises transnationales (ETN).

Les PME nationales sont généralement à l'origine de la plus grande part de l'emploi de n'importe quelle ville, et donc leur succès est essentiel pour la performance économique globale de chaque ville. De grandes ETN, au mieux, aident à fournir un accès à des chaînes de valeur globales pour les PME et peuvent aider à initier des innovations techniques qui développent les secteurs de biens commercialisables. Parce que les PME peuvent choisir où investir et qu'elles sont mobiles à travers les villes, on peut, à travers leur regard, évaluer ce qui rend une ville attirante pour les entreprises. Les deux types d'entreprises sont abordés ici.

Les PME

D'après des études antérieures, les PME préfèrent des localités à proximité de fournisseurs et consommateurs, d'infrastructures connectives et de services de base. Parmi ces études, on trouve Garcia (2014), Mazzarol et Choo (2003), Urata et Kawai (2000) et van Noort et Reijmer (1999). Ces études trouvent également que les PME préfèrent rester près de la ville d'origine du propriétaire d'une entreprise et qu'elles sont réticentes à perdre un capital humain de valeur en s'éloignant trop d'une ville donnée (on suggère donc que les PME sont moins mobiles que les ETN). En effet, en prenant des décisions quant à l'investissement, les PME n'ont souvent ni les ressources pour employer les services de cabinets de conseil qui les orienteraient vers la localité à choisir, ni la capacité de procéder elles-mêmes à des évaluations poussées.

Au sein d'une ville donnée, les entrepreneurs sont plus à même d'établir ou de développer des entreprises lorsque le climat des réglementations et des finances sont favorables (Gonzales Rocha 2012). Les dirigeants des villes peuvent dès lors travailler à l'amélioration du droit du travail, du code des impôts, des restrictions commerciales, de l'accès limité au crédit, et d'autres contraintes dont l'élimination ou la réduction font bénéficier à la fois les PME et les ETN (Audrestch 2012). Dans les pays en développement, où l'environnement économique est moins établi, les marchés du travail qualifié sont plus petits et les crédits peu abondants, les PME doivent fatalement faire face à d'autres considérations (Lingelbach, De La Vina et Asel 2005). Les entreprises à forte croissance, appelées « gazelles » (la petite part des PME qui connaissent une croissance rapide), sont une source importante de nouveaux emplois (Audrestch 2012). Le regroupement d'entreprises peut être particulièrement avantageux, parce que les PME sont plus dépendantes des réseaux personnels et des savoirs de leurs cadres, par rapport aux entreprises plus grandes (Kuah 2002).

Les ETN

Pour les ETN, les attributs fondamentaux des villes expliquent la plupart des choix pour l'investissement dans une localité. Les publications existantes sur les aspects des villes qui déterminent l'investissement direct étranger (IDE) en s'appuyant sur la préférence révélée soulignent que la présence d'institutions solides, de stabilité du gouvernement (Sanchez-Martin, de Arce et Escrimant 2014), d'infrastructures (Cheng et Kwan 2000), de capital humain et d'influence des pairs (Nunnenkamp et Mukim 2012), et d'une absence de corruption (Wei 2000) importent de manière significative lorsque les entreprises transnationales ont pour but de se développer et de choisir une ville. Des résultats d'études sur l'évaluation contingente des entreprises[1], parmi lesquelles des entretiens récents avec des cabinets de conseil en localisation conentreprisent ces résultats testés de manière économétrique et dressent un tableau plus complet des facteurs qui comptent pour les entreprises, certains n'étant pas facilement saisissables par le biais des données.

Mais d'autres facteurs, plus « intangibles » (tels que le professionnalisme et la réactivité des dirigeants des villes face aux besoins des investisseurs, et l'image globale et la qualité de vie que les villes proposent aux dirigeants d'entreprises) peuvent faire pencher la balance pour une ville ou une autre. La dernière étape du processus de prise de décision est composée d'interactions entre les entreprises et les villes. Ces fameux 10 % de facteurs font souvent pencher la balance pour déterminer si l'investissement ira vers une ville ou vers ses concurrentes les plus proches.

La Banque Mondiale a trouvé que l'importance perçue de tels facteurs varie selon les catégories d'investisseurs, comme résumé dans l'illustration 2.1. En préparant cette étude, les chercheurs se sont entretenus avec 5 grands cabinets de conseil en localisation et 10 fonctionnaires d'organismes de promotion de l'investissement local ou régional à propos de ce que les entreprises transnationales veulent de la part des villes, d'après leurs expériences.

Deux thèmes principaux sont ressortis de leurs commentaires : d'abord, les besoins des investisseurs qui cherchent des lieux de production à bas prix sont différents de ceux qui cherchent des attributs stratégiques et des ressources naturelles. Ensuite, les villes n'ont pas le plein contrôle de tous les facteurs auxquels les entreprises s'intéressent. Par conséquent, un groupe plus large d'acteurs gouvernementaux doit être envisagé.

Les publications sur l'IDE utilisent quatre catégories pour résumer ce qui motive les entreprises transnationales à se développer : (a) rechercher l'accès au marché, en cherchant de nouveaux consommateurs de biens et de services proposés par l'entreprise; (b) rechercher l'efficacité, en cherchant des coûts du travail bas ou en rationalisant leur façon d'opérer pour diminuer les coûts de production; (c) rechercher des attributs stratégiques, en cherchant des attributs tangibles et intangibles pour renforcer sa position de leader sur le marché; et (d) rechercher des ressources, en cherchant des ressources naturelles, de matériaux bruts (Dunning 1993).

Illustration 2.1: De quoi les investisseurs du secteur privé ont-ils besoin de la part des villes ?

Catégorie	Facteur	Degré d'influence de la ville	TYPE D'ENTREPRISE: Recherche d'efficacité	Recherche d'accès au marché	Recherche d'actifs stratégiques	Recherche de ressources
Atouts géographiques	Proximité avec les principaux marchés/distributeurs	○	🛠	√		
	Ressources naturelles	●	🛠			√
Relation avec la ville	Connexions personnelles entre entreprise et ville	○	√			
	« Pouvoir intangible » : image de ville, maire proactif, ICI proactifs et réactifs	●	√	√		√
Environnement des affaires global	Stabilité macroéconomique et potentiels de croissance	○	√	√	√	√
	Climat institutionnel et réglementaire	●	√	√	√	√
	Disponibilité de la main-d'œuvre, qualification et coût	●	√	√		√
	Infrastructure et disponibilité foncière	●	√	√		√
	Mesures d'incitations fiscales et non fiscales	●	√			
Niveau de développement du secteur	Nouvelles opportunités suite à la progression dans la chaîne de valeur d'une ville ou d'un pays voisin	○	√	√	√	
	La présence d'entreprises présentant des liens en amont et en aval	●	🛠	🛠		√
	La présence d'entreprises identiques et de concurrents	●	🛎	🛎	√	

○ La ville n'a pas d'influence.
● La ville a de l'influence mais pas de contrôle total.
● La ville a une influence importante ou le contrôle total.

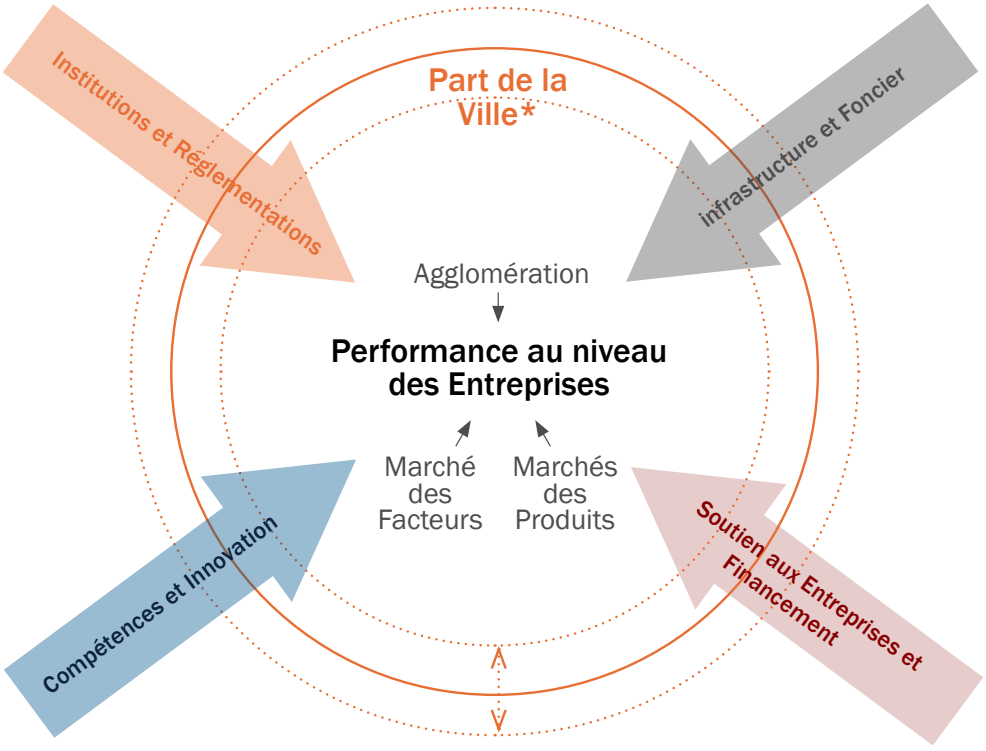
√ Prisé par tous types d'entreprise (recherche stratégique d'actifs et recherche de ressources n'ont pas été découpés par type d'entreprises)
🛎 Prisé par entreprises de services uniquement (recherche d'efficacité fait référence à des services de back office; accès au marché fait référence à des services haut de gamme)
🛠 Prisé uniquement par les entreprises manufacturières

Source: Zhu, Santos, et Larrey 2015.
Note: ICI = Intermédiaires chargés de la promotion de l'investissement.

Etant donné la variété des besoins des investisseurs, les villes doivent développer une stratégie investissement-attraction puis une proposition de valeur qui soit cohérente avec l'avantage comparatif de la ville et qui soit personnalisée par rapport au type d'investisseur (par taille et par industrie, par exemple) qu'elle souhaite attirer. Les villes doivent d'abord comprendre leur proposition de valeur de départ (comme les attributs et les climats d'affaires), puis savoir ce qu'elles doivent faire pour l'améliorer (par le biais d'investissements en infrastructure ou en faisant pression en faveur de réformes réglementaires économiques, par exemple). Les villes devraient alors essayer d'identifier les types d'investisseurs susceptibles d'être intéressés par leur proposition de valeur. Comme on le voit dans l'illustration 2.1, les entreprises manufacturières à la recherche d'efficacité veulent des choses différentes par rapport aux entreprises de services à la recherche d'un marché spécifique. Les efforts de recherche et de promotion d'investisseurs peuvent alors se concentrer sur la divulgation des avantages comparatifs d'une ville aux investisseurs souhaités. Certains des investissements ou des réformes nécessaires peuvent être directement décrétés par les villes, mais d'autres requièrent que l'on fasse à appel à d'autres niveaux du gouvernement et à des partenariats avec le secteur privé. Cibler des industries dont les besoins sont sous l'autorité administrative d'une ville ou dépendent de la capacité d'une ville à tirer profit d'un changement est une façon plus efficace, et meilleure, pour les dirigeants des villes de montrer aux investisseurs qu'ils ne sont pas seulement capables d'identifier l'essence même de la compétitivité d'une ville mais qu'ils sont également capables de produire ce qu'ils disent être les bénéfices de la ville.

Les fiscalités incitatives ou congés fiscaux ne sont pas la principale priorité pour la majorité des investisseurs potentiels, et le degré d'utilité des mesures d'incitation est sujet à débat. Les entretiens avec des

Illustration 2.2 Les villes compétitives considèrent la performance des entreprises comme le cœur de la création d'emplois et de la croissance



Source: Banque Mondiale.

Note : Cette illustration propose un cadre de réflexion sur les villes compétitives. La performance au niveau des entreprises est placée au centre du cadre, parce que les emplois, les revenus, et la productivité sont fondamentalement générés par des entreprises du secteur privé. La performance au niveau des entreprises est fonction des marchés des facteurs, de la capacité entrepreneuriale, des marchés des produits, qui sont eux facilités par les effets d'agglomération. Les quatre flèches représentent les facteurs facilitateurs (ou leviers) dans le processus d'agglomération. Les villes peuvent revendiquer ces leviers de développement économique en utilisant la part de la ville.

* Le terme « Part de la Ville » fait référence à l'espace politique disponible et l'effet de levier que plusieurs acteurs municipaux peuvent utiliser pour modifier des conditions clés de l'environnement économique dans la ville, qui sont largement formés par des forces externes parmi lesquelles les tendances de marché et les politiques nationales.

conseillers en localisation ont pourtant bel et bien suggéré que lorsque la compétition pour l'investissement est rude dans sa phase finale, des mesures d'incitation peuvent faire pencher la balance (Zhu, Santos, et Larrey 2015). Elles sont de toute évidence appréciées, en particulier par les investisseurs recherchant l'efficacité, mais on les considère généralement comme un bonus appréciable et elles ne deviennent cruciales qu'après que d'autres interventions publiques de nature structurelle aient été mises en place, telles qu'une baisse du coût de production par le biais d'une meilleure connectivité.

Que peuvent faire les villes pour attirer les entreprises ?

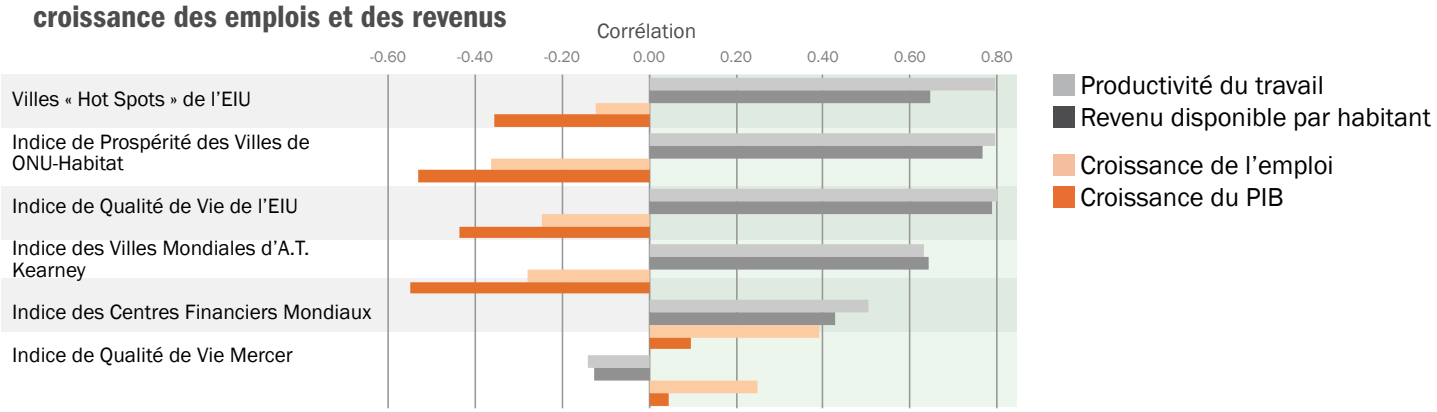
Cette section présente un cadre de réflexion sur les villes compétitives. Le cadre global est présenté dans l'illustration 2.2 et est dérivé de l'analyse précédente combinée à une analyse de théorie économique et de recherche empirique.

Plusieurs points doivent être soulevés :

- **La performance au niveau des entreprises est placée au centre du cadre, parce que les emplois, les revenus, et la productivité sont à la base générés par des entreprises du secteur privé.**
- **La performance au niveau des entreprises est du ressort des marchés des facteurs, des capacités entrepreneuriales, des marchés des produits, et des effets d'agglomération :**
  - *Marchés des facteurs* : les moyens de production tels que le foncier, le travail, et le capital sont configurés par la capacité entrepreneuriale, en transformant des matériaux bruts en produits.
  - *Marchés des produits* : les produits sont transportés et vendus dans des marchés spécifiques, ce qui nécessite une connectivité des transports et de logistique, ainsi qu'une facilitation du commerce.
  - *Agglomération* : ce processus est initié par la présence d'entreprises similaires aux alentours, qui, en s'associant, forment un regroupement local de main d'œuvre qualifiée, créent une masse critique pour l'infrastructure partagée, et génèrent des échanges de connaissances entre les entreprises et entre les employés.
- **Les villes fournissent divers facteurs facilitateurs dans le processus d'agglomération : (a) des institutions et des réglementations, (b) des infrastructures et du foncier, (c) des compétences et de l'innovation, et (d) du soutien et du financement aux entreprises.** Ces quatre catégories tentent d'inclure l'ensemble des politiques et des interventions dont disposent les municipalités, et ont été rassemblées à partir d'une longue liste de facteurs identifiés dans une analyse approfondie du corpus disponible.[2] Chacune des catégories inclut des politiques et des initiatives très nuancées :
  - *Institutions et réglementations* : taxes, licences, droits, réglementation juridique, promotion et image de marque(s)
  - *Infrastructure et foncier* : routes, électricité, eau, hygiène publique, moyens de transport, moyens de communication, et foncier (y compris des arrangements de colocation pour les entreprises similaires)
  - *Compétences et innovation* : éducation de base, formation spécialisée et développement de la main-d'œuvre, et réseaux d'innovation
  - *Soutien et financement aux entreprises* : accès au capital, subventions, mesures d'incitation, aide à l'exportation, et développement des capacités pour les activités opérationnelles (juridiques, financières, administratives)

Par conséquent, les villes compétitives sont plus qu'une simple zone géographique dans laquelle les entreprises et les industries compétitives se développent. Elles sont des

Schéma 2.3 : Les indices des villes prédisent les niveaux de développement mieux qu'ils ne prédisent la croissance des emplois et des revenus



Source: Fikri et Zhu 2015.
Note: EIU = Economist Intelligence Unit; PIB = produit intérieur brut.

Illustration 2.4: Les corrélations de bonne performance économique varient selon le niveau de revenus de la ville et se déplacent séquentiellement

Catégorie	Indicateurs	Villes Marchés <2500$ de PIB par habitant			Centres de Production 2,500$-20,000$ PIB par hab.			Centres Créatifs et Financiers >20,000$ de PIB par hab.		
		Revenu Dispo.	Prod. Travail	Crois. emploi	Revenu Dispo.	Prod. Travail	Crois. emploi	Revenu Dispo.	Prod. Travail	Crois. emploi
Institutions et Réglementations	Indice « Doing Business » (DB)	+	*Démarrer avec infrastructure et réglementation de base...*		+			*...puis améliorer l'infrastructure...*		+
Infrastructures et Foncier	Infrastructure Physique[1]			+		+		+	+	
	Infrastructure Sociale[2]		−			+		+	+	
Compétences et Innovation	Capital Humain[3]							+	+	+
	Innovation[4]					+	*...et investir en capital humain et dans l'innovation.*		+	
Soutien et financement aux entreprises	Infrastructure financière[5]					+				+

[1] Capital Physique (EIU), Indice d'Infrastructure (ONU), Coût de l'Electricité (FA)
[2] Capital Social et Culturel (EIU), Soins de Santé (EIUQ), Qualité de Vie (ONU)
[3] Capital Humain (EIU), Education (EIUQ)
[4] Nombre de brevets (CUM)
[5] Couverture de l'Agence Privée d'Evaluation du Crédit (FA), Maturité Financière (EIU)

+ corrélation positive statistiquement significative au niveau de 10 %
− corrélation négative statistiquement significative au niveau de 10 %

Source: Fikri et Zhu 2015.
Note: FA = Indice Banque Mondiale pour « Doing Business »; EIU = Economist Intelligence Unit Hotspot de Compétitivité des Villes; EIUQ = Economist Intelligence Unit Indice de Qualité de Vie; PIB = produit intérieur brut; CUM = Rapport sur la Compétitivité Urbaine mondiale de l'Académie des Sciences Sociales de Chine; ONU = Indice de Prospérité des Villes ONU-Habitat

environnements qui aident les entreprises à obtenir des performances fructueuses en fournissant des facteurs et des conditions tels que les réglementations, les infrastructures, les services, la qualité de vie, les talents, et une forte gouvernance.

Ces leviers sont de même nature que ceux disponibles au niveau national et transnational[3] de gouvernement, mais ils diffèrent selon le champ d'action et la capacité d'une ville à les employer. Les leviers et les actions ne se situent pas tous dans les limites des pouvoirs juridiques et de la capacité administrative de la municipalité. Par exemple, une ville peut monter un guichet unique pour accélérer les autorisations et les enregistrements d'entreprises, mais si les entreprises devaient faire face à davantage de paperasse au niveau national, l'effet sur la compétitivité serait limité.

- **Les villes peuvent revendiquer les leviers de développement économique en utilisant trois parts, qui une fois regroupées forment ce que nous appelons la part des villes :**
  - *La part du maire* - le champ d'action interne et la capacité de l'administration municipale par rapport aux autres niveaux de gouvernement
  - *La part des coalitions de croissance* - les partenariats avec d'autres parties prenantes des villes (en particulier du secteur privé et de la société civile)
  - *La part des relations intergouvernementales* - le levier externe avec des juridictions voisines et d'autres niveaux de gouvernement

Ce chapitre explore tour à tour chacun de ces sujets. Nous nous occuperons d'abord des quatre catégories d'interventions (quoi); puis, des acteurs concernés (qui); et enfin, des processus engagés (comment).

Quelles interventions les villes compétitives utilisent-elles ?

Une analyse des ressources qui sont déjà à la disposition des dirigeants des villes pour les guider dans leurs décisions et le choix de leurs interventions nous montre qu'il y en a plusieurs. Les indices des villes sont une des façons les plus notables de mesurer la compétitivité des villes, dans la mesure où ils ont pour but de classer les villes selon des aspects significatifs de leur climat économique et de ce qui fait qu'elles attirent les entreprises. Les indices des villes, produits par différents organismes, font généralement grand bruit et sont l'occasion d'une grande publicité lors de leur mise en place. Pourtant, on n'est pas sûr qu'une bonne performance de l'indice d'une ville traduise effectivement une bonne performance dans le monde réel en matière de de croissance des revenus et de l'emploi. Par

conséquent, ce rapport essaie dans un premier temps de tester si les indices des différentes villes populaires sont en corrélation avec les impacts économiques auxquels s'intéressent les décideurs politiques des villes : le produit intérieur brut (PIB) et la croissance de l'emploi, les niveaux de revenu disponible, et la productivité de la main-d'œuvre de la ville.

Après enquête, il apparaît que les indices populaires de villes prédisent mieux le niveau de développement d'une ville que sa croissance. Les études sur les Hotspots et la qualité de vie de l'EIU (Economist Intelligence Unit), l'étude de A.T. Kearney sur les Villes Mondiales, et l'Indice de Prospérité des Villes d'ONU-Habitat sont tous hautement corrélés avec à la fois la productivité du travail des villes et le revenu disponible des ménages (deux conséquences de la compétitivité qui varient avec un niveau de développement général mais restent plutôt stables d'une année à l'autre).

Aucun classement identifié n'a été fiable de manière constante pour prédire des changements dans la production ou l'emploi.[4] Une des raisons sous-jacentes est peut-être que les indices pour les villes ont tendance à être biaisés du fait de la richesse des pays (les données sur les villes sont plus à même d'être disponibles pour les pays riches). Ce parti pris limite les capacités des indices à prédire les impacts économiques pour les villes à différentes étapes de développement. On n'a trouvé aucun indice en particulier parmi les régions et les résultats ayant une capacité de prédiction universelle.

On obtient une meilleure réponse en désagrégeant les indices et en y ajoutant de nouvelles données. Plusieurs indices populaires de villes peuvent être désagrégés pour pouvoir avoir une analyse détaillée, en se focalisant sur les quatre niveaux de compétitivité des villes.[5] Les données sur les impacts économiques de 750 villes proviennent de la base de données de OE.[6] L'illustration 2.3 résume les résultats d'une corrélation par paire pour tester si certains leviers de la compétitivité des villes ont tendance à être observés dans les villes ayant de bons résultats économiques.

Les résultats sous-entendent que les villes peuvent utiliser une série d'interventions pour maximiser les impacts économiques. Un des objectifs du projet était d'identifier si certains déterminants comptent plus que d'autres et si les différentes dimensions interviennent séquentiellement dans différentes typologies de villes.[7] Il apparaît que les blocs fondateurs de compétitivité (institutions et infrastructures sociales et physiques et de base à des niveaux de revenus plus bas, puis capacité d'innovation) peuvent être classés pour construire la base de capital humain requise pour être compétitive, croître, et prospérer en tant que ville à haut revenu.[8] (Voir illustration 2.4)

Cette découverte est en cohérence avec les publications existantes. (Banque Mondiale et Centre de Développement et de Recherche du Conseil d'Etat 2014; Moretti 2004; Samad, Lozano-Gracia, et Panman 2012; Shapiro 2006; Banque Mondiale 2009). Alors que les décideurs locaux font passer de telles interventions en priorité, ils ne doivent pas oublier la structure industrielle principale de la ville et ses avantages comparatifs.

Des études de cas détaillées de villes prospères sont des compléments de ces résultats statistiques de haut niveau. Les résultats économétriques nous aident à identifier des modèles généraux, mais les villes ont besoin de davantage de conseils détaillés lorsqu'il s'agit de faire des choix concrets d'intervention. La Banque Mondiale a commissionné six études de cas de villes pour comprendre plus précisément les interventions qui ont été suivies et les effets générés. On a choisi les six villes en classant les meilleures quant aux impacts en performance économique et en nommant une ville par région du monde qui puisse représenter au mieux les défis typiques auxquels font face la majorité des villes qui sont dans les pays à revenus intermédiaires, tranche inférieure et à revenus intermédiaires tranche supérieure, qui sont de taille moyenne, et qui n'ont pas de ressources naturelles abondantes.[9] Les résultats détaillés de ce travail sont présentés dans un document complémentaire de ce document récapitulatif (Kulenovic et autres 2015).

Chacune des six villes est, d'une certaine manière, une preuve de réussite face à l'adversité - et d'autres villes peuvent tirer profit de leur expériences pour glaner des leçons sur les parcours pouvant mener au succès. En voici des exemples :

- Bucaramanga, en Colombie, se trouve à des centaines de kilomètres de la capitale du pays et des principaux

Encadré 2.1 : Collaborer avec les Secteurs Marchands et Non-Marchands à Barcelone, en Espagne

Les secteurs de biens commercialisables ont été confiés à une agence appelée 22@Barcelona, dont la mission était d'aider les secteurs à devenir compétitifs et à innover au plus haut niveau. Par exemple, une technopole a été construite sur un site délabré près du port. La collaboration avec des entreprises locales a conduit un groupe important d'institutions de technologie et de recherche à se relocaliser dans la technopole, avec le soutien du gouvernement, qui a profilé l'utilisation du sol, allégé les politiques de zonage, et fourni l'infrastructure de base, le pavage des rues, et la fibre optique. Entre 2003 et 2009, le nombre d'entreprises de la technopole a triplé.

Les secteurs de biens non commercialisables ont été confiés à une autre agence, Barcelona Activa, dont la mission était d'apporter un soutien commercial de base et un service de mentorat pour aider les entreprises à fonctionner efficacement. Des centres d'activités ont été créés pour que les entrepreneurs puissent suivre des cours et demander des conseils pour leur entreprise.

Quand les agences ont été associées plus tard, les fonctions en ont souffert toutes les deux.

Tableau 2.1 Quel type d'initiatives pour la compétitivité a-t-on essayé - et pourquoi ont-elles été fructueuses ?[a]

	Initiatives		
	Horizontal (dans toute l'économie)	Vertical (spécifique au secteur)	Facteurs cruciaux de succès
Institutions et réglementations	***Emission rapide de permis*** (y compris les systèmes de guichets uniques ou « single window ») et ***soutien aux entreprises*** pour l'appréhension des réglementations de la ville. Réglementations de zonage et politiques sur l'utilisation du sol ***favorables aux affaires.*** ***Services e-gouvernementaux*** en ligne, meilleure transparence et responsabilité pour les agences publiques (y compris décisions de recrutements et approvisionnement public).	Régimes spéciaux de gouvernance pour ***zones économiques spéciales*** ou parcs industriels. Assistance aux entreprises pour qu'elles répondent aux critères qualité spécifiques au secteur.	Les dirigeants économiques locaux et les chambres de commerce locales ont été ***consultés*** à propos de leurs besoins et des contraintes auxquelles ils ont du faire face au cours des opérations quotidiennes de leurs entreprises. Les maires et autres responsables se sont focalisés sur les ***contraintes*** qu'ils pouvaient surmonter de manière réaliste et directe (telles que l'approvisionnement en eau ou l'utilisation du sol). Attention constante pour éviter la recherche de rentes et la corruption : « les ***gouvernements devraient être propices au développement des entreprises, et non être amis avec elles*** ».[b]
Infrastructure et foncier	***Prestation de services de base.*** Effort concerté pour s'assurer de la disponibilité des services essentiels pour les industries (tels que routes d'accès, eau et électricité).	***Territoire*** ou ***espaces de bureaux*** gratuits ou grandement subventionnés pour industries prioritaires. Subventions ou approvisionnement public pour ***infrastructure propre au secteur*** (telles que logistique pour fabrication et agroalimentaire; fibre optique pour industrie de technologies de l'information et de la communication).	Investissements en infrastructure souvent faits via ***consultation auprès de secteurs et entreprises ciblés*** (au lieu d'un modèle « construis-et-ils-viendront »).
Compétences et innovation	***Améliorations du système éducatif global***. Ces mesures avaient pour but de développer et d'encourager la prochaine génération de capital humain, en tant que stratégie à long terme. ***Programmes pour attirer les talents***. Par exemple, proposer des allocations de relocalisation et des positions intéressantes aux immigrés; améliorer la qualité de vie des villes par des améliorations de la sécurité, de la propreté, des bas coûts de logement, et peu d'embouteillages; attirer les universités étrangères pour développer des sites universitaires et offrir des programmes diplômant aux étudiants locaux.	***Programmes de formation des ouvriers***. Par exemple, réglementer et promouvoir les écoles spécialisées pour améliorer la qualité et la mise en place des formations; créer ou financer des programmes personnalisés de formation des ouvriers répondants aux besoins de l'industrie; encourager les partenariats industrie-universités, y compris des liens entre entreprises privées à but lucratif et écoles (ou universités) spécialisées pour améliorer les programmes d'enseignement.	Des initiatives pour le capital humain ont été ***créées en collaboration avec les entreprises privées à but lucratif***, en s'assurant que les programmes répondaient aux besoins des entreprises et étaient axés sur la mise en pratique et le concret. ***Financement de programmes lié à la performance***, évalué par des comptes rendus périodiques, dans lesquels des groupes de parties prenantes divers ont été consultés.
Soutien et financement aux entreprises	***Facilité d'investissement*** : recrutement d'entreprises, rétention et expansion, mesures d'incitation, services de sélection de sites (zonage et régime des permis, infrastructures commerciales, autres infrastructures), formation personnalisée de la main d'œuvre, suivi des investisseurs. ***Connaissance du marché et données commerciales*** : analyse de compétitivité, planification, études de marché, génération de leads, branding et marketing, ciblage des entreprises.	***Mesures d'incitation financière ciblées vers industries ou secteurs prioritaires***, y compris dégrèvements fiscaux, subventions spécifiques à une industrie, dons en liquide, programmes d'accès aux crédits (facilités de crédits, garanties de crédits, crédit à l'exportation) et y compris le fait de tirer profit des outils de soutien national. ***Colocation d'entreprises similaires*** (telles que fabricants de chaussures, artisans, fabricants de moquette) avec mise à disposition de formations commerciales d'accompagnement et de services en coulisses.	Industries soutenues à cause d'un ***réel potentiel commercial*** révélé par analyses de marché (plutôt que d'après des jugements arbitraires). Présence d'institutions pour se protéger des risques de lobbying et de récupérations des subventions. Mécanismes efficaces pour attirer parties prenantes clés et permettre des actions collectives.

a. Le tableau 2.1 se base sur des conclusions de l'équipe réalisées à partir de recherches d'études de cas, avec publications antérieures en complément.
b. Gilles Duranton, président du département immobilier de la Wharton School, Université de Pennsylvanie. D'après l'anglais « Governments should be business friendly, not friends of businesses. »

Tableau 2.1 *suite*

Institutions et réglementations : exemples de villes

KIGALI, au Rwanda, a mis à niveau son guichet unique pour cibler les obstacles auxquels font face les investisseurs étrangers, tout en mobilisant intelligemment un plan directeur bien conçu et bien commercialisé pour attirer les investisseurs (annexe sur l'étude de cas de Kigali chez Kulenovic et autres 2015, 6, 12, 15).[c]

Comment ils ont fait

Les dirigeants de la ville

- ont créé le Forum des Investisseurs de Kigali, un forum de secteur privé, pour collaborer avec le gouvernement pour l'identification de réformes requises.
- ont diagnostiqué les contraintes avec une évaluation du Doing Business (par le biais de la Banque Mondiale) et par le biais du Forum des Investisseurs de Kigali, en soulignant les contraintes suivantes : inefficacité et manque de coordination entre organismes au sujet des permis de construire.
- ont mis en place un guichet unique en 2010 qui a rassemblé tous les organismes nécessaires pour autoriser les permis de construire. En 2011, la ville a également créé une plateforme électronique pour les permis de construire avec le soutien de la Société Financière Internationale et de la Banque Africaine du Développement pour davantage réduire la bureaucratie. Pour ce projet, la ville s'est basée sur un projet similaire qui avait été un succès pour Nairobi au Kenya, et elle l'a financé sur le budget de la ville.

Ce à quoi ils sont parvenus

Les investisseurs font maintenant toutes leurs demandes d'autorisation dans un même endroit et reçoivent un permis de construire sous 30 jours. La ville est à présent 34ème mondiale dans la gestion des permis de construire, d'après les études Doing Business.

Ce que les villes peuvent apprendre

La réforme du climat des affaires ciblait les contraintes offrant le plus d'effet d'après le secteur privé avant d'être facilitée par une coordination efficace avec le gouvernement national.

[c] Données provenant aussi des indicateurs Doing Business 2015 (base de données), Banque Mondiale, Washington, DC (consulté le 27 février 2010), http://www.doing-business.org/data/exploreeconomies/rwanda.

GAZIANTEP en Turquie a amélioré son climat des affaires en réduisant la bureaucratie et en améliorant les pratiques de réglementation.

Comment ils ont fait

Les dirigeants de la ville

- ont différentié Gaziantep des autres villes par rapport à ce que sont les contraintes clés typiques : la ville a fourni des terrains (y compris des terrains de zones industrielles) à prix relativement bas et a créé un processus administratif unique dans les ZES (les zones économiques spéciales) pour la délivrance rapide des permis.
- ont rationalisé la bureaucratie municipale : le maire de la ville a fait passer l'administration municipale de 2700 à environ 100 employés dans le cadre de l'allègement des procédures bureaucratiques, limitant les chances de corruption et de parrainages politiques.

Ce à quoi ils sont parvenus

Les exportations de Gaziantep ont été décuplées depuis 2002, avec $ 6,2 milliards d'exportations par an. La ville exporte ses produits à travers 164 pays.

Ce que les villes peuvent apprendre

On obtient une ville à économie compétitive en associant plusieurs activités reliées entre elles qui se renforcent les unes les autres. De plus, une forte volonté politique d'appliquer des réformes radicales peut aider à renverser le climat des affaires local en un temps relativement court.

COIMBATORE en Inde a permis le développement privé d'une zone économique privée (étude de cas sur Coimbatore en annexe dans Kulenovic et autres 2015, 32-33). Le promoteur a formé une réserve de clients pendant la construction, construit la zone de manière graduelle tandis que les locataires arrivaient, et a ensuite personnalisé les lieux et les services selon leurs besoins.

Comment ils ont fait

- Les membres du personnel du promoteur, KgiSL,[d] ont entrepris une analyse systématique approfondie des tendances de marché et des acteurs du monde de la délocalisation et, en particulier, les activités des entreprises transnationales (ETN) en Inde. S'étant aperçu que certaines entreprises n'avaient plus la place nécessaire pour se développer dans des endroits comme Bangalore ou Chennai, le promoteur a fait une campagne de promotion ciblée positionnant Coimbatore au rang d'alternative stable, étant donné sa main d'œuvre hautement qualifiée et anglophone, disponible à un prix significativement bas par rapport à celle des villes du premier niveau.

Ce à quoi ils sont parvenus

La zone a réussi à attirer Cognizant, Dell, et Bosch parmi ses locataires, amassant ainsi 20 000 emplois.

Ce que les villes peuvent apprendre

Le développement industriel fondé sur les marchés, avec les conseils adéquats et le soutien de la municipalité, permet encore davantage de projets personnalisés et globalement réussis, évitant de nouvelles constructions qui resteraient vides.

[d] KGiSL correspond à K Govindaswamy Information Systems Private Limited. C'est aujourd'hui un conglomérat d'entreprises, mais c'était au départ l'entreprise de vente de coton de Shri.K Govindaswamy Naidu, fondée en 1932.

Tableau 2.1 *suite*

Infrastructure et foncier : exemples de villes

Chacune des zones industrielles organisées (ZIO) de **GAZIANTEP** a été développée avec des secteurs spécifiques ou avec à l'esprit des tailles spécifiques d'entreprises, du type d'infrastructure fourni en passant par la taille des parcelles de terrain (annexe de l'étude de cas sur Gaziantep dans Kulenovic et autres 2015, 42-43). Il se peut que cette stratégie les ait fait sortir du lot par rapport à des zones industrielles moins prospères de Turquie et d'ailleurs.

Comment ils ont fait

- Les deux premières ZIO de la ville était plus basiques, offrant leurs services à des petites et moyennes entreprises (PME) et plus tard à de plus gros producteurs. Les quelques premières ZIO confiaient des parcelles de terrain plus petites à leurs locataires, ce qui a contribué à formaliser les PME et à faciliter une actualisation de leurs opérations. Les ZIO suivantes ont accueilli de grandes entreprises de fabrication de moquette ainsi que des entreprises intermédiaires et plus petites produisant des produits connexes.
- Le processus de mise en œuvre des ZIO est le même partout en Turquie, mais Gaziantep a bénéficié d'une plus grande interaction avec les entreprises cibles et d'une plus grande collaboration de la part des organismes publics. La municipalité et le bureau du gouverneur ont étroitement collaboré pour la construction des ZIO. De plus, les réglementations avaient pour but d'éviter toute spéculation: les titres de propriété des terrains sont transférés seulement après que les locataires ont commencé leurs opérations.

Ce à quoi ils sont parvenus

Gaziantep comprend cinq ZIO pleines, avec la cinquième en construction, et une sixième est en train d'être programmée. On prévoit que la sixième zone sera aussi grande que toutes les zones précédentes mises ensemble.

Ce que les villes peuvent apprendre

Gaziantep a évité l'approche « construisons-et-ils-viendront » et a construit des parcs industriels dont le secteur privé avait besoin. Cette approche a été facilitée par une collaboration étroite entre les organismes publics et les entreprises cibles.

TANGIER, au Maroc, a tiré profit de l'investissement national dans un grand port neuf pour attirer les investisseurs étrangers dans la fabrication automobile et les industries fournisseuses, qui paient des salaires plus élevés que les moyennes locales précédentes (annexe de l'étude de cas sur Tanger dans Kulenovic et autres 2015, 6, 25, 32).

Comment ils ont fait

- Le gouvernement du Maroc a financé la construction d'une infrastructure portuaire, Tanger-Med, à 35 km de la ville de Tanger. Le nouveau port aurait la capacité d'accueillir de grands porte-conteneurs et d'offrir un accès à la terre pour un volume de commerce agrandi (ce qui était limité dans l'ancien port).
- D'importantes mises à niveau ont également été effectuées pour les routes du nord du Maroc et pour une connectivité des réseaux de chemin de fer. L'autoroute et les connections du chemin de fer ont permis un transfert intermodal rapide de containers, vraquiers, et véhicules motorisés et un accès rapide aux centres de population régionaux proches, offrant un accès aux industries de fabrication et de logistique.
- Les parties prenantes des villes ont travaillé dur pour attirer des investisseurs spécifiques, parmi lesquels Renault, associant les efforts de l'agence marocaine de développement des investissements (AMDI) à ceux de l'agence spéciale Tanger-Med, l'agence de développement économique de la ville. Une des principales causes de conclusion de l'accord a été l'offre du secteur public de monter un centre de formation dédié à l'automobile pour fournir des ouvriers suffisamment qualifiés, avec des besoins de qualifications identifiés selon les groupes de travail de l'industrie.

Ce à quoi ils sont parvenus

Tanger-Med est aujourd'hui une des infrastuctures intermodales les plus grandes de la côte méditerranéenne et le port à conteneurs le plus grand d'Afrique avec une capacité annuelle de 3,2 millions d'équivalent vingt pieds (EVP). Le port a provoqué une croissance rapide des investissements dans la région Tanger-Tetouan (par exemple, Renault employait 5 500 ouvriers sur le site au départ, et ce allant indirectement jusqu'à 30 000 emplois supplémentaires dans la région).

Ce que les villes peuvent apprendre

Les initiatives à grande échelle d'investissement en infrastructure nationale peuvent débloquer un nouveau potentiel de croissance pour une ville, à condition qu'elles soient bien exploitées. Tanger a pu bénéficier un maximum du développement du nouveau port parce qu'il était bien connecté et géré par un organisme dédié qui connaissait et savait cibler les opportunités de croissance afin que les entreprises locales en bénéficient..

BUCARAMANGA en Colombie a fait pression pour obtenir les mises à niveau d'infrastructure les plus nécessaires à l'économie de la ville. Elle a eu gain de cause (Annexe de l'étude de cas sur Bucaramanga de Kulenovic et autres 2015, 13). Elle a construit une coalition locale de secteur privé pour persuader le gouvernement national de financer l'infrastructure.

Comment ils ont fait

- Dans une étude de 2004, la chambre de commerce de la ville a identifié la connectivité comme étant une contrainte. Les moyens de transport étaient une contrainte essentielle à la croissance des entreprises locales.
- L'étude a été utilisée comme document de base pour faire pression sur le gouvernement national. Les résultats de l'étude pourraient être liés à des besoins concrets en infrastructure. Par exemple, la reconstruction et plus particulièrement l'expansion de l'aéroport a pour but de soutenir le secteur du tourisme ainsi que les services de santé et les exportations de matériels de précision.

Ce à quoi ils sont parvenus

Le gouvernement du pays a répondu en fournissant de nouveaux investissements, y compris la construction de nouvelles autoroutes (l'autoroute Ruta del Sol) et d'un nouvel aéroport (Aéroport Palo Negro). De plus, le Plan de Compétitivité Régionale de Bucaramanga de 2012 a inclus des mises à niveau planifiées pour tous les modes de transport dans l'état de Santander.

Ce que les villes peuvent apprendre

Les besoins des villes peuvent parfois ressembler à une liste de vœux pour les niveaux les plus hauts de la municipalité. Bucaramanga a soutenu ces demandes par la création d'une étude et elle a lié cette étude aux secteurs industriels susceptibles d'en tirer le plus de bénéfices. Elle a identifié la proposition de valeur pour l'investissement en infrastructure du gouvernement national.

Tableau 2.1 *suite*

Compétences et innovation : exemples de villes

La croissance du secteur privé à **COIMBATORE** est directement liée à l'impressionnante série d'institutions de formation professionnelle qui produisent une main d'œuvre dont les qualifications correspondent aux besoins de l'industrie (annexe de l'étude de cas de Coimbatore par Kulenovic et autres, 2015, 9-10, 28-29).

Comment ils ont fait

- Les institutions d'études supérieures de Coimbatore ont été créées par les entreprises familiales de la ville et ont par conséquent été expressément formées selon les besoins de l'industrie actuelle, en plus d'aider à développer un futur potentiel dans de nouvelles zones. Elles offrent des programmes orientés vers l'enseignement pratique et développés après consultation avec les entreprises à but lucratif.
- Chaque journée de cours, les étudiants ingénieurs locaux passent une partie du temps dans les ateliers de fabrication et l'autre partie en classe. Ce régime se distingue des autres écoles de l'état de Tamil Nadu. Les étudiants reçoivent un diplôme certifiant leurs compétences techniques pertinentes et leur expérience approfondie de l'industrie manufacturière.
- Les écoles d'ingénieurs de Coimbatore forment des ingénieurs et des gestionnaires ainsi que des responsables d'atelier et des conducteurs de machines. La ville compte 10 universités, 60 écoles d'ingénieurs, et 30 instituts polytechniques et de formation industrielle qui transmettent à leurs diplômés des compétences techniques et toutes ces écoles se spécialisent dans des disciplines fondamentales telles que la physique et les mathématiques.

Ce à quoi ils sont parvenus

Chaque année, les universités de Coimbatore produisent « 150 000 diplômés prêts à être embauchés », d'après un conglomérat de villes pilotes. En Inde, une école d'ingénieurs sur dix se trouve à Coimbatore, la situant au même niveau ou même au-dessus de beaucoup de villes plus grandes, y compris Pune et Jaipur.

Ce que les villes peuvent apprendre

La croissance des villes peut trouver son origine dans des institutions de formation qui produisent une main d'œuvre avec des compétences pratiques répondant aux besoins actuels et elle peut être pertinente pour la croissance dans de nouvelles zones. Cette formation spécialisée est obtenue par l'implication du secteur privé dans le choix des programmes d'enseignement, dans le sponsoring de stages, et comme à Coimbatore, même en dirigeant des universités ou des départements universitaires.

CHANGSHA en Chine a amélioré la qualité de ses programmes de formation professionnelle en stimulant la compétition entre les écoles et en renforçant les liens entre les écoles et les entreprises (annexe de l'étude de cas de Changsha dans Kulenovic et autres 2015, 22-23).

Comment ils ont fait

- La compétition a été stimulée parmi les écoles spécialisées en formation professionnelle. La municipalité a encouragé la compétition en demandant aux écoles de publier les résultats aux examens et les taux d'embauche, et elle autorisait la présence de concurrents publics et privés.
- La motivation et les liens ont été renforcés entre les écoles et les entreprises. Le gouvernement a donné aux écoles un financement sur la base du nombre d'inscrits, et elle a offert des crédits d'impôts aux entreprises qui envoyaient des recrues dans les programmes de formation des ouvriers. Les données sur la performance des écoles de formation professionnelle ont été distribuées aux entreprises. Un financement a été donné pour les locaux de la formation ainsi que pour les salons.

Ce à quoi ils sont parvenus

Les entreprises de Changsha ont déclaré que le travail a été relativement facile à trouver, ce qui a occasionné de l'investissement à la fois nouveau mais aussi continu.

Ce que les villes peuvent apprendre

La formation professionnelle abonde dans les efforts des villes pour l'amélioration des compétences. Changsha s'est assurée de l'efficacité de cette formation. Ses méthodes sont reproductibles : certaines barrières d'entrée garantissent la qualité et des mesures d'incitation stimulent la compétition entre les écoles.

CHANGSHA a attiré des talents (des personnes hautement qualifiées) de son propre pays en identifiant les besoins des entreprises, en tirant profit des programmes nationaux, et en procédant à des efforts supplémentaires de recrutement en Chine et à l'étranger (annexe de l'étude de cas sur Changsha par Kulenovic et autres 2015, 21-22, 24).

Comment ils ont fait

Les dirigeants municipaux

- . ont formé un « Groupe Pilote » pour l'attraction des talents, composé de fonctionnaires de multiples départements municipaux. La mise en place de ce groupe a permis à la ville de coordonner des tâches parmi les départements municipaux et avec de plus hauts niveaux de gouvernement - et, chose plus importante, de régler des problèmes de mise en œuvre tout au long du parcours. Ils se sont servis d'initiatives clés pour identifier les besoins des entreprises existantes et émergentes en talents, tirer profit des programmes nationaux disponibles et de plans de financement pour attirer les talents, et participer aux efforts de recrutement au niveau national et à l'étranger.
- ont attiré des talents nationaux en utilisant le programme « 1000 Talents », qui offrait des compensations aux Chinois hautement qualifiés prêts à déménager, dans les limites du pays. Les entreprises principales de Changsha, Sany et Zoomlion, ont recruté des talents de haut niveau par le biais du programme.
- ont utilisé des réseaux d'immigrés pour attirer de nouveaux candidats issus d'industries ciblées, en leur offrant des emplois et des motivations pour monter leur propre entreprise à Changsha.

Ce à quoi ils sont parvenus

Quelques 10 000 professionnels ont été attirés via des programmes nationaux entre 2009 et 2011, et la ville a mis de côté 30 millions de yens pour financer de futurs programmes d'attraction de talents. La ville a recruté 102 « talents de haut niveau » et 17 start-ups en deux ans, à partir de programmes municipaux.

Ce que les villes peuvent apprendre

Les villes doivent être conscientes des programmes nationaux pour attirer les talents et en tirer parti, et dans la mesure du possible utiliser la logique de ces programmes pour concevoir des initiatives locales. Les individus talentueux ont besoin de garanties et de motivations pour s'installer ailleurs, et comme Changsha l'a découvert, ils peuvent être attirés par une opportunité ou même pour fonder leur propre entreprise.

Tableau 2.1 *suite*

Le soutien aux entreprise et la finance: exemples de villes

CHANGSHA a développé un système de mesures pour attirer de nouvelles industries et diversifier l'économie locale. La ville a offert des motivations pour favoriser certaines industries, développé les relations avec les investisseurs, et amélioré la communication entre les entreprises et les hauts fonctionnaires.

Comment ils ont fait

- La municipalité a offert des motivations séduisantes aux investisseurs, parmi lesquelles les politiques fiscales préférentielles, le financement (comme des crédits d'impôt pour la recherche en haute technologie et les activités de développement) et les avantages d'implantation dans les parcs industriels (fournisseurs de produits en colocation avec fabricants de composants).
- L'attention et la coordination de la ville de Changsha se sont démarquées, aux yeux des investisseurs. Les comités organisateurs des parcs industriels et les structures indépendantes de gestion ont été un soutien pour les entreprises locataires (par exemple, en s'occupant des besoins en offres de travail via l'organisation de manifestations régulières de recrutement).
- Changsha a aussi soutenu les entreprises par le biais d'un mécanisme de coordination intergouvernementale connu sous le nom de Groupe Pilote pour une Economie Ouverte, un comité qui coordonne, parmi divers départements du gouvernement, les comités d'organisation des parcs industriels, et des fonctionnaires du plus haut niveau et les tient informés des progrès et des problèmes.

Ce à quoi ils sont parvenus

La production industrielle automobile a doublé entre 2008 et 2012, atteignant 4,95 milliards de $. Aujourd'hui, les entreprises de cette industrie incluent Bosch, GAC Fiat, Hitachi, et Lizhong Automobile Design. Un nouveau site de production Volkswagen est en construction; ce site augmentera la production de voitures pour atteindre 300 000 unités d'ici 2016.

Ce que les villes peuvent apprendre

La combinaison d'outils (parcs industriels, politiques fiscales préférentielles, liens entre fournisseurs locaux, soutien par coordination de gouvernement) a joué en faveur de la ville pour que des investisseurs y viennent plutôt qu'ils choisissent des concurrentes avec des attributs similaires.

La chambre de commerce de **BUCARAMANGA** a aidé la ville à réussir en aidant activement et continuellement les entreprises qui tentaient de recevoir un soutien du pays, en fournissant une aide à la sélection et aux demandes de financements (étude de cas de Bucaramanga en annexe par Kulenovic et autres 2015, 15-16).

Comment ils ont fait

- La chambre a convoqué 70-80 entreprises, professeurs d'universités, et membres du gouvernement pour adapter et rechercher de nouvelles zones de croissance pour permettre à la ville de survivre dans l'économie mondiale.
- Le gouvernement du pays, pendant ce temps, a créé des commissions pour la compétitivité régionale (CCR) pour servir à cette fin - Santander Compétitive dans le cas de Bucaramanga. La nouvelle CCR a fait beaucoup de ce que la chambre de commerce avait déjà fait auparavant : identifier des sources nationales de soutien (pour le développement des technologies, la formation, le financement, l'aide à l'exportation, etc) et soumettre des candidatures opportunes pour ses membres.
- La chambre a proposé son assistance et ses locaux pour aider à rendre la CRR opérationnelle. Le personnel à plein temps de la CRR, soit 4 personnes, a été rémunéré grâce à un financement public et privé, et il est dirigé par un directeur exécutif.

Ce à quoi ils sont parvenus

La CRR et la chambre de commerce ont fourni aux entreprises un mécanisme pour tirer profit des programmes et du soutien nationaux, en particulier pour financer les activités décrites dans le plan pour la compétitivité nationale de la CRR (tel que le financement au soutien de secteurs ciblés au niveau national). L'initiative implique de travailler avec SENA, l'organisme national d'apprentissage, sur les programmes de formation des ouvriers et avec ProExport, l'organisme national pour la promotion de l'exportation, pour fournir une assistance à l'exportation aux entreprises locales.

Ce que les villes peuvent apprendre

La chambre de commerce a assisté ses membres et la ville en identifiant des plans nationaux de financement et de soutien et en soumettant des candidatures opportunes de la part de ses membres.

Le secteur privé de **COIMBATORE** s'est manifesté pour combler l'écart quand l'organisme de promotion de l'investissement régional n'a pas su pleinement représenter les intérêts de la ville (étude de cas sur Coimbatore en annexe par Kulenovic et autres 2015, 22, 30-32).

Comment ils ont fait

- KG Group (un conglomérat privé offrant des technologies de l'information, des services de solutions pour les entreprises en technologie de l'information, des services d'externalisation des processus d'affaires, du développement immobilier, et des études supérieures) a été le promoteur d'un vaste parc de bureaux dans la ville. Pour attirer les investisseurs, elle a fait la promotion de Coimbatore auprès de ETN en la présentant comme une alternative viable à Bangalore et Chennai, qui font face à une croissance des coûts de main-d'œuvre et du terrain et ont un potentiel de croissance plus faible. La ville a été présentée comme ayant une main-d'œuvre anglophone hautement qualifiée avec des compétences en ingénierie et dotée d'une formation pratique.
- KG a rempli les fonctions typiques d'un organisme de développement économique : études analytiques pour le recrutement des entreprises; identification des industries et des entreprises; et ciblage, expansion des entreprises, et suivi des investisseurs. KG a également organisé un dîner entre des investisseurs potentiels et la communauté économique de Coimbatore, mettant en avant l'esprit entrepreneurial et collaboratif de la ville.

Ce à quoi ils sont parvenus

KG Group a pu attirer Cognizant, Dell, et Bosch dans sa zone économique spéciale, et accumuler 20 000 emplois. Cognizant, qui emploie 10 000 personnes, compte s'agrandir pour embaucher jusqu'à 60 000 personnes au cours des 3 ou 5 prochaines années.

Ce que les villes peuvent apprendre

KG Group a rempli le rôle traditionnellement joué par un organisme de développement économique parce que Coimbatore n'en avait pas. KG Group a travaillé pour guider de nouveaux investissements, avec des analyses systématiques, approfondies, pas seulement pour trouver et recruter des investisseurs mais aussi pour fournir un large éventail de mesures de soutien au développement économique.

centres industriels, elle est pourtant devenue un centre de recherche et d'innovation.

- Coimbatore en Inde, est isolée et se situe dans un pays qui comprend beaucoup de villes avec lesquelles elle est en concurrence et qui sont de même taille qu'elle, et pourtant elle a obtenu des niveaux de revenus qui sont le double de la moyenne nationale et elle est devenue un centre d'industrie manufacturière de précision, de génie mécanique et de textile.

- Gaziantep en Turquie est isolée et se trouve dans une des parties les plus pauvres du pays, elle a pourtant atteint une croissance phénoménale des exportations, sa croissance du PIB par habitant était d'environ 6 % par an de 2005 à 2012, et elle produit 57 % de toute la moquette de fabrication industrielle au monde.

- Kigali au Rwanda, s'est sortie de la guerre civile et a été à l'origine d'une impressionnante renaissance économique.

- Tanger au Maroc a tiré profit de son port pour construire sa base industrielle en logistique et en transport, en génie mécanique, en produits chimiques, textile, métaux, et construction automobile.

Prises ensemble, ces six études de cas prouvent qu'il n'y a pas de recette unique pour atteindre la prospérité économique. Chacune de ces villes a un parcours unique l'ayant menée vers la prospérité, en construisant, de manière consciente ou non, à partir de ses propres avantages compétitifs, les contraintes existantes, les politiques nationales, le champ d'action et la capacité locale, les tendances de marché globales, et même les traditions administratives et culturelles. Dans certains cas, le secteur public n'a pas du tout été le meneur des efforts de développement économique local. A la place, des acteurs du secteur privé se sont manifestés et ont formulé des stratégies proactives de développement économique avant de guider leur mise en œuvre. Ces six villes sont aussi différentes les unes des autres qu'elles sont prospères.

Nous avons examiné les initiatives des villes compétitives avec chacune des quatre catégories d'interventions proposées par le cadre des villes compétitives mentionné plus tôt dans ce chapitre. Le résumé de ce compte-rendu est présenté dans le tableau 2.1. On lui a également ajouté des résultats additionnels provenant d'un compte-rendu d'autres publications. Plus précisément, les analyses se sont focalisées sur les conditions et les facteurs qui ont permis à ces initiatives de produire des résultats positifs - étant donné que beaucoup d'autres villes ont essayé sans succès des initiatives similaires à celles listées, le plus gros défi est d'identifier quelles circonstances particulières ont mené au succès quand tant d'autres ont échoué.

On peut tirer d'importantes conclusions de ces études de cas :

- *Les villes compétitives ont mis en place des interventions « horizontales » (appliquées à toute l'économie) ainsi que « verticales » (focalisées au niveau sectoriel).*[10] Les six villes ont toutes donné la priorité à la mise à disposition d'infrastructures et de services facilitateurs nécessaires pour attirer et retenir l'investissement et promouvoir la création et la croissance des entreprises. Partout où cela était pratique et dans les limites géographiques de la ville, les bureaucraties ont été allégées, la délivrance des permis et licences a été simplifiée et accélérée, et les services ont été rendus accessibles en ligne. En même temps, la plupart des villes ont également pris pour cible des secteurs spécifiques pour le développement économique, par exemple par le biais de la mise à disposition de programmes de formation dédiés, d'efforts de commercialisation, d'infrastructures ciblées, ou d'initiatives de promotion de l'exportation. Par exemple, presque toutes les villes étudiées ont placé le capital humain parmi leurs principales priorités, reconnaissant son importance dans la concrétisation d'objectifs à court et long terme, dans la

Illustration 2.5 Mener le développement économique - du public au privé et via beaucoup d'autres points

Spectre public-privé

Un modèle essentiellement **public**, avec un organisme de développement économique dédié à la ville ou un département de la municipalité (responsable d'attirer des investisseurs, de l'assistance entrepreneuriale, ou de la construction de capacité) semble être plus approprié lorsque le secteur privé local est sous développé ou lorsque l'état joue déjà un rôle influent dans l'économie. *Kigali, Tanger, et Changsha ont utilisé ce modèle.*

Un modèle mélangeant public et privé, avec des responsabilités **partagées** entre la municipalité (dans un rôle de soutien pour le dialogue public-privé et pour les investissements publics) et les associations d'entreprises et les institutions privées (fournissant un soutien spécifique selon le secteur et une assistance aux entreprises) semble être plus approprié là où les industries locales sont déjà implantées et où on constate l'émergence de champions du secteur privé local. *Gaziantep et Bucaramanga ont utilisé ce modèle.*

Un modèle essentiellement dominé par le secteur **privé**, où la municipalité se focalise sur l'approvisionnement en biens publics comme les infrastructures routières et la sécurité physique (mais n'intervient pas directement lorsqu'il s'agit d'attirer des investisseurs ou pour la croissance des entreprises) semble être plus approprié quand la municipalité n'a pas la portée juridique nécessaire pour mettre des interventions en place ou qu'elle n'a pas la capacité institutionnelle d'exercer ses pouvoirs administratifs. *Coimbatore a utilisé ce modèle.*

Source: Kulenovic et autres 2015.

croissance d'industries clés, et dans l'attraction d'investisseurs. Plutôt que de seulement viser une amélioration du système éducatif global, ces villes se sont également concentrées sur le développement de qualifications spécialisées et de savoir-faire dans des secteurs tels que la technologie automobile et les sciences médicales pour encourager la croissance de ces industries avant celle des autres. De tels efforts ont parfois été opérés par des entités du secteur public et parfois par des entités du secteur privé.

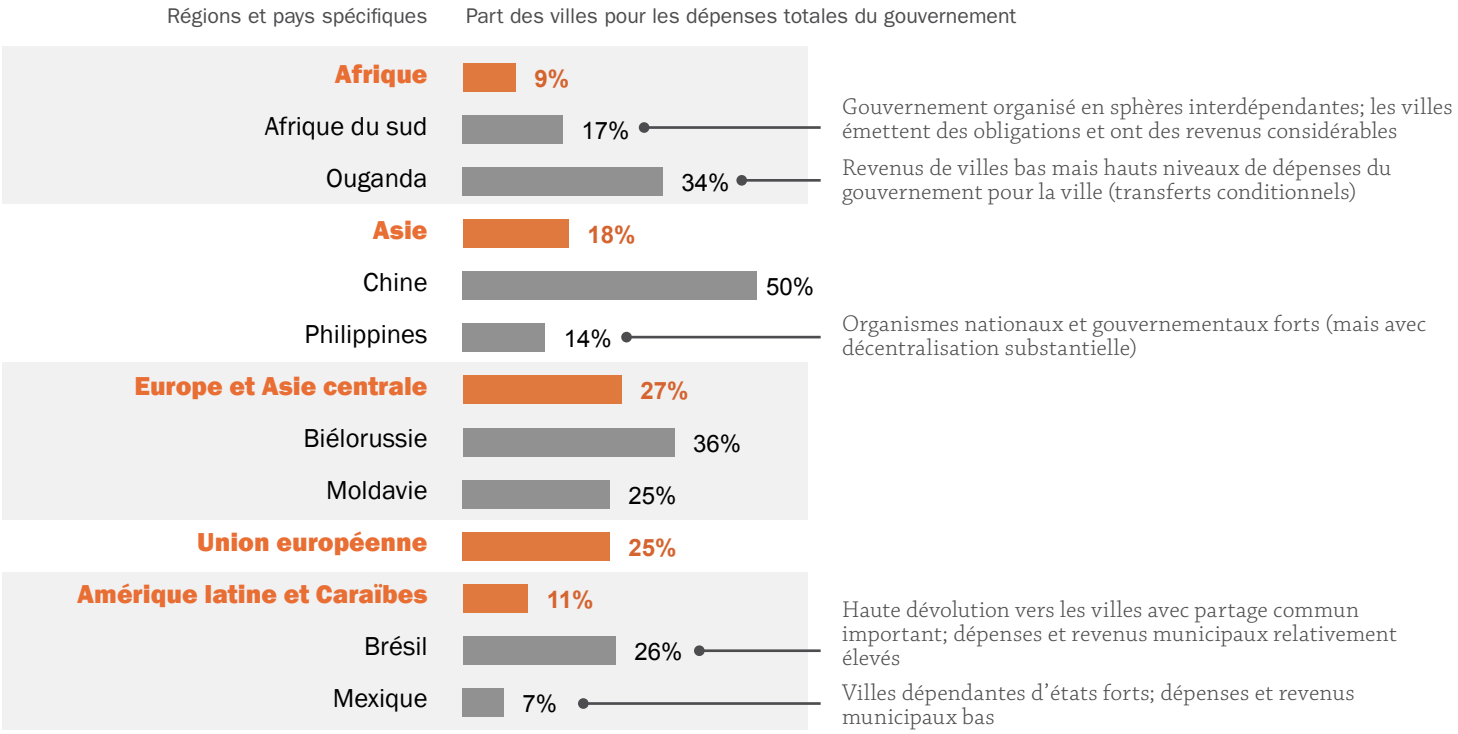
- *Pour minimiser le risque de « capture réglementaire » et de distorsions de marché (comme les subventions et les mesures protectionnistes), les villes ont instauré un dialogue approfondi et utilisé une solide base d'observations pour ancrer leurs priorités à de réels avantages comparatifs.* La base d'observations les a aidées à prendre des décisions fondées sur le mérite technique plutôt qu'en fonction d'intérêts politiques ou de jugements arbitraires. Les dirigeants municipaux ont également montré une certaine capacité à « laisser partir les perdants » quand on estimait que certains secteurs n'étaient pas compétitifs au niveau mondial. Ces tendances sont cohérentes avec les études de cas de villes conduites par d'autres chercheurs. Par exemple, les études de villes des Etats-Unis ayant opéré un revirement fructueux ont montré que les villes ont associé larges interventions dans les transports et les infrastructures de communications et investissements spécifiques au secteur (Kodrzycki et Munoz 2009).

- *Les villes compétitives ont tiré des bénéfices des trois voies de croissance au niveau des entreprises : la croissance des entreprises existantes, l'attraction d'investisseurs extérieurs, et la création de nouvelles entreprises.* Les villes ne se sont pas focalisées sur une seule de ces voies. Elles ont trouvé un équilibre entre recrutement d'investisseurs et assistance à la croissance d'entreprises existantes (qui correspond généralement à la plus grande part de nouveaux emplois dans la plupart des économies) et aide à la création d'entreprises.

- *La croissance des villes compétitives a généralement été poussée par deux ou trois secteurs de biens commercialisables.* A Coimbatore, les secteurs étaient le génie mécanique, le textile, et l'alimentaire; à Gaziantep il s'agissait de la moquette, de l'alimentaire et des chaussures; à Kigali, il s'agissait du tourisme et des services commerciaux; à Changsha il s'agissait de l'ingénierie de construction et de la fabrication de certains produits. Plus largement, dans les villes les plus performantes, les secteurs de biens commercialisables connaissent une croissance typique de 2,5 points plus rapide que les secteurs non exportateurs. Les secteurs de biens commercialisables semblent par conséquent être un moteur de la croissance du revenu des villes parce qu'ils sont le chemin à emprunter pour injecter de nouveaux revenus des exportations tout en réduisant les fuites de revenus dues aux importations.[11]

On peut traiter les secteurs marchands et les secteurs de biens non échangeables comme deux créneaux

Illustration 2.6 : les villes varient énormément en fonction des ressources dont elles disposent



Source: données sur les dépenses de UCLG et de la Banque Mondiale 2009; résultats qualitatifs de Smoke 2013.

distincts, avec deux approches différentes du soutien aux industries. Les secteurs de biens non échangeables (tels que les cafés, les centres commerciaux, les coiffeurs, et les services de maintenance) peuvent être utilisés comme des outils de redistribution spatiale des revenus au sein d'une ville et comme un moyen de créer des emplois dans des zones pas assez pourvues, et ils ne requièrent pas de stratégies industrielles sophistiquées pour faire face à la concurrence mondiale. Les secteurs marchands (comme la fabrication et les services exportables) requièrent une analyse stratégique et une priorisation des secteurs parce qu'ils sont sujets à la compétition venant de l'extérieur, et ils connaissant le succès lorsqu'une niche compétitive a été identifiée au sein des chaînes de valeur mondiales. Un exemple de cette approche distincte à Barcelone, en Espagne, est résumé dans l'encart 2.1.

Qui créé la compétitivité des villes ?

Traditionnellement, les publications connues sur la compétitivité des villes ont attiré l'attention sur le rôle central joué par des maires puissants, des personnalités importantes ou des directeurs généraux (KPMG 2014b, 28-29; FEM 2014, 49) **comme étant les moteurs du succès d'une ville.** Bien que cette théorie puisse être vérifiée pour certains exemples, une focalisation sur le leadership d'une personnalité unique n'est pas recommandée. La focalisation sur un dirigeant unique, le maire, exclut un éventail plus large de dirigeants municipaux, tels que d'autres acteurs des secteurs public, privé, et à but non lucratif. Dans les études de cas, la direction vient de différentes associations d'acteurs travaillant dans la ville et pour elle. De plus, le leadership personnel finira par manquer de force à moins qu'il ne soit accompagné de structures institutionnelles pour transformer les intentions et aspirations en action et mise en place.

L'équipe de recherche a trouvé que ce qui importe n'est pas de savoir qui joue un rôle particulier dans le développement économique d'une ville, du moment que quelqu'un se charge de le faire. Certains leviers de politiques tels que les réformes réglementaires, les dispositions légales et les incitations fiscales sont la prérogative des gouvernements seuls, mais d'autres initiatives peuvent être mises en place par un large panel d'acteurs au niveau des villes (parmi lesquels un soutien aux compétences et à l'innovation, des investissements en infrastructure, et des instruments financiers). Cette conclusion contredit l'opinion de certaines municipalités selon laquelle elles doivent tout faire elles-mêmes lorsqu'il s'agit du développement économique. Les études de cas de villes ayant réussi démontrent que ce n'est pas le cas.

Les différentes configurations de direction proactive de villes peuvent être regroupées sous l'expression *levier municipal*, par lequel les dirigeants de la ville recherchent le développement économique par trois voies différentes :

Illustration 2.7 : Les villes compétitives connaissent leurs propres compétences par rapport aux autres parties prenantes et s'en servent pour donner un ordre de priorité à leurs efforts.

	Institutions et Réglementations	Infrastructure et Foncier	Compétences et Innovation	Soutien et Financement aux Entreprises
Gouvernement national	Gestion macroéconomique Investissement national et politique commerciale Cadre légal et protection de la propriété Impôts spécifiques à l'industrie et réglementations	Autoroutes, routes, aéroports, ports Réseaux électriques Réglementations pour dotation en infrastructure, telles que les PPP	Système éducatif public Politiques d'immigration pour attirer les talents Financement R&D, plans de soutien Soins de santé	Facilitation de l'exportation et du commerce Accès aux plans d'aide au financement
Levier du maire				
Gouvernement municipal	Impôts et mesures d'incitation municipaux Politiques de zonage et d'utilisation du foncier Permis de construire; licences d'exploitation Sécurité publique et forces de l'ordre	Routes municipales et transports publics Eau et installations sanitaires Sécurité publique Logement/réhabilitation des taudis	Programmes d'attraction des talents Soutien au développement de pôles de compétitivité Mise en relation des entreprises et des universités	BSS - Politiques d'investissement, promotion et suivi Facilitation de lancement, stimulation, et capital risque
Secteur privé	Normes et associations de certification	Infrastructures supplémentaires et services partagés	Programmes de formation professionnelle R&D	Associations d'entreprises et réseaux de soutien Renseignements sur les marchés et renseignements commerciaux Participations et créances

Source: World Bank.
Note: PPP = partenariats public-privé; R&D = recherche et développement.

Encart 2.2 : Le levier du maire, en pratique

Un levier du maire puissant

Bilbao, en Espagne, est unique dans le sens où sa politique fiscale est complètement déconnectée de son gouvernement central. La ville a utilisé cet aspect à son avantage en augmentant un impôt direct pour financer la revitalisation d'un élément municipal essentiel, le fleuve Servion, pour une revitalisation urbaine et économique. La ville a également renforcé le paysage de son développement économique en formant deux nouveaux organismes de développement (Bilbao Ria 2000, une entreprise publique formée pour réhabiliter les berges et les friches industrielles, et Bilbao Metropoli-30, un partenariat de développement économique à but non lucratif pour « stratégiser » la revitalisation économique de la ville (Résumé dans Gashi et Watkins 2015 de KPMG, Villes Aimants, 2014:34, 39-42, 50-53).

Un levier du maire plus étroit

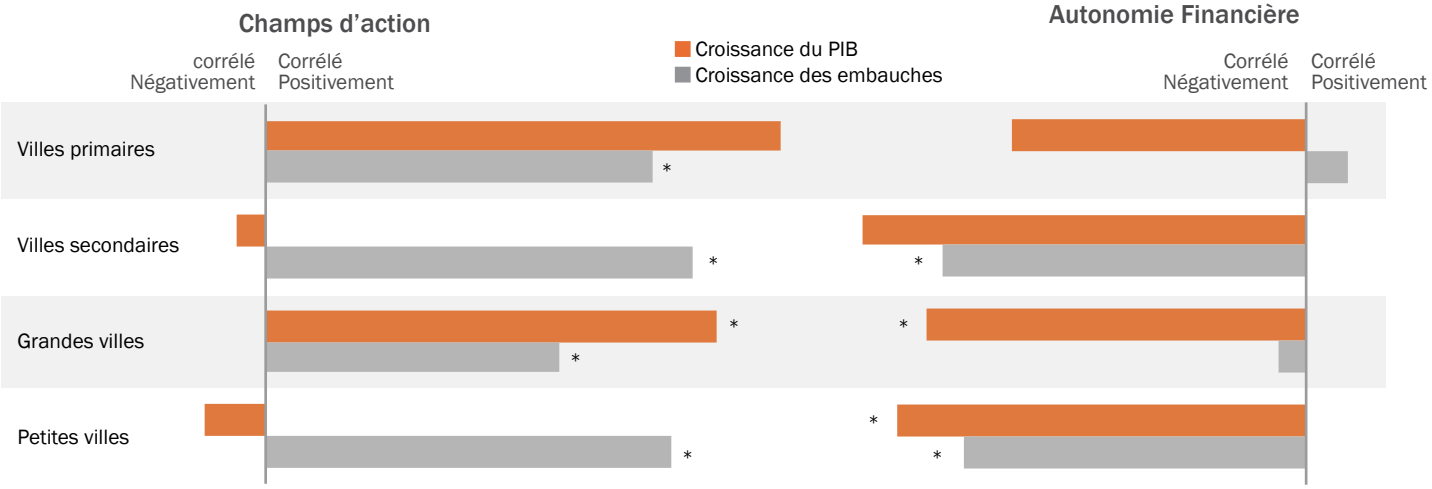
La municipalité de **Tanger, au Maroc** a joué un rôle administratif limité dans les interventions pour le développement économique, bien qu'elle joue un rôle de facilitateur actif en pratique. Le gouvernement s'implique dans des interventions parmi lesquelles la « création d'espaces » (placemaking) qui améliorent la qualité de vie des habitants, des touristes et des investisseurs; des évènements de promotion de l'investissement (entrant et sortant); et travaille à l'amélioration du climat des affaires et à la simplification des procédures administratives. La municipalité a formé une coalition de croissance régionale avec le gouvernement régional (la Wilaya de Tanger) ainsi qu'avec d'autres parties prenantes locales.

- Le levier du maire - la *portée interne* et la *capacité* de l'administration municipale par rapport aux autres niveaux de la municipalité.
- Le levier des coalitions de croissance - les *partenariats* avec des parties prenantes, surtout du secteur privé.
- Le levier des relations intergouvernementales - un *levier* externe avec des juridictions voisines et d'autres niveaux du gouvernement.

Dans l'idéal, l'engagement pro-ctif d'une ville pour la compétitivité fait appel à ces trois voies. Les villes qui ont réussi tirent pleinement profit de la totalité du levier municipal, en utilisant leur portée et leur capacité internes, en créant des coalitions de croissance avec le secteur privé, et en se liant à d'autres niveaux de gouvernement et à des juridictions voisines. Toutes les villes des études de cas ont utilisé une forme de dialogue public-privé qui a eu une portée visible sur leurs impacts économiques. La chose la plus essentielle a été de savoir si les dirigeants avaient la capacité de mener le développement économique local, y compris (mais pas limité à) la capacité à s'engager avec des parties prenantes, développer des stratégies efficaces, identifier les industries clés, améliorer le climat des affaires, et répondre aux besoins des entreprises locales.

En pratique, la part qui prend le dessus change au cas par cas et varie selon les politiques et selon la capacité du secteur public par rapport au secteur privé. Les principaux acteurs de ce processus dépendront de l'histoire et de la force institutionnelle relative, comme on peut le voir dans l'illustration 2.5.

Illustration 2.8 : Effets sur les impacts économiques de l'augmentation du champ d'action administratif et de l'autonomie financière pour les municipalités



(les barres révèlent la magnitude relative et la direction de la relation)
* dénote une importante statistique au niveau de 10 %

Source: Fikri et Zhu 2015.
Note: PIB = produit intérieur brut

Dans les trois sous-catégories suivantes, sont décrits les résultats pour chacun des trois « leviers ». Un document complémentaire fournit davantage de détails pour chaque part (Gashi et Watkins 2015).

Le Levier du Maire : Concrétisation des Actions en Interne

Le champ d'action et la capacité des gouvernements municipaux varient grandement selon les villes et les pays. Le tableau 2.6 résume certains des chiffres de dépenses dans le monde, et montre la part de dépenses totales du gouvernement allouée aux gouvernements municipaux. La grande variation dans ces chiffres illustre le fait qu'il serait imprudent de généraliser quant au rôle des municipalités.

La capacité d'agir des municipalités sera dès lors conditionnée en fonction de leur champ d'action et de leurs pouvoirs, autrement dit, en fonction de la part du maire. L'image 2.7 fournit une typologie illustrative des pouvoirs et des responsabilités susceptibles d'être associés à différents niveaux de gouvernement et entre les secteurs public et privé, la municipalité n'en ayant qu'une part dans ce cas.

Dans plusieurs cas, les villes ont pu donner un ordre de priorité aux interventions en fonction de leurs pouvoirs. Là où elles manquaient de mandats administratifs ou de ressources financières, les villes ont pu aider les coalitions de croissance avec le secteur privé et exercer une pression sur les gouvernements nationaux de manière cohérente et coordonnée pour s'occuper des écarts d'investissement. Ces tendances sont examinées plus en détail dans des sections à suivre de notre document.

Pour les décideurs politiques nationaux, une question essentielle est de savoir si un champ d'action et un rendement plus importants du « levier du maire » ont un rôle important pour la détermination des impacts économiques. La Banque Mondiale a enquêté de manière économétrique pour savoir si le champ d'action, l'autonomie financière, et le rendement de municipalité influent bel et bien sur le PIB et l'emploi.

L'indicateur utilisé pour estimer le champ d'action du gouvernement local est la part locale de dépenses gouvernementales totales. L'indicateur utilisé pour mesurer l'autonomie financière est la part des revenus de la ville collectés localement. Les indicateurs utilisés pour estimer la capacité de la municipalité sont la taille de la municipalité, la capacité

Encart 2.3 : Les Coalitions de Croissance en Pratique

A **Bucaramanga, en Colombie**, en 2006, la chambre de commerce a convoqué 70-80 hommes et femmes d'affaires, enseignants des universités, et dirigeants de la municipalité pour chercher de nouvelles zones de croissance - motivée par le risque que la ville ne devienne un trou perdu dans l'économie mondiale. Par la suite, des commissions pour la compétitivité régionale ont été mandatées par le gouvernement du pays pour planifier l'économie nationale à l'échelle provinciale; dans le cas de Bucaramanga, seul un quart des membres de la commission appartenait au gouvernement.

A **Gaziantep, en Turquie**, une assemblée municipale a été établie en 2006 avec 225 membres[a] parmi lesquels seuls 20 % appartenaient au gouvernement et 80 % appartenaient au secteur privé local et aux organisations de la société civile. L'assemblée nomme des sous-comités chargés d'analyser et de proposer des solutions à des problèmes spécifiques à la ville (comme le système de transports, les petites entreprises, la visibilité à l'international, l'élargissement du développement économique) qui peuvent être mises en place collectivement par la municipalité et les associations du secteur privé. Quand l'équipe de recherche est arrivée en Turquie, les personnes interrogées à Istanbul et Ankara leur ont dit « c'est incroyable de voir comme les gens de Gaziantep parlent d'une seule et même voix ». Mais après avoir visité Gaziantep, l'équipe s'est aperçue que cette fameuse voix n'avait rien d'incroyable : elle trouve ses racines dans l'institutionnalisation d'une coalition de croissance.

Sialkot, au Pakistan, est connue pour son pôle de compétitivité spécialisé dans la fabrication de produits d'exportation, des équipements sportifs, des instruments chirurgicaux, et du cuir. Pourtant, le pôle de compétitivité avait cruellement besoin d'un meilleur système de transport et de logistique, et a alors appelé sa chambre de commerce locale à l'aide. La Chambre de Commerce et d'Industrie de Sialkot s'est associée à la municipalité pour créer un mécanisme institutionnel public-privé (le City Package Association) qui s'est chargé de la construction de plusieurs kilomètres de routes ainsi que du premier aéroport de secteur privé de l'Asie du Sud, avec 27 vols par semaine (Gashi et Watkins 2015; Zaheer 2012).

L'université de **Pittsburgh en Pennsylvanie** a aidé à faire en sorte que le cœur de l'industrie métallurgique des Etats-Unis se diversifie pour entrer dans la nouvelle économie. Dans ce pôle de compétitivité de haute technologie, l'état de Pennsylvanie a reconnu les efforts de l'université, en particulier ceux de Carnegie Mellon University, pour avoir créé des liens étroits entre le département recherche et développement de l'université et la croissance économique de la ville. L'état a soutenu la création de Ben Franklin Technology Partners, qui propose des bureaux et un soutien aux startups ainsi que de l'investissement en capital-risque. Depuis 1989, cette initiative est à l'origine de la création de 80 160 emplois (KPMG 2014b).

[a] La collaboration public-privé à Gaziantep datait d'avant la formation du conseil de 2006, mais avait été intégrée officiellement à la structure du conseil municipal après la promulgation d'une législation nationale pour les conseils municipaux la même année.

d'extraction d'impôts locaux, et la productivité des employés du secteur public.[12] Les conclusions sont les suivantes :

- Un champ d'action municipal accru est associé à une croissance du PIB et une croissance de l'emploi supérieures, au niveau mondial. Ici, champ d'action signifie les responsabilités administratives des gouvernements municipaux. Le champ d'action a été mesuré à partir de données sur la part de dépenses gouvernementales totales qui sont utilisées par les gouvernements municipaux. Au niveau mondial, un champ d'action de gouvernement municipal augmenté est associé à des impacts économiques positifs (comme on peut le voir dans l'illustration 2.8). Les résultats de cette illustration sont calculés sur la base d'un modèle de régression majoritaire pour les effets fixes d'année et de ville.

- A contrario, l'autonomie financière augmentée est associée à une croissance du PIB et une croissance de l'emploi réduites. Ces résultats sont plus forts pour les villes petites et secondaires que pour les villes primaires et plus grandes.

- Ce puzzle s'explique par le résultat indiquant que la capacité de secteur public est le moteur sous-jacent d'impacts positifs. En d'autres termes, le champ d'action et l'autonomie financière n'ont pas d'influence à moins qu'ils soient accompagnés d'une capacité de mise en œuvre adéquate. En se servant de données plus détaillées de l'Union Européenne et de la Chine (Zhu et Mukim 2015), l'analyse a examiné ce qui se passait pour les impacts au niveau des entreprises lorsque les villes étaient pourvues d'un champ d'action administratif plus large dans un point précis dans le temps. La recherche a trouvé qu'un mandat administratif élargi se traduisait effectivement par de meilleurs impacts pour les entreprises en place et pour les nouveaux venus (en particulier, par une augmentation de la profitabilité et des revenus d'exploitation et des salaires plus élevés pour les employés) mais seulement lorsque accompagnés d'augmentations pro-

Encart 2.4 : les Relations Intergouvernementales en Pratique

En matière de coopération inter-juridictionnelle, **Bucaramanga, en Colombie, et Gaziantep, en Turquie**, ont assuré une coopération inter-juridictionnelle au sein même de leur métropole respective, en collaborant entre municipalités et par le biais de coalitions de croissance public-privé. L'Aire Urbaine de Bucaramanga est constituée de quatre municipalités distinctes et possède un organisme de coordination qui compte un effectif réduit de personnel. Alors que cet organisme se concentre sur les projets de développement urbain pour la zone, pour les transports, la mobilité, l'approvisionnement en eau et la gestion des eaux usées, et le logement, il s'implique également dans le développement économique proactif en participant à la coalition de croissance public-privé de la zone (la Commission de Compétitivité Régionale). De même, les trois municipalités de l'aire urbaine de Gaziantep jouent un rôle pour les travaux publics (maintenance des routes secondaires), l'hygiène publique et la gestion du foncier, et l'expropriation. Elles participent au Conseil Municipal de Gaziantep, où elles s'engagent avec le gouvernement et les parties prenantes externes pour gérer les problèmes les plus pressants de la ville, parmi lesquels le développement économique (étude de cas sur Bucaramanga en annexe par Kulenovic et autres 2015, 13-14; étude de cas sur Gaziantep en annexe par Kulenovic et autres, 2015, 30-31).

Au Royaume Uni, les 10 autorités locales du **Grand Manchester** ont une tradition de collaborations réussies et se sont montrées volontaires pour apporter les changements institutionnels nécessaires en faveur de la décentralisation. La coopération entre les autorités locales de Manchester a commencé par l'Association des Autorités du Grand Manchester. L'Autorité Combinée du Grand Manchester (ACGM) a concrétisé ces arrangements collaboratifs et elle a été conçue comme organe créé par la loi pour gérer les transports, le développement économique, et la régénération (Wilcox, Nohrova, et Williams 2014, 12). L'ACGM est, dans les faits, la création d'un niveau de gouvernement municipal supplémentaire pour Manchester - un cabinet de 10 dirigeants avec le pouvoir de livrer des programmes communs. Les autorités ont également établi le Fonds pour les Transports du Grand Manchester, pour associer les différentes contributions pour les dépenses en infrastructure (KPMG 2014a, 12).

Pour ce qui est du lobbying et de la coopération inter-niveaux, **Bucaramanga et Coimbatore, en Inde**, comme beaucoup d'autres villes ont fait pression sur les gouvernements de leur pays pour l'investissement en infrastructure. Pourtant, elles ont fait pression avec un but à l'esprit. La chambre de commerce de Bucaramanga a identifié dans une étude sur l'infrastructure que la connectivité était une contrainte à la croissance de ses entreprises locales, et elle s'est servi des résultats pour faire pression pour des besoins spécifiques en infrastructure. De même, la chambre de commerce et d'industrie de Coimbatore ont mené un « programme en 10 points » (soutenu par 110 groupes de parties prenantes de la ville) pour expliciter les 10 besoins en infrastructure les plus importants de la ville. Les dirigeants municipaux ont fait une promotion intentionnelle de ce programme pendant les élections locales et nationales, faisant pression sur les hommes et femmes politiques en utilisant leurs propositions de projets spécifiques.

portionnelles de la capacité de la municipalité. Augmenter le champ d'action mais pas la capacité ne suffisait pas.

- Un champ d'action et une capacité plus larges pour une municipalité constituent également un meilleur intermédiaire pour la mise en place de réformes nationales. En Ethiopie, la décentralisation par proclamations municipales (un élargissement soudain de la « part des maires » à travers le pays) a donné lieu à une meilleure mise en place de politiques existantes en matière d'impôts nationaux, ce qui a mené à de meilleurs impacts économiques pour les bénéficiaires de secteurs privés visés (Chaurey et Mukim, à venir). Ce résultat suggère que les acteurs locaux, avec une capacité adéquate, sont bien placés pour transmettre des réformes institutionnelles et des réformes du climat des affaires de manière plus efficace et en fonction des besoins et des particularités locales.

En résumé, plus le levier du maire est important, plus le potentiel d'impacts positifs en termes de compétitivité est élevé, mais seulement si les capacités des institutions locales sont à la hauteur. (Voir encart 2.2 pour deux exemples de la part des maires « en action »). Ce résultat conentreprise les hypothèses d'autres travaux. Les constats sont particulièrement pertinents à un moment où les gestionnaires des villes de beaucoup de pays acceptent des pouvoirs et des responsabilités supplémentaires, parmi lesquels la responsabilité du développement économique, mais ils n'y sont pas toujours suffisamment préparés. Dans plusieurs exemples, le pouvoir est décentralisé vers les villes sans décentralisation des ressources et de gouvernance et sans efforts de renforcement de capacité. Par exemple, au Kenya, un pays ayant entrepris d'ambitieuses réformes pour la décentralisation, les caisses des municipalités sont vides, et elles courent par conséquent le risque d'être incapables d'entreprendre les initiatives de développement économiques dont elles ont tant besoin. Des situations similaires se produisent dans plusieurs pays d'Amérique latine et d'Afrique australe.

Une coalition de croissance de parties prenantes publiques et privées

Avec toutes leurs différences, une caractéristique commune à toutes les études de cas est l'existence d'une coalition de croissance efficace. La coalition associait des parties prenantes publiques et privées pour définir une direction stratégique et pour contribuer au développement économique.

Ce trait s'oppose à l'expérience de beaucoup de villes, où les différentes parties prenantes du développement économique travaillent à contre-sens. Les municipalités, les organismes, les chambres de commerce, les associations de secteurs, les universités locales, les centres de formations, et les syndicats ont tous un intérêt dans le développement économique. Mais, ils montrent des stratégies parallèles, des fonctions identiques, et parfois des mandats en concurrence les uns avec les autres. Dans le secteur public, de tels manques d'efficacité sont généralement symptômes d'un manque de coordination. Entre les secteurs public et privé, ils sont généralement symptômes d'un manque de confiance.

Dans les villes ayant réussi, collaboration et coordination se produisent. Dans certains cas, les hommes et femmes d'affaires d'une ville sont devenus célèbres partout dans leur pays pour avoir pensé avec un seul et même esprit - on dit qu'ils ont un « esprit de ruche ». La transformation d'une ville est le résultat d'un travail de collaboration entre des individus travaillant à la ville, dans l'industrie et dans les universités pour l'avancée de leur ville plutôt que le seul résultat des actions d'un maire visionnaire. Les parties prenantes non gouvernementales ne sont pas uniquement consultées au sein de ces villes : elles sont souvent les moteurs du processus entier, en tant que co-créateurs et co-garants de la mise en place. Ils forment une coalition de croissance. Des exemples sont montrés dans l'encart 2.3.

Le processus d'engagement des parties prenantes est souvent formalisé. A Kigali, une planification participative a été faite pour chaque niveau de gouvernement, donnant aux citoyens une plus forte voix pour identifier les priorités. A Bucaramanga, les parties prenantes gouvernementales et non-gouvernementales ont communiqué par le biais de tables rondes et de comités régionaux, et ont développé collectivement une stratégie régionale. A Gaziantep, le dialogue s'est instauré par le biais d'un forum (le Conseil Municipal) qui a rassemblé des dirigeants d'entreprises, des professeurs d'université, des groupes de la société civile, et des responsables municipaux.

Relations Intergouvernementales

Le champ d'action d'une ville est limité par les pouvoirs administratifs, les frontières géographiques, et les ressources fiscales. Exemples :

- Pouvoirs administratifs : Lucknow, une ville de 4 millions d'habitants dans l'état de Uttar Pradesh en Inde, a été incapable de réagir face aux défis posés par une rapide croissance de population à cause de pouvoirs administratifs limités pour les villes d'Inde. Un maire a autorité sur les projets de construction de routes, mais ne peut pas prendre de décision sur les ponts (ce qui limite l'étendue de ce qui peut être fait dans une ville traversée par une rivière) (Barata et Pokharel 2009).

- Frontières géographiques : La ville de Denver aux Etats-Unis souhaitait étendre ses services de transports publics avec l'initiative « FasTracks », mais ne disposait pas de l'étendue géographique suffisante pour couvrir le réseau dans sa totalité. La métropole se compose de la ville et des banlieues, avec un leadership politique fragmenté (Katz et Bradley 2013, 56-61).

- Ressources fiscales : A travers le monde, les villes ont généralement besoin de transferts de revenus de la part de leur gouvernement pour financer les projets les plus importants. La ville d'Amsterdam, aux Pays Bas, a financé des projets de grande importance par le biais de

réserves créées au niveau national. Des villes telles que Le Cap, en Afrique du Sud, et Brisbane, en Australie, dépendent de réserves communes, partagées entre les niveaux villes/provinces/pays (OCDE 2013, 31).

Ainsi, les villes compétitives utilisent leur influence pour encourager les autres à faire ce qu'elles ne peuvent pas faire elles-mêmes. En réponse à leurs limitations, les villes compétitives travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants municipaux des autres villes, et créent des mécanismes et des moyens pour accéder à de plus hauts niveaux de financement et à des plans de soutien. On peut trouver parmi eux :

- Coopération inter-juridictionnelle - avec des villes et des districts voisins.
- Lobbying et coopération inter-niveaux : à travers les différents niveaux de gouvernement (état, province, national, et fédéral)

L'encart 2.4 fournit une sélection d'exemples de comment ces deux mécanismes peuvent fonctionner en pratique.

Comment les stratégies de développement économique sont-elles classées et mises en place ?

Beaucoup de stratégies de développement économique des villes, aussi sophistiquées soient-elles, échouent. Un compte-rendu des raisons d'échec les plus répandues a révélé les caractéristiques suivantes (Sivaev 2015). En bref, on peut noter que la plupart des échecs concerne le processus de création et de mise en place d'une stratégie - le qui et le comment de la composition d'une stratégie, pas seulement le quoi. Les pièges les plus courants sont les suivants :

- Consacrer d'énormes ressources à la collecte et à la description de données (parfois comme l'impose l'Etat) plutôt que de se concentrer sur les objectifs les plus pressants pour la ville (*Tenter l'impossible*)
- Utiliser une approche de liste toute faite pour la sélection d'interventions au lieu d'un processus analytique basé sur des observations (*Reproduction mécanique*)
- Présenter trop d'initiatives en même temps sans leur donner un ordre de priorité (*1001 priorités*)
- Créer une liste de vœux des interventions idéales qui ne reflètent pas le champ d'action administratif, les responsabilités, et la capacité de mise en place des villes (*Direct vers l'Utopie*)
- Limiter l'engagement avec le secteur privé à une fonction de conseil ou développer un brouillon de stratégie d'abord avant d'approcher le secteur privé plus tard (*Consulter, pas co-créer*)
- Embaucher des consultants externes qui font l'exercice analytique une fois, présentent leurs résultats, puis partent (*Solution parachute*)
- Répondre à une initiative de développement économique local commencée par une association du secteur privé en prenant le contrôle (*obsession du contrôle*)
- Traiter une stratégie comme une proposition de collecte de fonds pour attirer le financement tout au long de la phase de mise en place (Ce qui explique que seuls les projets sélectionnés soient mis en place, et que la stratégie finisse par avoir de vastes brèches.) (*Une vision mais pas de budget*)
- Abolir les projets d'une précédente administration sans chercher à s'informer sur celles qui fonctionnaient (*Nouveau dirigeant/Nouvelle stratégie*)

Pour ce dernier volet (le comment de la compétitivité des villes), les résultats des recherches ont été associés à des conseils sur la création des stratégies, la mise en œuvre, et la concrétisation des actions. Les approches sont présentées dans le chapitre 3.

POINTS CLES DU CHAPITRE 2

La création d'emplois et la croissance économique sont clairement liées à la réussite des villes en matière d'attraction et d'expansion des entreprises du secteur privé. La Banque Mondiale estime que le secteur privé est responsable de trois quarts des emplois créés et de quatre cinquièmes de la valeur ajoutée brute sur les 750 villes de la base de données. Les dirigeants des villes doivent comprendre quels facteurs aident à attirer, retenir et développer les entreprises qui créent des emplois et favorisent la croissance économique.

Quatre catégories essentielles de politiques d'intervention devraient être prises en compte. Il apparaît que les composantes de la compétitivité peuvent être classées: les institutions et l'infrastructure aux niveaux de revenus les plus bas, puis la capacité d'innovation et la base de capital humain requise, avec le soutien aux entreprises et le financement fourni aux entreprises pour qu'elles soient compétitives, qu'elles se développent et prospèrent comme des villes à hauts revenus. Un classement minutieux de ces interventions dépend également de la principale structure industrielle de la ville et de ses avantages comparatifs. Les villes compétitives ont souvent développé des interventions à la fois verticales et horizontales (elles ont travaillé à l'amélioration de leur climat des affaires et ont aussi ciblé des secteurs individuels pour des initiatives proactives de développement économique).

Un engagement proactif d'une ville pour la compétitivité inclut un effet de levier sur la totalité de la part de ville, en utilisant son champ d'action et sa capacité internes (le levier du maire), en créant des coalitions de croissance avec le secteur privé (le levier des coalitions de croissance) et en reliant des niveaux de gouvernement et de juridictions voisines (le levier du gouvernement). Certains leviers de politiques sont la prérogative des gouvernements uniquement (comme les réformes de réglementations, les dispositions légales, et les aides fiscales), mais les autres (soutien aux compétences et à l'innovation, les investissements en infrastructure, et les instruments financiers) peuvent être poursuivis par divers acteurs, soit publics ou privés. Dans les études de cas, il importait peu de savoir qui jouait un rôle particulier dans le développement économique, du moment que quelqu'un s'en occupait.

Un équilibre délicat doit être trouvé entre champ d'action et capacité. Un champ d'action du maire accru (par rapport aux autres niveaux de gouvernement municipal) ne suffit pas pour améliorer les impacts économiques. Le pouvoir doit être accompagné d'une capacité à générer ces impacts sur la compétitivité de la ville.

Une attention toute particulière doit être apportée à la mise en œuvre et à la concrétisation des actions. Les villes compétitives ont choisi une stratégie pour le développement économique, aligné leur budget pour la financer, se sont organisées pour la développer dans le temps à travers les cycles électoraux, ont fourni des capacités suffisantes en personnel et ont fait attention à la qualité de la mise en œuvre.

Bien qu'il soit impossible de copier le parcours d'autres villes compétitives, chaque ville peut améliorer sa performance en apprenant de leurs résultats et en utilisant un processus personnalisé pour créer et mettre en place une stratégie en utilisant des outils déjà disponibles. De tels outils comprennent l'analyse stratégique de l'économie locale et des tendances de marché externes et des opportunités; le dialogue public-privé; et les techniques pour exploiter l'économie politique durant la mise en œuvre. Les techniques sont expliquées dans le chapitre 3.

Notes

[1] Certaines études connues sur ce sujet sont l'Enterprise Survey de la Banque Mondiale et l'étude sur les perspectives d'investissement dans le monde de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.

[2] Les publications comprennent des travaux et des rapports académiques par des organisations multilatérales et des organisations non-gouvernementales qui abordent la question de la compétitivité des villes. Ces sources incluent Chloe et Roberts (2011), Kamila (2013), Nollen (2011), OCDE (2006), Parkinson et autres (2003), Rodriguez-Pose, Farole, et Dowson (2007), et Zhang (2010). Plus de 30 études empiriques des déterminants individuels de la performance économique des villes ont été examinées, parmi lesquelles Acemoglu, Johnson, et Robinson (2001); Aghion, Howitt, et Mayer-Foulkes (2007); Barro (2002); Bloom et Van Reenen (2007); Boulhol, de Serres, et Molnar (2008); Branstetter et autres (2010); Calderón et Servén (2004); Escribano et Guasch (2005); Glaeser et Kerr (2009); Kaufmann, Kraay, et Mastruzzi (2008); Mauro (1995); et d'autres.

[3] A moins que nous ne le précisions, transnational fait référence ici au niveau de gouvernement situé entre la municipalité et l'état.

[4] L'Indice de Compétitivité de l'EIU (utilisé pour les Hot Spots), par exemple, est meilleur pour prédire les impacts en Asie de l'Est et le Pacifique et les villes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques que pour les villes d' Amérique latine et des Caraïbes et celles de l'Asie du Sud, et il prédit mieux pour les villes à haut revenu que pour les villes à bas revenu. L'Indice des Villes Mondiales de A.T. Kearney est plus performant avec les villes primaires, et l'Indice de Qualité de Vie Mercer est plus performant pour les villes secondaires. Il est donc difficile de savoir a priori le bon indice de mesure de la compétitivité pour une ville donnée.

[5] Les données brutes des indices les plus utilisés (couvrant des thèmes allant de la compétitivité à la qualité de vie, la durabilité, et l'infrastructure) ont été associées aux indicateurs Doing Business de la Banque Mondiale, le Rapport sur la Compétitivité Urbaine dans le Monde de l'Académie des Sciences Sociales de Chine pour les données sur les brevets, et les Statistiques Financières Publiques Annuelles du Fonds Monétaire International.

[6] La base données de OE couvre 750 villes à travers 140 pays. La base de données comprend 12 années de données historiques, couvrant la période de 2000 à 2012, et comporte 90 variables contenant les données démographiques, le rendement et l'emploi (chacun par secteur), le revenu des ménages, les dépenses des consommateurs, et les ventes au détail, entre autres.

[7] Les résultats sont donnés par rapport à des recherches antérieures telles que Duranton et Puga (2013), qui apporte l'argument que dans les économies développées l'infrastructure physique (transports) et sociale (offre de logement et commodités), ainsi que le capital humain, l'entreprenariat, et les chocs technologiques sont des moteurs essentiels de la croissance de population dans les villes.

[8] Il existe un résultat compensatoire ici, où on observe que l'infrastructure sociale est dans une relation inverse avec la productivité du travail à des niveaux plus bas de revenu, comme on le voit dans l'illustration 2.4. Ce rapport ne réside par sur cette anomalie parce que la caractéristique prédominante est décrite telle quelle : l'infrastructure est largement dans une relation positive avec les impacts économiques pour tous les niveaux de revenu, avec cette seule exception. (L'exception peut également être due à un échantillon petit et au bruit informationnel, qui semblent affecter les données sur l'infrastructure sociale plus que certaines autres séries de données.)

[9] Les économies métropolitaines à forte croissance étudiées ont un large éventail de revenus et de structures économiques, mais aucune d'entre elle n'a une économie basée principalement sur les industries extractives (richesse issue des ressources naturelles), les installations militaires ou autres avantages économiques non reproductibles.

[10] Ce mélange d'interventions horizontales et verticales est de même nature que ce que les chercheurs ont commencé à appeler nouvelle politique structurelle.

[11] Les secteurs de biens non échangeables comptent pour l'essentiel de l'économie et sont importants pour l'emploi et le développement de services. Les secteurs marchands sont un moteur de croissance pour l'économie d'une ville. Ce principe est exposé et accessible chez Jacobs (1969).

[12] Les tentatives pour mesurer directement la capacité des municipalités de façon systématique parmi les pays ont rencontré des obstacles méthodologiques. Pour essayer de contourner ces problèmes mondiaux, la performance des indicateurs a été examinée pour ce qui est de la capacité dans deux contextes institutionnels : la Chine et l'Union Européenne. En Chine, on a utilisé deux indicateurs pour mesurer la capacité : (a) part d'employés du public payés avec les finances publiques sur la population totale de la ville (c'est à dire, taille de la municipalité), et (b) revenus fiscaux collectés localement sur PIB de la ville (c'est à dire la capacité d'extraction d'impôts locaux). Dans l'Union Européenne, la productivité des employés du public était saisie dans l'ensemble de données, ce qui est probablement un meilleur indicateur dans l'ensemble pour mesurer la capacité de gouvernement.

[13] En effet, les publications nous montrent que les effets de la décentralisation fiscale ont des résultats variés à travers les pays. Cet effet se produit probablement parce que la décentralisation fiscale doit être associée à une décentralisation politique et administrative lorsqu'on l'évalue, parce qu'une approche systématique qui tient compte du modèle de décentralisation fiscale est plus pertinente que la dimension fiscale seule. Voir Martinez-Vasquez, Lago-Penas, et Sacchi (2015).

[14] Voir Lall (2013). Le rapport souligne que trop de focalisation sur le financement sans planification minutieuse préalable retarde le développement économique d'une ville pendant des dizaines d'années. A tour de rôle, la planification requiert une capacité de gouvernement local relativement élevée, qui peut déterminer le degré jusqu'où l'infrastructure et les services financés sont réussis et durables.

[15] Plusieurs pays requièrent des gouvernements municipaux et locaux pour produire des documents stratégiques permettant d'accéder au financement provenant de l'Etat. Par conséquent, des documents sont produits uniquement par devoir plutôt que pour maximiser leur utilité pour les impacts économiques.

[16] L'équipe a également fait des observations fortuites : (a) la documentation sur le Développement Economique Local (DEL) est principalement produite par des organisations qui mènent des opération de DEL, et les études de cas manquent d'objectivité et tendent à favoriser les cas illustrant une réussite et qui sont en faveur de leurs propres méthodologies, et (b) la plupart des méthodologies de LED se concentrent sur la municipalité en tant que client, le secteur public local ayant le rôle principal. Les cas pour lesquels le secteur privé facilite les exercices stratégiques pour l'ensemble de la ville semblent être sous-représentés.

REFERENCES

Acemoglu, Daron, Simon Johnson et James A. Robinson. 2001. "The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation." *American Economic Review* 91 (5): 1369–401.

Aghion, Philippe, Peter Howitt et David Mayer-Foulkes. 2007. "The Effect of Financial Development on Convergence: Theory and Evidence." *Quarterly Journal of Economics* 120 (1): 173–222.

Audrestch, David B. 2012. "Determinants of High-Growth Entrepreneurship." Rapport préparé pour l'organisation pour la coopération et le développement économique et l'Autorité danoise des affaires pour l'atelier international "Les entreprises à forte croissance: politiques locales et caractéristiques locales," Copenhague, 12 mars.

Barata, Patrick et Krishna Pokharel. 2009. "Megacities Threaten to Choke India." *Wall Street Journal*, 13 mai.

Barro, Robert J. 2002. "Education as a Determinant of Economic Growth." dans *Education in the Twenty-First Century*, édité par Edward Lazear, 9–24. Stanford, CA: Les presses de la Hoover Institution.

Bloom, Nicholas, et John Van Reenen. 2007. "Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries." *Quarterly Journal of Economics* 122 (4), 1351–408.

Boulhol, Hervé, Alain de Serres, and Margit Molnar. 2008. "The Contribution of Economic Geography to GDP Per Capita." Document de travail du département d'économie, 602, Organisation de coopération et du développement économique, Paris.

Branstetter, Lee G., Francisco Lima, Lowell J. Taylor, et Ana Venâncio. 2010. "Do Entry Regulations Deter Entrepreneurship and Job Creation? Evidence from Recent Reforms in Portugal." NBER Document de travail, 16473, le Bureau national de recherche en économie, Cambridge, MA.

Calderón, César, et Luis Servén. 2004. "The Effects of Infrastructure Development on Growth and Income Distribution." Document de travail de recherche en matière de politique 3400, Banque mondiale, Washington, DC.

Cech, Alexandra, et Zeljko Joe Kulenovic. 2015. "Case Studies of Six Economically Successful Cities: What Have We Learned?". Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC.

Cech, Alexandra, et Megha Mukim. 2015. "Kigali Case Study." Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC.

Cech, Alexandra, T. Juni Zhu, Luke Jordan, et Wenting Wei. 2015. "Changsha Case Study." Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC.

Chaurey, Ritam, et Megha Mukim. Forthcoming. "Decentralization in Ethiopia: Who Benefits?" Research Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC.

Cheng, Leonard K., et Yum K. Kwan. 2000. "What Are the Determinants of the Location of Foreign Direct Investment? The Chinese Experience." *Journal of International Economics* 51 (2): 379–400.

Choe, Kyeong Ae, et Brian H. Roberts. 2011. *Competitive Cities in the 21st Century: Cluster-Based Local Economic Development*. Manille: Banque asiatique de développement.

Duranton, Gilles, et Diego Puga. 2013. "The Growth of Cities." CEPR Document de travail DP9590, Center for Economic and Policy Research, Washington, DC.

Escribano, Alvaro et J. Luis Guasch. 2005. "Assessing the Impact of the Investment Climate on Productivity Using Firm-Level Data: Methodology and the Cases of Guatemala, Honduras, and Nicaragua." Document de travail de politique de recherche 3621, Banque mondiale, Washington, DC.

García, Andrés Barreneche. 2014. "Analyzing the Determinants of Entrepreneurship in European Cities." *Small Business Economics* 42 (1): 77–98.

Gashi, Drilon, and Joanna Watkins. 2015. "A User's Guide to Implementing City Competitiveness Interventions." Companion paper for Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How. World Bank, Washington, DC.

Glaeser, Edward L., and William R. Kerr. 2009. "Local Industrial Conditions and Entrepreneurship: How Much of the Spatial Distribution Can We Explain?" *Journal of Economics and Management Strategy* 18 (3): 623–63;

Gonzales Rocha, Erick A. 2012. "The Impact of the Business Environment on the Size of the Micro, Small, and Medium Enterprise Sector: Preliminary Findings from a Cross-Country Comparison." *Procedia Economics and Finance* 4: 335–49.

IFC (Société financière internationale). 2013. *IFC Jobs Study: Assessing Private Sector Contributions to Job Creation and Poverty Reduction*. Washington, DC: IFC (Société financière internationale).

Jacobs, Jane. 1969. *The Economy of Cities*. New York: Random House.

Kamiya, Marco. 2013. "Asian and Latin American City Competitiveness." Economics Brief, Inter-American Dialogue, Washington, DC.

Katz, Bruce et Jennifer Bradley. 2013. *The Metropolitan Revolution*. Washington, DC: Les presses de Brookings Institution, 56–61.

Kaufmann, Daniel, Aart Kraay et Massimo Mastruzzi. 2008 "Governance Matters VII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996–2007." Document de travail sur la politique de recherche 4654, Banque mondiale, Washington, DC.

Kodrzycki, Yolanda K., and Ana Patricia Muñoz. 2009. "Reinvigorating Springfield's Economy: Lessons from Resurgent Cities."Document de discussion sur les affaires communautaire 2009-03, la Réserve fédérale de la banque de Boston (Reserve Bank of Boston), MA.

KPMG. 2014a. "Introducing U.K. City Deals. A Smart Approach to Supercharging Economic Growth and Productivity." Canberra, KPMG. https://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/uk-city-deal-economic-growth-productivity.pdf.

———. 2014b. *Magnet Cities: Decline, Fightback, Victory*. Londres: KPMG.

Kuah, Adrian T. H. 2002. "Cluster Theory and Practice: Advantages for the Small Business Locating in a Vibrant Cluster." *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 4 (3): 206–28.

Kulenovic, Z. Joe, Alexandra Cech, Drilon Gashi, Luke Jordan, Austin Kilroy, Megha Mukim, et Juni Tingting Zhu. 2015. "Six Case Studies of Economically Successful Cities: What Have We Learned?" Document complémentaire pour Des villes compétitives pour l'emploi et la croissance. Banque mondiale, Washington, DC.

Lall, Somik V. 2013. *Planning, Connecting, and Financing Cities—Now: Priorities for City Leaders*. Washington, DC: Banque mondiale.

Lingelbach, David C., Lynda De La Vina et Paul Asel. 2005. "What's Distinctive about Growth-Oriented Entrepreneurship in Developing Countries?" Document de travail 1, Département du centre des affaires pour l'entreprenariat mondial (College of Business Center for Global Entrepreneurship), Université du Texas à San Antonio.

Martinez-Vazquez, Jorge, Santiago Lago-Peñas et Agnesse Sacchi. 2015. "The Impact of Fiscal Decentralization: A Survey" GEN Document de travail A 2015-5, GEN- Réseau de recherches sur la gouvernance et l'économie (GEN-Governance and Economics Research Network), Université de Vigo, Vigo, Espagne.

Mauro, Paolo. 1995 "Corruption and Growth." *Quarterly Journal of Economics* 110 (3): 681–712.

Mazzarol, Tim et Stephen Choo. 2003. "A Study of the Factors Influencing the Operating Location Decisions of Small Firms." *Property Management* 21 (2): 190–208.

Moretti, Enrico. 2004. "Human Capital Externalities in Cities." In *Handbook of Regional and Urban Economics*, vol. 4, edité par J. Vernon Henderson et Jacques Thisse, 2243–91. Amsterdam: Elsevier.

Nollen, Stanley. 2011. "Improving City Competitiveness: City Management and the Business Climate." Policy/Practice Note 1, Banque mondiale, Washington, DC.

Nunnenkamp, Peter et Megha Mukim. 2012. "The Clustering of FDI in India: The Importance of Peer Effects." *Applied Economics Letters* 19 (8): 749–53.

OECD (Organisation de développement et de coopération économiques). 2006. *Competitive Cities in the Global Economy*. Washington, DC: OCDE.

———. 2013. *Delivering Local Development: New Growth and Investment Strategies*. Washington, DC: OCDE.

Parkinson Michael, Mary Hutchins, James Simmie, Greg Clark et Hans Verdonk. 2004. "Competitive European Cities: Where Do the Core Cities Stand?" Rapport pour le cabinet du premier ministre, Londres.

Rodríguez-Pose, Andrés, Thomas Farole et Laura Dowson. 2007. *Understanding Your Local Economy: A Resource Guide for Cities*. Washington, DC: Cities Alliance.

Samad, Taimur, Nancy Lozano-Gracia et Alexandra Panman, eds. 2012. *Colombia Urbanization Review: Amplifying the Gains from the Urban Transition*. Washington, DC: Banque mondiale.

Sánchez-Martín, Miguel E., Rafael de Arce et Gonzalo Escribano. 2014. "Do Changes in the Rules of the Game Affect FDI Flows in Latin America? A Look at the Macroeconomic, Institutional, and Regional Integration Determinants of FDI." *European Journal of Political Economy* 34: 279–99.

Shapiro, Jesse M. 2006. "Smart Cities: Quality of Life, Productivity, and the Growth Effects of Human Capital." *Review of Economics and Statistics* 88 (2): 324–35.

Smoke, Paul. 2013. "Metropolitan Cities in the National Fiscal and Institutional Structure." Dans *Financing Metropolitan Governments in Developing Countries*, edité par Roy W. Bahl, Johannes F. Linn et Deborah L. Wetzel. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy.

CGLU Cités et gourvernements unis (United Cities and Local Governments) et la Banque mondiale. 2009. *Decentralization and Local Democracy in the World: First Global Report by United Cities and Local Governments, 2008*. Washington, DC: CGLU.

Urata, Shujiro et Hiroki Kawai. 2000. "The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-Sized Enterprises." *Small Business Economics* 15 (2): 79–103.

Van Noort, Edwin et Inge Reijmer. 1999. "Location Choice of SMEs: The Most Important Determinants." Étude stratégique, EIM Small Research and Consultancy, Zoetermeer, Pays-Bas.

Wei, Shang-Jin. 2000. "How Taxing Is Corruption on International Investors?" *Review of Economics and Statistics* 82 (1): 1–11.

Wilcox, Zach, Nada Nohrová et Maire Williams. 2014. "Breaking Boundaries: Empowering City Growth through Cross-Border Collaboration." Document de travail, Centre for Cities, Londres.

World Bank. (Banque mondiale) 2009. Rapport sur le développement dans le monde *2009: Repenser la géographie économique*. Washington, DC: Banque mondiale.

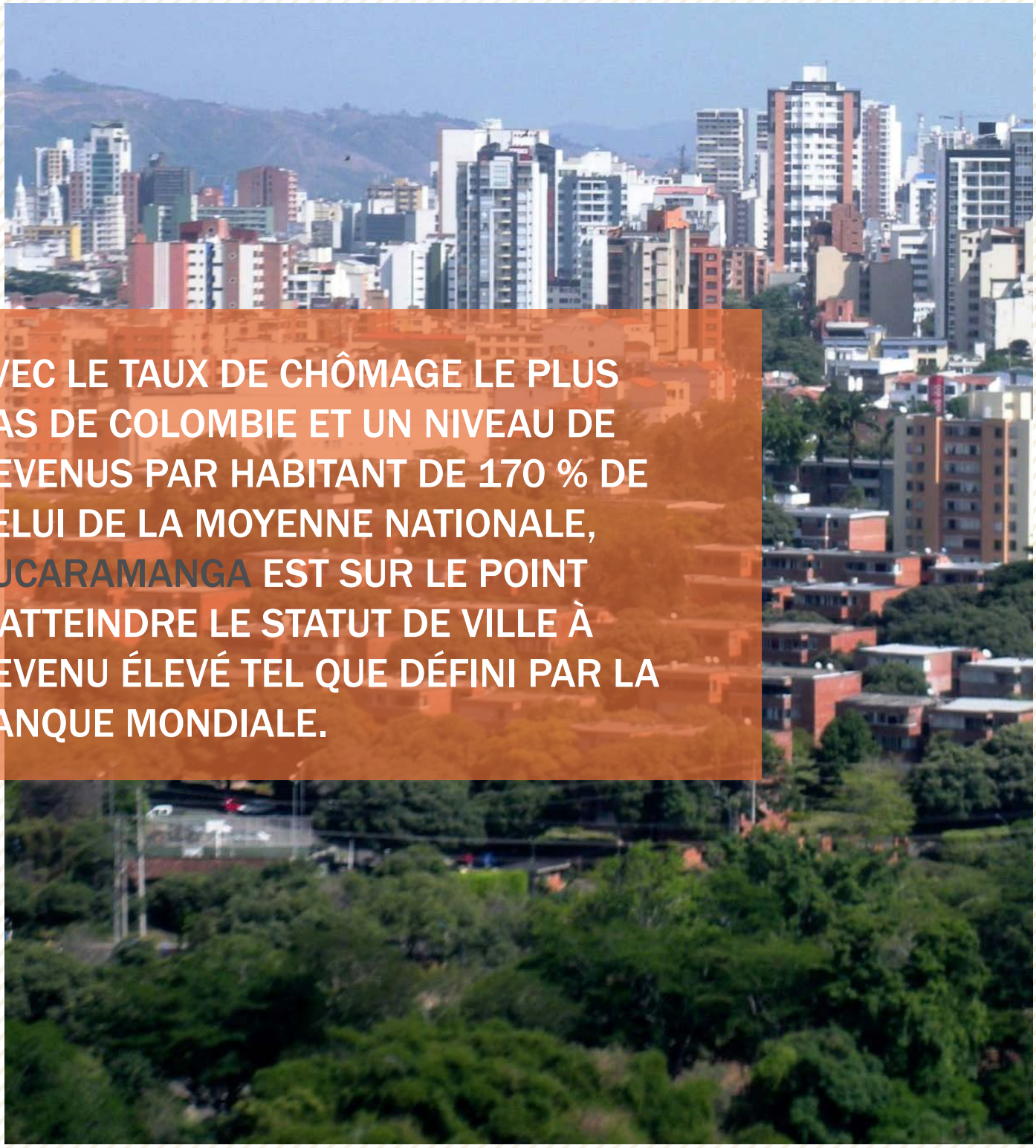
World Bank (Banque mondiale) et le Centre de recherche sur le développement du Conseil d'État, Chine. 2014. *Urban China: Toward Efficient, Inclusive, and Sustainable Urbanization*. Washington, DC: Banque mondiale.

WEF (Forum économique mondial). 2014. "The Competitiveness of Cities." Rapport du programme sur l'agenda international du conseil du Forum économique mondial sur la compétitivité, WEF, Cologny/Genève, Suisse.

Zaheer, Farhan. 2012. "Private Sector Airport Opens Up New Avenues of Businesses." *Express Tribune*, 27 février.

Zhang, Ming. 2010. *Competitiveness and Growth in Brazilian Cities: Local Policies and Actions for Innovation*. Washington, DC: Banque mondiale.

Zhu, T. Juni, and Megha Mukim. 2015. "Empowering Cities: Good for Growth? Evidence from China." Document de travail sur la politique de recherche 7193, Banque mondiale, Washington, DC.



AVEC LE TAUX DE CHÔMAGE LE PLUS BAS DE COLOMBIE ET UN NIVEAU DE REVENUS PAR HABITANT DE 170 % DE CELUI DE LA MOYENNE NATIONALE, BUCARAMANGA EST SUR LE POINT D'ATTEINDRE LE STATUT DE VILLE À REVENU ÉLEVÉ TEL QUE DÉFINI PAR LA BANQUE MONDIALE.

CHAPITRE 3

Comment les villes peuvent-elles devenir plus compétitives ?

Ce chapitre propose un manuel d'utilisateur pragmatique pour la compétitivité des villevilles. Il est écrit pour les administrateurs des villes et pour les dirigeants - les maires, les gestionnaires des villes, les directeurs du développement économique, les fonctionnaires, et les dirigeants et associations du secteur privé. Il a été créecréé pour soutenir les efforts faits pour augmenter la compétitivité en tant qu'attribut dynamique. Il ne donne pas de recette miracle garantissant le succès. A la placeAu lieu de cela, il fournit des outils et des processus,,, des approches alternatives et des systèmes organisés susceptibles d'aider les dirigeants des villes à identifier et à mettre en place une stratégie puis à évoluer et à l'adapter de sorte qu'elle vienne appuyer les décisions du processus de découverte de chaque ville.

CHAPITRE 3

Il n'existe pas de recette unique pour qu'une ville devienne compétitive, mais des caractéristiques communes peuvent être identifiées et des techniques spécifiques peuvent être utilisées par les autorités municipales qui créent et mettent en place des stratégies de développement économique.

Les techniques présentées dans ce chapitre ne sont pas nouvelles, mais elles ont tendance à être mal utilisées, voire pas du tout. Plusieurs trousses à outils pour les techniques de développement économique local sont déjà disponibles auprès d'un certain nombre d'organisations de développement[1], et des efforts de développement économique local ont été entrepris depuis des décennies. Et pourtant en pratique, les efforts de développement économique urbain sont généralement victimes des pièges identifiés dans la dernière partie du chapitre précédent, en particulier lorsqu'un équilibre entre le quoi, le qui, et le comment de la création et de la mise en place d'une stratégie n'est pas atteint. Dans certains cas, les initiatives pour le développement économique sont mises en place en tant que processus seul, sans méthode analytique robuste pour aider les dirigeants à définir des cibles, à structurer le processus, et à prendre des décisions entre différents points de vue et désirs. Dans des cas plus poussés, le développement économique local est étroitement vu comme un besoin de concentration sur des petites et moyennes entreprises (PME) locales et des coopératives plutôt qu'un besoin de résolution des problèmes particuliers qui poussent l'économie locale tout entière vers une compétitivité plus grande. Ce chapitre tente de répondre à certains de ces pièges avec une approche consolidée.

Aucune recommandation isolée ne pourra résoudre la problématique dans un contexte politique aussi varié et complexe que le développement économique d'une ville. Nous présentons donc un certain nombre d'approches possibles, plus ou moins interventionnistes. Même dans les études de cas de villes hautement prospères, un certain nombre d'approches et de recettes différentes pour la compétitivité apparaissent. La Banque Mondiale continuera à tester et à ajuster ces idées dans une série d'engagements avec les villes.

Nous avons expliqué dans le chapitre 2 que les villes prospères se concentrent sur le qui et le comment de la compétitivité, pas seulement sur le quoi. En plaçant la compétitivité au niveau des entreprises au cœur de ses priorités, l'administration d'une ville suivrait les étapes suivantes pour créer une stratégie :

1. Identifie les sources de croissance (section 1 : « Quoi : Parcours de croissance et ordre de priorités »)

2. Collabore avec différentes parties prenantes pour déterminer une façon de procéder (section 2 : « Qui : Coalitions de croissance »)

3. Organise son propre rôle dans le processus (section 3 : « Comment : S'organiser pour l'action »)

Pour chaque étape, différentes approches sont disponibles, chacune d'elle convenant à différents types de gouvernance et de champ d'action, comme souligné ici.

Dans les cas concrets, le processus décrit n'est pas nécessairement linéaire ou formel. En fait, les villes prospères peuvent revendiquer certains éléments plus que d'autres, ou alors elles retournent sans cesse en début de cycle pour adapter continuellement leur stratégie en utilisant une « perception du marché » sophistiquée. Par exemple, les villes de Bucaramanga, en Colombie; Changsha, en Chine; et Kigali, au Rwanda ont toutes donné la priorité aux investissements en capital humain. Pourtant, à Bucaramanga, la stratégie a été nourrie par des analyses poussées et des études comparatives (« Chemins de Croissance »); à Bucaramanga et à Kigali, la stratégie a été menée par un engagement formel des parties prenantes dans la planification (Coalitions de Croissance); et à Changsha la stratégie a été affinée par l'innovation organisationnelle, l'expérimentation, et la flexibilité dans les plans à long terme (s'organiser pour l'action). A Gaziantep, en Turquie, les chercheurs n'ont pas trouvé de stratégies écrites ou sophistiquées, mais toutes les parties prenantes clés savaient exactement quelles étaient les priorités et qui était responsable d'elles.

Quoi : Parcours de croissance et ordre de priorités

Cette section présente une série d'outils de diagnostic susceptibles de faciliter un processus de priorisation. Ces outils ne sont pas nouveaux. Les techniques analytiques résumées ici sont utilisés par les analystes stratégiques dans les pays développés et les pays en développement et dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé.

L'utilisation des techniques est inspirée par les observations présentées dans les chapitres précédents. Comme nous l'avons noté, les villes ayant le plus réussi ont fait des choix stratégiques pour leurs dépenses, impliqué une coalition de parties prenantes et ont suivi avec le personnel et la structure de mise en œuvre appropriés. Les plans ont été développés par le biais de différentes techniques, parmi lesquelles l'identification des avantages compétitifs de la ville, l'évaluation des opportunités de marchés externes, et la mise en lumière des contraintes à la croissance qui doivent être abordées.

Plus particulièrement, les stratégies ont su soutenir les multiples sources de croissance. Les interventions n'ont pas seulement soutenu les activités des entreprises existantes, elles ont aussi su soutenir les nouvelles entreprises et en attirer d'autres vers la ville. On a donc formé des stratégies qui non seulement répondaient aux besoins des entreprises déjà installées (qui sont souvent focalisées sur leurs efforts de lobbying pour obtenir une baisse des coûts de production[2]) mais examinaient aussi des opportunités dans de nouveaux marchés ou dans des produits plus lucratifs. Cette approche est importante parce que, comme on l'a vu dans le chapitre 1, *les villes transforment la structure de leur économie au cours du temps et à travers les niveaux de revenu*. L'efficacité seule ne suffit pas.

Cette approche du développement de stratégie économique des villes reflète les tendances qui existent pour les entreprises du secteur privé depuis les années 1950. Une focalisation antérieure sur les efficiences productives de la période de Henry Ford et de Frederick Winslow Taylor a évolué vers une focalisation sur le client et le marché, comme l'ont conceptualisé Peter Drucker, Theodore Levitt, et Philip Kotler (encart 3.1). Selon cette théorie, les entreprises réussissent en déterminant d'abord un avantage comparatif puis en s'organisant pour l'action. Ces résultats impliquent que les entreprises fassent des choix majeurs pour battre leurs rivales (stratégie) et qu'elles effectuent leurs opérations centrales de manière efficace (gestion). Aujourd'hui, beaucoup de villes semblent se focaliser principalement sur la gestion, avec un ensemble générique de services et d'infrastructures de base en guise de concrétisation des actions. En revanche, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, les villes ayant le mieux réussi dans le monde au cours des dernières dizaines d'années ont livré un ensemble majeur de services et d'infrastructures (gestion), et elles sont également intervenues de manière stratégique pour soutenir les opportunités de croissance (stratégie).

L'approche proposée dans cette section se base sur l'interprétation de l'économie d'une ville en tant qu'interaction entre conditions propices et besoins des entreprises, variant selon les industries, les tailles et les types de propriété. Cette approche fait directement écho aux résultats des études de cas qui indiquent que les villes compétitives se sont lancées à la fois dans des interventions portant sur l'ensemble de l'économie et dans des interventions en fonction du secteur. Pour structurer les interventions, l'équipe de recherche a consolidé un nombre de techniques analytiques en trois dimensions :

- Un Etat des Lieux de la Compétitivité d'une Ville examine le potentiel de croissance et les contraintes auxquelles doivent faire face certains types d'entreprises. Ce processus donne un aperçu de l'économie d'une ville.
- Les Approfondissements se concentrent sur des secteurs et des types d'entreprises en particulier et mettent en lumière les conditions propices manquantes.
- Les Diagnostiques de Contraintes se concentrent sur une sélection de conditions de l'ensemble d'une ville qui sont des freins majeurs à la croissance à travers les secteurs industriels et les types d'entreprises.

Encart 3.1 : l'Evolution du Mode de Gestion, des Efficiences Productives aux Choix Stratégiques et à la Création de Marché

- *"Nous ne demandons pas à nos hommes qu'ils prennent des initiatives... Tout ce que nous voulons d'eux est qu'ils obéissent aux ordres que nous leur donnons, qu'ils fassent ce qu'on dit, et qu'ils le fassent vite."*
  - Frederick Winslow Taylor (d'une conférence du 4 juin 1906, cité par Kanigel 2005, 169)
- *"Il n'y a certainement rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout."*
  - Peter Drucker (1963, 83)
- *"Les gestionnaires font les choses bien. Les dirigeants font la bonne chose."*
  - Warren Bennis et Burt Nanus (1985)
- *"L'essence même d'une stratégie est de choisir les choses à ne pas faire."*
  - Michael Porter (1996, 64)
- *"Les bonnes sociétés couvrent des besoins. Les grandes sociétés créent des marchés."*
  - Philip Kotler (cité chez Capstone Publishing, 2003, 268)

Illustration 3.1 : Trois niveaux d'analyse de chemins de croissance [a]

Etat des Lieux des Villes Compétitives

L'état des lieux est un aperçu de l'économie d'une ville qui se concentre sur les changements dans les indicateurs économiques clés, sur les données de référence de la performance économique de la ville, et sur les conditions propices avec des villes pertinentes auxquelles se comparer, et qui fournit une analyse de la structure économique de la ville.

Pourquoi le faire : L'état des lieux répond à la question des dirigeants des villes, « Comment se porte ma ville? »

Résultats fournis : Au delà d'un aperçu de la performance économique de la ville, cet exercice aide à formuler deux types d'hypothèses : (a) facteurs qui sont à même de freiner la compétitivité de la ville et (b) sections des entreprises de la ville (définies par secteur, taille, ou type de propriété) qui présentent un potentiel de croissance ou qui sont en sous-performance.

Comment on le met en place : On peut le mettre en place en deux parties : La première partie est un exercice automatisé permettant de donner un aperçu économique général et un étalonnage par rapport à la concurrence. On utilise les données disponibles partout dans le monde (groupes de données mondiaux, indices de villes, indicateurs Doing Business, et données sur dépôts de brevets). Les indicateurs comprennent le produit intérieur brut (PIB); la croissance de l'emploi et du revenu; la structure industrielle et le quotient de localisation pour les secteurs larges; et les indices de valeur pour les infrastructures, les institutions, les compétences, et l'accès au financement. Partie 2 est une approche personnalisée. L'analyse est étendue avec d'autres sources de données telles que le Enterprise Survey de la Banque Mondiale, l'étude Subnational Doing Business, et des sources de données locales. Une analyse détaillée de la structure de l'entreprise peut être faite en utilisant un quotient de localisation, une analyse de la variation des parts relatives, et des techniques de données démographiques des entreprises (ce que les données mondiales ne permettent généralement pas). Des techniques qualitatives (études d'experts et triangulation) devraient être utilisées pour compléter l'analyse, vérifier les résultats, et identifier les écarts de perceptions locales.

	Facteurs de compétitivité	Secteurs: Manuf. (par ex.)	Secteurs: TIC (par ex.)	Bande de taille: PME (par ex.)	Bande de taille: ETN (par ex.)	Propriété: De l'étranger	Propriété: Entreprise locale
Institutions et Réglementation	Taxes, licences, droits						
	Système juridique						
	Réglementation de marché						
	Municipalité						
Infrastructure et Foncier	Infrastructure physique						
	Infrastructure sociale						
	Logement						
Compétences et Innovation	Capital humain						
	Education et recherche						
	Réseaux						
Soutien et Financement des Entreprises	Maturité financière						
	Coût de crédit						
Agglomérations	Tissu industriel/formation de pôles de compétitivité						
	Chaînes d'approvisionnement locales						
Autres dotations	Localisation, histoires, commodités						
	Image de ville et autres aspects immatériels						

Les Approfondissements

Ce niveau d'analyse se concentre sur une sélection de secteurs industriels ou de bandes de la taille des entreprises et des types de propriété pour identifier leur potentiel de compétitivité et identifier les contraintes majeures.

Pourquoi le faire : Cette approche de la compétitivité des villes commence à partir des besoins des entreprises. Le niveau d'entreprises a besoin d'être différent à travers les industries, les tailles d'entreprises, et les types de propriété. Donc, les interventions les plus efficaces sont parfois celles qui identifient et ciblent les besoins d'entreprises spécifiques avec le potentiel de croissance en fonction des avantages comparatifs d'une ville donnée.

Résultats fournis : Cette approche identifie les problèmes détaillés devant être abordés afin de soutenir des types spécifiques d'entreprises dans la ville.

Comment on le met en place : La priorisation en profondeur utilise des techniques de connaissance du marché et d'analyse industrielle (telles que les « cinq forces » et le « diamant » de Porter) pour comprendre le potentiel de croissance de groupes donnés d'entreprises. Ces exercices dépendent de la collecte des données qualitatives, des entretiens, et des groupes de discussion en plus de toute donnée quantitative associée.
L'étude comparative des « conditions de conduite » utilise le compte-rendu de publications, les avis d'experts, et l'analyse de secteur (telle que les analyses de chaîne de valeur) pour identifier les contraintes et les opportunités. Cette analyse compare une série de sources de données compilées dans la base de données de la Banque Mondiale pour évaluer ces conditions par rapport aux villes auxquelles il est possible de se comparer et pour identifier ce pour quoi la ville est le plus en décalage. Elle est basée sur des limites économiques plutôt que sur des limites administratives, ce qui veut dire que l'analyse inclura le plus souvent l'aire urbaine étendue et même plus, en fonction des besoins.

Diagnostic de Contraintes

Ce niveau d'analyse examine de près les conditions de toute l'économie qui apparaissent dans l'état de lieux comme étant des freins majeurs à la croissance des entreprises locales à travers les secteurs industriels et les types d'entreprises.

Pourquoi le faire : La recherche a indiqué que les villes prospères utilisent à la fois des interventions ciblées et des réformes du climat général des affaires. De telles conditions peuvent inclure les infrastructures, les réglementations, les problèmes de compétences et d'innovation, le soutien aux entreprises, et l'accès au financement.

Résultats fournis : Une compréhension approfondie des problèmes liés à un déterminant spécifique de la compétitivité des villes et une estimation des bénéfices potentiels qu'apporterait une résolution du problème.

Comment on le met en place : En sélectionnant à partir d'un grand nombre d'outils de diagnostic prêts à l'emploi pour différentes parties du climat des affaires. Pour ce faire, les outils peuvent inclure l'analyse d'impact des réglementations, les avis de cotisations transnationales, l'outil d'analyse énergétique TRACE, les diagnostiques d'utilisation du foncier et des logements, le diagnostique des emplois, l'analyse d'infrastructures financières, et autres.

Source: Sivaev 2015. *Note:* TIC = technologies de l'information et de la communication; Manuf. = manufacture; ETN = entreprises transnationales; PME = petites et moyennes entreprises.
[a] Pour des exemples de cet outil diagnostique, voir Sivaev 2015, annexe 1, 23-26, et annexe 3, 35.

Une courte description des outils suit dans l'illustration 3.1 et sa version détaillée est consultable dans le document complémentaire « Etat des Lieux de la Compétitivité des Villes et Chemins de Croissance ». De tels outils sont créés sur la base d'une utilisation concrète dans les stratégies économiques des villes. En voici des exemples :

- Aux Philippines, une initiative de « Classement de Compétitivité des Villes » a aidé les villes à comparer et à opposer leurs points forts et leurs points faibles par le biais d'un étalonnage (Rodriguez-Pose, Farole, et Dowson 2007).
- A Toronto, au Canada, l'analyse de quotient de localisation a posé les bases de la stratégie de développement Toronto 2000 (Rodriguez-Pose, Farole, et Dowson 2007).
- A Glasgow, en Ecosse, les analyses shift-share ont été employées pour informer la révision de stratégie de la ville en 2005 (Rodriguez-Pose, Farole, et Dowson 2007).
- A Nairobi, au Kenya, le récent plan de développement intégré associe analyse de structure industrielle, étalonnage, techniques de système d'information géographique (SIG) et investigation détaillée des contraintes parmi lesquelles l'utilisation du foncier et les problèmes d'infrastructure (Comté de Nairobi 2014).

Ces techniques d'analyse aident pour la construction d'une liste d'interventions potentielles, et cette liste constitue une solide base factuelle pour la discussion. Mais elle n'est pas faite pour être normative, et ce n'est pas la même chose que de savoir d'où l'on part. La prochaine étape importante est la priorisation des interventions. Une approche de la priorisation est un processus technocratique de sélection des interventions ayant le plus haut effet et le potentiel pour les gains les plus rapides. Pourtant, les initiatives de haute priorité doivent également être politiquement faisables, on doit pouvoir les mettre en œuvre selon les capacités locales, et elles doivent être soutenues par les parties prenantes locales essentielles. Le processus souligné ici peut être utilisé pour identifier les priorités en utilisant un dialogue structuré entre parties prenantes publiques et privées, pour développer des consensus, et générer une coalition pour soutenir les interventions sélectionnées. Un document complémentaire, « Dialogue Public-Privé pour la Compétitivité des Villes », propose des exemples d'application de dialogues public-privé au niveau de municipalités et traite de comment les processus de dialogue devraient être créés pour aborder les détails d'un contexte de ville (Sivaev, Herzberg, et Marchanda 2015).

Qui : les Coalitions de Croissance

Une fois qu'une base factuelle et analytique est disponible et donc susceptible de rendre les discussions productives, les villes peuvent alors exploiter trois voies pour soutenir le développement économique : le levier des coalitions de croissance, le levier du maire, et le levier des relations intergouvernementales (illustration 3.2). Chacune d'entre elles a été détaillée au cours du chapitre 2. Lorsque l'on classe les leviers, une coalition de croissance est placée en premier parce que c'est elle qui définira les priorités pour l'action interne et l'effet de levier sur d'autres niveaux de gouvernement.

Illustration 3.2 : Le Levier des Villes

Trois points principaux d'effet de levier pour les économies des villes : (1) collaboration public-privé; (2) action interne; et (3) relations externes.

Source: Gashi et Watkins 2015.

Encart 3.2 : Utiliser le personnel de la stratégie économique pour aider à résoudre les problèmes de développement économique.

Le Cap, en Afrique du Sud, finance plusieurs organisations de promotion des pôles de compétitivité (dans la mode, le pétrole et le gaz, les technologies d'information, et l'externalisation des processus d'affaires). Chacun a une stratégie différente, parmi lesquels le Cape Craft & Design Institute est probablement le plus stratégique. L'une de ses principales initiatives est de communiquer à ses membres une idée plus juste de ce que sont les besoins des acheteurs quant à la qualité et aux détails, aidant ainsi les artisans à trouver une meilleure orientation pour leurs produits vers des marchés commerciaux et réduisant l'artisanat produit sans idée d'acheteur précis.

Cette section se focalise sur les approches potentielles de formation de coalitions de croissance productive.[3] Le processus est souvent appelé dialogue public-privé (DPP) ou dialogue structuré. Un document complémentaire examine les concepts clés pour ce processus (Sivaev, Herzberg, et Manchanda 2015). Trois questions clés peuvent aider à poser un cadre pour cette approche :

Quel est le problème à résoudre ?

Des coalitions de croissance efficaces changent au fur et à mesure du temps, en fonction des problèmes qu'elles tentent de résoudre. Plusieurs caractéristiques de coalitions de croissance positives restent constantes, comme une déclaration d'objectifs claire et un organe facilitateur et organisateur. Mais parce que les problèmes changent au cours du temps, la composition du dialogue voué à les résoudre devrait également changer (y compris l'étude comparative qui est faite et les initiatives qui sont entreprises). Le processus de DPP peut être mené avec des questions intelligentes sur le problème à résoudre. Les questions sous-jacentes peuvent être définies comme étant « Comment pouvons-nous être plus compétitifs dans cette chaîne de valeur ? Et comment procède-t-on pour fournir des changements requis ? »

La flexibilité et l'ajustement sont les racines du succès. Tandis que les tendances mondiales évoluent et que de nouvelles positions compétitives (marchés et produits) sont identifiées, de nouveaux défis et des solutions potentielles vont émerger. Les villes ne devraient donc pas avoir un plan de création et de mise en œuvre linéaire mais elles devraient construire des mécanismes de rétroaction et des processus cycliques à la place.

Qui participe ?

Les coalitions de croissance efficaces choisissent leurs participants sur la base d'analyses économiques et stratégiques. Quand le pôle de compétitivité pour produits de la mer s'organisait dans la ville de Hull, au Royaume Uni, la plupart des participants étaient des entreprises de pêche et des mareyeurs. Mais, finalement, la plus grosse contrainte au pôle de compétitivité pour produits de la mer a été la logistique, pas le poisson (Duch et autres 2011). Ce problème est apparu seulement après qu'une étude analytique industrielle et une étude comparative aient été appliquées. Donc les processus DPP ne devraient pas choisir leurs participants avant d'avoir procédé à des études analytiques stratégiques.

Comment sera structurée la discussion ?

Venez parler aux entreprises, mais apportez des données. Les spécialistes en développement économique demandent souvent aux entreprises de quoi elles ont besoin. Paradoxalement, les entreprises n'ont peut-être pas la meilleure idée de ce qui les freine vraiment. (Il se peut qu'elles disent toutes taxes et réglementations, même lorsqu'un étal-

onnage formel d'industrie révèle que le manque de productivité de la main-d'œuvre est à l'origine de la montée des coûts). Les diagnostics et les analyses peuvent donc être un prérequis crucial pour avoir des rencontres productives.

Les discussions doivent être structurées et filtrées en fonctions des entrées analytiques. Les facilitateurs jouent le rôle de consultants en stratégie, élaborant l'analyse stratégique avec les participants, et préparant le groupe pour un processus comparable à de la gestion des changements. Des lignes d'actions sont préparées via un dialogue intensif et des entretiens en face à face. Par exemple, à Bucaramanga, la commission de compétitivité employait quatre personnes à temps plein pour remplir ce rôle, lesquelles étaient chargées d'effectuer les études analytiques et de guider le dialogue.

De plus, le processus devra être étayé par les membres du personnel en stratégie économique. Il existe des exemples fructueux de membres du personnel ayant été embauchés par diverses organisations (la ville, un organisme de développement économique, une chambre de commerce, et d'autres). En général, leur rôle influent, leur capacité et leur fonction sont plus importants que simplement leur place dans la structure bureaucratique. Leurs fonctions clés comprennent généralement[4]:

- *Rechercher des chaînes de valeur spécifiques pour identifier où la valeur est créée et comment les entreprises de la ville peuvent s'y mettre.* Cette information sera spécifique à chaque sous-secteur de l'économie, et elle requiert généralement une recherche spécialisée plutôt que le compte-rendu d'informations secondaires. Par exemple, aucune économie n'est compétitive à travers des macro-secteurs entiers comme « les technologies de l'information et de la communication » ou « la fabrication ». A la place, les opportunités et les contraintes sont spécifiques à des produits particuliers et à des marchés particuliers. (Voir encadré 3.2.)

- *Apporter des connaissances et une réflexion stratégique depuis l'extérieur de la ville.* Les membres du personnel en stratégie économique ne devraient pas interagir seulement avec les entreprises de la ville mais aussi avec les entreprises de villes concurrentes et avec les acheteurs avancés de partout ailleurs. Procéder ainsi générera plus de réflexion stratégique quant aux sources d'avantage compétitif. Echanger avec cet éventail plus large de parties prenantes de la chaîne de valeur apporte souvent des réponses distinctes et meilleures.

- *Configurer le dialogue public-privé pour atteindre ces avantages comparatifs.* Conduire ce dialogue est une compétence d'expert en soi parce que cela implique de présenter un cas commercial viable et de construire un soutien de secteur privé pour de nouvelles activités dans la chaîne de valeur. Généralement, ces activités doivent être distribuées entre les parties prenantes du public et du privé. Si de nouveaux investissements sont requis (par exemple, dans les services partagés ou l'infrastructure partagée), on peut les structurer via des partenariats public-privé.

Comment : S'organiser pour l'Action

Cette section explore les techniques utilisées par les villes compétitives pour faire avancer les choses. L'accent est mis sur les processus sous-jacents plutôt que sur les recommandations organisationnelles. Dans les villes, le développement économique a traditionnellement toujours été l'attribution d'un département ou d'un organisme (Clark, Huxley, et Mountford 2010) - mais en pratique, l'état d'esprit compte plus que la structure organisationnelle et la configuration institutionnelle. Les villes prospères réussissent à orienter tous leurs départements vers un programme productif. Les villes chinoises illustrent incroyablement bien ce modèle : on estime les performances et le parcours de promotion du maire en fonction de la réalisation des objectifs de croissance économique de la ville. Les maires eux-mêmes sont donc de facto à la tête du développement économique ou ce sont en quelque sorte les PDG de leur ville, et le gouvernement municipal tout entier est responsable de la réalisation de ces objectifs. Des groupes pilotes (une structure organisationnelle expliquée plus tard dans ce chapitre) gèrent les initiatives interdépartementales et aident à accélérer les initiatives considérées prioritaires.

Comment une stratégie d'action peut-elle éviter les dangers typiques de la mise en œuvre ? Les problèmes récurrents de mise en œuvre comprennent le manque de clarté des objectifs, le manque de clarté parmi les priorités concurrentes, le manque de responsabilité pour atteindre les cibles, l'imperfection de l'information sur le progrès, et un manque de coordination entre les grandes organisations multi-sectorielles.

Les administrations municipales sont souvent structurées selon la fonction, avec un département pour les transports, un autre pour l'infrastructure et les travaux publics, un autre pour le logement, un autre, pour le développement économique, etc. Pourtant, les objectifs des villes s'étendent souvent sur plusieurs départements. Par exemple, réduire la criminalité implique d'intervenir sur le maintien de l'ordre, la sécurité dans les transports, la conception de logements sociaux, et les programmes d'emploi. Les initiatives de développement économique, plus que toute autre fonction, ont tendance à s'étendre sur plusieurs départements et nécessitent la coordination de programmes, de projets et de décisions.

Les trois techniques internes essentielles qui suivent ont prouvé leur succès en matière de facilitation de mise en œuvre dans les villes du monde entier :

Aligner le budget et les initiatives sur les impacts stratégiques

Ne me parlez pas de ce qui vous importe. Montrez-moi votre budget et je vous dirai ce qui vous importe.

—Joe Biden, Vice-Président des Etats-Unis

Les villes compétitives font des choix stratégiques sur leurs investissements, et mettent donc en cohérence leurs budgets et initiatives quotidiennes avec leurs priorités. Quel processus peut être utilisé pour définir l'ordre des priorités ? Il n'existe pas de meilleur modèle, mais ceux qui suivent sont des exemples notables de villes employant un processus de préparation du budget sur la base des résultats escomptés :

- A Baltimore, dans l'état du Maryland, aux Etats-Unis, chaque département et chaque organisme doit expliquer exactement pourquoi il mérite une allocation budgétaire, et comment le travail entre dans le cadre de six priorités convenues concernant la totalité de la ville. Implicitement, le point de départ du budget de l'année suivante est zéro à moins qu'une justification claire de dépense ne soit apportée. Les propositions sont prises en considération par des « Equipes de Résultats », qui comprennent des membres du public, et quand la justification ne suffit pas, des programmes entiers peuvent être abolis (Kamensky 2013). La ville a réduit, puis redistribué, son budget de plusieurs centaines de millions de dollars en utilisant cette technique comme moyen de diriger l'économie politique et les intérêts particuliers associés à de telles discussions.

- A Lagos, au Nigéria, le redressement de la ville a été effectué sur la base d'un programme en 10 points, donnant des objectifs spécifiques pour l'infrastructure, l'emploi, la sécurité, la santé et l'amélioration des revenus. Les objectifs ont ensuite été transformés en cadres de dépenses à moyen-terme, reliant les projets à des ressources disponibles pour une période de trois ans. Chaque objectif et objectif a été disséqué en un groupe de projets avec des budgets spécifiques attribués à chacun.[5]

Le principe sous-jacent ici est de se focaliser sur les initiatives réellement stratégiques qui résolvent les problèmes plutôt que sur les budgets n'évoluant pas entre les années et qui se concentrent sur l'idée qu'il faut faire comme d'habitude. Ces techniques, que les gérants d'entreprises du secteur privé connaissent bien, peuvent également être utilisées par les villes. En effet, beaucoup des villes examinées ayant réussi un redressement ont fortement insisté sur une rigoureuse priorisation de leurs dépenses en fonction des priorités stratégiques dans la ville. Un processus d'alignement budgétaire est essentiel pour éviter des erreurs coûteuses et également pour s'assurer que tous les programmes sont étroitement configurés vers les objectifs municipaux consentis.

Au moins deux types d'innovations organisationnelles peuvent être nécessaires à la mise en œuvre d'une telle approche:

- Parmi les administrateurs municipaux, les villes ressentent le besoin de créer une équipe de membres du personnel de plusieurs départements pour travailler sur les interventions plutôt que d'attribuer les interventions à des départements individuels, qui pourraient travailler indépendamment en silo. Un des types de problèmes les plus fréquents dans les municipalités vient d'un manque de coordination, selon lequel différents départements échouent à la mise en œuvre d'une politique convenue ou poursuivent plusieurs politiques contradictoires en même temps (Tavakoli et autres 2013, 16-17). En utilisant une équipe inter-départementale pour travailler sur les interventions, les fonds peuvent être gérés selon le projet pour acheter le temps de personnel, les services et les biens nécessaires.

- Au-delà des administrations des villes, des organismes spéciaux peuvent être établis, tels que des organismes de développement économique, des organismes de promotion de l'investissement, ou des organismes de gestion

Texte 3.3: La continuité au-delà des cycles électoraux

L'agence de développement, Boston World Partnership dans le Massachusetts est présidée par le maire et composée par des intervenants venant du secteur public et privé, qui la financent. Le conseil d'administration l'ancien responsable en chef du développement de la ville de Boston et des hauts représentants du département des affaire de l'Université d'Harvard et d'entreprises comme Bain Capital Ventures. Le maire, qui est un intervenant de choix, fait aussi parti d'un conseil d'administration où chaque membre est investi à même échelle dans la réussite de la ville et a un intérêt dans le développement sur le long terme.

Celal Doğan, qui est maire de Gaziantep depuis 15 ans, réussi à établir des priorités pour le développement de la ville en se concentrant sur la modernisation des infrastructures, l'amélioration de la conjoncture économique et de la qualité de vie et la promotion de sa ville. Ses succésseurs ont continué ce travail avec la création d'un réseau de ferroviaire, un système de traitement des eaux usées, l'amélioration de distribution de l'eau et la construction d'infrastructure dans les quartiers les plus défavorisés. L'ancien maire a réussi à garantir la continuité de ses projets grâce à une grande collaboration du secteur privé et public assurée par la création d'un conseil municipal à majorité privée en 2006. Les conseils municipaux turcs agissant, de facto, comme des « parlements métropolitains », ils gèrent le personnel municipal et élisent les représentants et servent de contrepoids aux décisions municipales. C'est pour cela qu'ils assurent une continuité pour les besoins de l'économie de la ville. (Kulenovic et Kilroy 2015, 11, 28–30, 32).economic development needs (Gaziantep case study annex in Kulenovic and others 2015, 11, 28–30, 32).

des pôles de compétitivité. De tels organismes donnent aux villes la capacité d'externaliser les initiatives prioritaires et de surmonter certaines contraintes structurelles, comme les politiques de ressources humaines de la fonction publique ou les lourdes réglementations de passation des marchés publics, qu'elles n'ont pas le pouvoir de changer.

Publier et consulter sur plus de détails des finances et des dépenses de la ville pourrait aider à encourager la priorisation stratégique. La technique la plus directe implique la dissémination publique du budget, en proposant de diffuser à la télévision les audiences du conseil municipal sur le budget ou les comptes rendus mensuels sur la performance des départements.[6] Par exemple, à Phoenix, dans l'Arizona, la ville publie et distribue massivement un résumé de ses propositions budgétaires dans un supplément de 16 pages dans le journal (Denhardt et Denhardt 2001, 7-8). Une technique plus complète, dans laquelle un certain nombre de villes du Brésil sont pionnières, serait d'impliquer un budget participatif. Le budget participatif est une approche globale pour l'attribution de fonds publics au niveau municipal par le biais d'une consultation directe avec les communautés.[7] Porto Alegre, une ville pilote reconnue pour ce processus depuis la fin des années 1980, a établi un cycle de consultations annuel (Banque Mondiale 2003). Dans la plupart des cas, le budget participatif représente une portion relativement petite des dépenses de la municipalité dans des secteurs étroitement définis; pourtant, il a été reconnu comme étant un outil puissant pour l'amélioration de l'action, améliorant la confiance dans la crédibilité des gouvernements, et faisant la promotion de la citoyenneté active et de la responsabilité sociale.

A plus long terme, les villes font face à un problème, assurer la continuité des initiatives stratégiques malgré les changements d'administrations politiques. Le manque de continuité est un problème spécialement pertinent dans le développement économique, une discipline dans laquelle les industries mettent des années à se développer pleinement. Donc, pour atteindre des objectifs à long-terme, les villes requièrent une continuité des politiques et des stratégies d'investissement au fil des cycles électoraux. Pourtant, les élus prennent leurs fonctions avec l'obligation de respecter leurs promesses, et le besoin de laisser son empreinte sur une ville mène souvent à de nouvelles initiatives, même si cela veut dire négliger ce qui a été fait auparavant.

Comment peut-on améliorer les chances de continuité ? Mettre en œuvre des initiatives à travers les cycles électoraux est intrinsèquement difficile parce que cela dépend de l'administration suivante, chose que les dirigeants actuels ne peuvent pas contrôler. Il n'existe pas de bonne réponse pour savoir comment atteindre la continuité, mais une technique notable implique d'établir une structure institutionnelle pour le développement économique qui soit mandatée/chargée de fournir des conseils externes et à long terme.

Les comités de conseil économique sont utilisés par certaines villes pour améliorer la continuité et la qualité des activités de développement économique. Les comités sont formés pour donner des retours, proposer des conseils, et aider à ce que les responsables de la ville rendent des comptes. Parmi les exemples, le Amsterdam Economic Board aux Pays Bas, le World Partnerships Boston aux Etats-Unis, le Local Enterprise Partnership du Grand Manchester au Royaume Uni, et la Oslo Teknopol en Norvège (voir encart 3.3). Ces structures publiques-privées sont relativement inhabituelles : en effet, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) trouve que moins d'un dixième des organes de gouvernance incluent des membres du secteur privé et d'autres groupes d'intérêts de la ville. (OCDE 2014, 88). De tels comités permettent que des décisions sur les initiatives en développement économique soient prises après consultation des parties prenantes économiques. Elles reflètent aussi les bénéfices des dialogues structurés au sujet des chaînes de valeur spécifiques (voir la section coalitions de croissance de ce chapitre), construisant un consensus sur les stratégies, les programmes, et les projets pour la ville. Les nouvelles administrations politiques seront moins à même d'abolir des initiatives si des acteurs essentiels de la ville continuent à les soutenir.[8]

Résoudre les problèmes pendant la mise en œuvre

Avec 20 000 $, des logiciels achetés au supermarché et quelques personnes compétentes, on peut révolutionner une administration municipale.
— Martin O'Malley, Maire de la Ville de Baltimore (Henderson 2003, 12-13, 15, 21-22)

Le défi sous-jacent de la mise en œuvre est d'identifier les problèmes et de les résoudre. On voit parfois les problèmes comme des pathologies; on pourrait dire qu'ils sont un aspect inévitable d'un monde complexe, en raison d'évènements inattendus et du mélange de beaucoup de protagonistes. Beaucoup de problèmes ne peuvent pas être résolus en se contentant de consulter un plan pré-établi parce qu'ils impliquent de multiples départements, de multiples personnalités, et des évènements externes qu'on ne peut pas anticiper.

Résoudre les problèmes dépend de trois ingrédients fondamentaux : les réunions, les informations, et le personnel. L'équipe de recherche a examiné quatre structures de fournitures de résultats estimées et efficaces : CitiStat à Baltimore; PEMANDU en Malaisie; Leading Groups en Chine; et l'administration de l'Etat de Pernambouc au Brésil (Jordan 2015). Les quatre cas ont montré que la forme institutionnelle précise peut varier de manière substantielle mais qu'il existe plusieurs caractéristiques et comportements fondamentaux communs. Trois ingrédients essentiels sont les suivants :

- *Des réunions productives*. Les réunions existent pour aboutir à des décisions ou, aussi, pour déterrer de nouvelles informations qui amélioreront la décision issue de la rencontre un niveau au-dessus. Les points à l'agenda

sont constitués d'exceptions demandant qu'une décision soit prise. Ces réunions sont suivies d'un système de gestion institutionnalisé, et toute question importante doit être résolue avant la réunion suivante. Cette pratique est différente de celles des autres villes, qui elles focalisent leurs réunions sur le partage d'informations (les participants écoutent des rapports) ou sur une réflexion commune au sujet d'accords alors que ceux-ci ont déjà été donnés par un niveau administratif inférieur.

- *Cibles pertinentes et informations*. On fait en sorte que les cibles pertinentes soient difficiles à atteindre, ce qui, par conséquent, améliore la performance et pousse l'organisation à trouver les problèmes et à apprendre (encart 3.4). Les cibles incluent généralement les cibles d'impact pour la totalité de la ville, les impacts intermédiaires, et les produits des activités individuelles, ces trois niveaux étant liés par la théorie du changement (des produits aux impacts). La collecte des données se fait fréquemment par une approche souple - où les principaux indicateurs de performance peuvent être mis à jour toutes les semaines mais sont directement obtenus auprès d'un système automatisé tel qu'un logiciel de connexion de centres d'appels ou d'entreprises (plutôt que de nécessiter plus de travail pour collecter et rapporter ces données).

- *Une unité de soutien général*. Il arrive souvent que cette unité cruciale soit absente. Le bureau CitiStat emploie généralement 5 analystes; à PEMANDU, le nombre est d'environ 100 (bien que cinq membres de l'équipe soient assignés à Kuala Lumpur); dans les villes chinoises, 1 ou 2 personnes sont affectées par secteur. Les membres de l'équipe deviennent des experts en préparation, en structuration et en direction de réunions - soutenant la résolution des problèmes. Les personnels de l'unité assistent ce processus en (a) préparant les participants, en leur faisant comprendre le problème et l'objet de la réunion, (b) s'assurant que les données et les informations les plus pertinentes sont apportées à la réunion, (c) définissant la décision à prendre, et (d) communiquant clairement les attentes pour un suivi post-réunion. Le personnel de l'unité doit recevoir l'autorisation d'accéder aux chefs de départements et aux cadres exécutifs.

Quand cette structure fonctionne au mieux, elle génère une organisation d'apprentissage qui peut obtenir de meilleures performances en résolvant des problèmes. Une méta-analyse récente suggère que les organisations qui ont des systèmes de performance ont tendance à être associées à une performance incrémentalement meilleure, par rapport à celles qui n'en ont pas (Gerrish 2014).

Améliorer la qualité de la concrétisation des actions par le biais de la responsabilité et de la capacité

"Si l'on demande à une personne du gouvernement britannique d'établir un projet, il écrira une dissertation. Une très belle dissertation avec une maîtrise parfaite de la langue. Puis ensuite, elle sera imprimée et l'on y aposera une couverture glacée, on vous l'enverra et, finalement, personne ne la lira... Nous ne parlons pas de ce genre de projet, nous voulons un vrai projet. Il m'est arrivé de parler de projet tâché de café et de confiture sur les coins. Le genre de projet où vous vous levez un matin et vous demandez: «Avez-vous fait ci ? » « Qui doit faire ça ? » « Quand est-ce que ça doit être fini? » « Comment puis-je vérifier? » . Un vrai programme raturé."
—Sir Michael Barber, ancien responsable de l'Unité d'action du Cabinet du Premier Ministre britannique

La responsabilité et la capacité des agents publics sont des moteurs clés de la fourniture efficace de résultats. Les résultats analytiques ont indiqué qu'un champ d'action administratif élargi ne semble pas mener à des impacts économiques à moins qu'il soit accompagné d'améliorations de la capacité. En pratique, la capacité peut impliquer des compétences multiples, de la gestion d'un projet de base à une connaissance technique du développement économique.

Certains problèmes de capacité peuvent être abordés en adaptant minutieusement des programmes de formation pour s'assurer que les membres du personnel ont les compétences requises pour des mises en œuvre efficaces. Pourtant, au-delà de la formation, les villes ont aussi utilisé des changements structurels pour améliorer la performance. Trois catégories de techniques sont développées ci-dessous :

- *Embaucher les bonnes personnes*. Les villes peuvent améliorer le recrutement et la rétention personnels hautement qualifiés en s'occupant des problèmes sous-jacents, de (a) la compensation,modalités et conditions (reflété dans les déformations de compensation relative au secteur privé), (b) l'utilisation de processus de recrutement basés sur le mérite (compétitif), et (c) le développement de carrière (créer une échelle de carrière). Commencer par identifier et recruter le bon personnel est une condition absolue pour une performance ultérieure (Ketelaar, Manning, et Turkish 2007). Par exemple, durant le redressement de Lagos, au Nigéria, les professionnels du secteur privé ont été nommés à des postes de gouvernement ouvert, parmi lesquels des avocats, des banquiers, et des consultants, et les gouverneurs Bola Tinubu et Babtunde Fashola ont travaillé à la transmission d'une culture du professionnalisme pour les membres du personnel déjà en place. A Gaziantep, le maire réformiste associé à la montée économique de la ville dès 1989 a supervisé le renouvellement du conseil municipal, passant de gestionnaires diplômés et de professionnels à des hommes et femmes d'affaires, qui étaient plus riches mais avaient moins de diplômes. La part de membres du conseil avec des diplômes universitaires a chuté de 70 % entre 1989 et 1994, à 56 % pour 1994-1999 et 35 % pour

1999-2004 (Bulut 2000, 36-38). Le conseil semble être devenu plus pragmatique et plus favorable aux affaires.

- *Faire en sorte que les gens fassent les bonnes choses.* Les villes peuvent améliorer la concentration des personnels sur les priorités stratégiques en s'occupant des questions de gestion de la performance individuelle. Pour cette responsabilité l'échelle part du maire de la ville et descend jusqu'aux membres du personnel.

  - Au niveau le plus haut de direction, par exemple, les maires chinois sont évalués de manière formelle en fonction de leur performance pour un certain nombre d'indicateurs économiques. Au Rwanda, tous les maires doivent rendre des comptes au président chaque année sur leurs résultats vis-à-vis de ce qu'ils avaient déclaré comme étant leurs priorités, et ce compte-rendu est diffusé à la télévision pendant le journal. Pendant le redressement de Lagos, le Gouverneur Fashola faisait un rapport sur le progrès lors d'un meeting public retransmis à la télévision tous les 100 jours.

  - Pour les personnels techniques des villes, on peut employer des techniques telles que les dialogues avec les membres du personnel sur la qualité de la performance donnant lieu à un suivi efficace. On peut faire appel à des contrats ou à des accords de performance pour clarifier les objectifs et renforcer la responsabilité. Par exemple, à Lagos, on a donné à chaque commissaire (le chef d'un département de la municipalité) un plan de travail personnalisé s'inscrivant parfaitement dans le projet en 10 points de la ville. Les agents ont pu situer leur progrès par rapport aux objectifs trimestriels (ISS 2014, 6). Les contrats et les accords de performance sont d'abord apparus dans le contexte de la surveillance des entreprises publiques, et ils sont depuis utilisés dans un certain nombre de pays de l'OCDE ainsi qu'en Inde, en Corée du Sud, au Pakistan, et ailleurs. Les villes pourraient aussi introduire des mesures pour inciter le personnel à être performant ainsi que des opportunités pour qu'ils puissent être performants, et reconnaître que la motivation découle de facteurs intrinsèques et extrinsèques. La motivation extrinsèque est mobilisée par des mesures d'incitation qui génèrent des récompenses (comme les primes à la performance) pour les tâches accomplies ou des mesures dissuasives pour les tâches non-accomplies. La motivation intrinsèque est encouragée en donnant aux membres du personnel le temps de trouver leur propre parcours pour réaliser des objectifs organisationnels plutôt que de les instruire sur les détails.

- *Apprendre via le partage de connaissances et l'expérimentation.* Certaines améliorations de capacité seront spécifiques au contexte local où elles doivent être appliquées. Il existe plusieurs techniques de partage de connaissances entre les différents personnels de la municipalité. Par exemple, à Bogota, la municipalité a créé les « équipes transversales », composées de fonctionnaires ayant travaillé sur des problèmes communs de service public mais qui appartenaient à des bureaux différents ou qui avaient d'autres fonctions. Ces équipes ont aidé à faire en sorte que les meilleures pratiques deviennent universelles. Les équipes ont partagé les meilleures pratiques entre elles et les ont appliquées au sein de différents services. Les équipes ont également identifié les départements nécessitant une formation, économisant ainsi le prix d'une évaluation et d'une formation formelles qui se seraient étendues à tout le service.

Pour l'expérimentation, les villes peuvent instaurer des façons de modifier les initiatives pendant la mise en œuvre, soit en améliorant le fonctionnement d'une initiative, ou en propageant davantage les initiatives réussies - ou alors en arrêtant les initiatives qui ne remplissent par leurs objectifs. En voici des exemples :

- A New York, le maire Michael Bloomberg a introduit les équipes d'innovation (i-teams) qui servent de consultants internes et travaillent directement avec le président du conseil de la ville et d'autres organismes publics de la ville pour résoudre les problèmes.[10] I-teams transforment les problèmes en défis soigneusement évalués et tentent de les aborder via un processus d'émission d'idées. Elles choisissent ensuite les idées les plus prometteuses, créent un plan de mise en œuvre, et, enfin, mettent le plan en œuvre et commencent à contrôler les résultats (Bloomberg Philanthropies 2014, 5-7). Le centre a été conservé par le maire actuel, Bill de Blasio (Puttick, Baeck, et Colligent 2014, 66-77).

- Dans les villes chinoises , les techniques d'expérimentation sont utilisées à une échelle bien plus grande - approche appelée « Point-to-Surface » dans les publications.[11] Dans ce paradigme, le gouvernement central identifie les contraintes clés à la croissance et laisse les municipalités expérimenter dans le but de trouver des solutions. Les municipalités et les provinces cherchent des solutions à ces contraintes par le biais de « points d'expérimentation », de vastes projets pilotes qui testent des alternatives. Les approches émergentes réussies sont alors transférées des points locaux d'expérimentation vers la surface nationale de politique générale. Une des preuves le plus connues de l'efficacité de ce processus est la création des cinq premières zones économiques spéciales dans les régions côtières en Chine au début des années 1980, une politique qui a alors été étendue et adoptée partout dans le pays par le biais du partage de connaissances et d'expertise.

POINTS CLES DU CHAPITRE 3

Le but de ce chapitre est d'être un guide d'utilisateur pour la compétitivité des villes. En conséquence, la dernière section résume les points abordés, sous forme de liste à destination des dirigeants des villes.[12]

Créer un consensus et préparer le terrain

✓ 1. Créer une analyse et une compréhension partagées des problèmes et des défis afin d'atteindre un but clair, à la fois au sein de la municipalité et en tant que résultat d'un dialogue public-privé.

✓ 2. Activer le leadership personnel, en confiant aux dirigeants les objectifs, avec l'implication de bureaux exécutifs essentiels et avec la formation d'un conseil de représentants composé de dirigeants des secteurs public, privé et de la recherche.

✓ 3. Rassembler une équipe dévouée, hétérogène, et capable, pour piloter le programme.

✓ 4. S'assurer qu'une coalition public-privé appuie les engagements de la ville pour la compétitivité, avec des tâches partagées entre les différents acteurs et un degré important de propriété du secteur privé. (Ce partenariat peut être créé via des comités associant public et privé ou via une coopération entre corps distincts.

Calibrer pour une mise en œuvre réussie

✓ 5. Développer un échéancier réaliste fondé sur les idées des groupes responsables de la mise en œuvre.

✓ 6. S'assurer que le programme ou la réforme ait suffisamment de ressources, via les ressources municipales, les sources de capitaux privés, et le financement par les niveaux plus élevés.

✓ 7. Evaluer les dimensions politiques du programme et, dans certains cas, sortir des réformes particulières d'hommes et femmes ou de partis politiques particuliers. Inclure des parties prenantes privées ou autre dans le programme pour compenser le fait qu'il soit excessivement rattaché à un politique ou à un parti.

✓ 8. Adapter la structure et le niveau d'ambition du programme pour répondre aux aptitudes des départements de la municipalité, en prenant en compte les inquiétudes spécifiques des dirigeants. Si les aptitudes ne suffisent pas, penser à des interventions ciblées.

✓ 9. S'assurer que les dirigeants et les équipes expriment clairement une vision irréfutable : montrer de l'empathie pour les défis auxquels la municipalité aura à faire face et travailler d'arrache-pied et en collaboration pour les aborder.

✓ 10. Gagner en responsabilité personnelle pour les fonctionnaires essentiels au progrès. S'assurer qu'il y ait suffisamment de responsabilité du haut vers le bas de l'échelle (au sein de la municipalité) mais aussi du bas vers le haut, soutenant un processus avec adhésion du secteur privé et de la société civile.

Contrôler et ajuster la mise en œuvre

✓ 11. Etablir des critères pour le contrôle continu de l'exécution et de la performance. Ce processus nécessitera de développer d'importants indicateurs de résultat pour les programmes, les organismes et la communauté.

✓ 12. Mettre en place les protocoles à suivre pour le compte rendu des informations sur la performance. (Un certain nombre de pays ont introduit des comptes rendus basés sur des données pour améliorer les programmes de performance.)

✓ 13. Faire des rapports de routine sur le progrès afin de déterminer si les programmes permettent d'atteindre les résultats escomptés.

✓ 14. Construire et maintenir la capacité pour une amélioration continue de la qualité.

✓ 15. Gérer les situations changeantes afin de pouvoir apporter des corrections en cours de route.

Le Rôle de la Banque Mondiale auprès des Villes Compétitives

Au cours du temps, la Banque Mondiale a proposé une suite de soutiens financiers et techniques à ses clients, parmi lesquels des prêts financiers, une assistance technique, et un travail d'analyse. Ces engagements incluent des opérations orientées vers les villes, y compris au niveau national en s'engageant pour des problèmes systémiques comme les transferts fiscaux et la décentralisation et au niveau urbain via le financement municipal et les investissements en infrastructure. Beaucoup de projets ont inclus les initiatives de développement économique local.

En travaillant avec les villes, la Banque Mondiale est souvent amenée à combler les manques de connaissance et de financement. Pour les connaissances, les villes de pays à revenu bas et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure n'emploient généralement pas de conseillers commerciaux pour les conseiller en stratégie économique et ils se peut qu'elles ne soient pas conscientes de certaines des idées issues des expériences de tous les autres pays présentés dans ce rapport. De plus, un projet typique de la Banque Mondiale prendrait plusieurs années et représenterait donc un champ d'action pour une aide à la mise en œuvre et des conseils techniques en continu, ce qui va au-delà des diagnostiques initiaux et de l'élaboration de stratégies. Pour le financement, la Banque Mondiale propose une série d'instruments flexibles, parmi lesquels les financements de projets d'investissement, les prêts aux politiques de développement, et le financement basé sur les résultats.

Les idées exposées dans ce rapport résument certaines des dimensions du développement économique des villes qui peuvent être soutenues par la Banque Mondiale par le biais d'un financement, d'une assistance technique, et de travaux analytiques. La voie essentielle pour ces engagements est fournie par les bureaux locaux de la Banque Mondiale, qui emploient en retour des personnels du monde entier pour la livraison de projets à des gouvernements, des entreprises et d'autres entités clientes.

Recherche future

Chacun des principaux sujets que nous avons couverts ici (l'analyse de performance des villes, les outils et techniques de diagnostic, et les modalités de mise en œuvre) pourraient tirer profit de recherches futures. Cependant, certaines ressources déjà disponibles pour les villes sont incomplètes, et elles devraient être les priorités pour la recherche, de façon à aider à résoudre les problèmes suivants :

- *La résilience aux chocs économiques* : Quelles villes ont le mieux surmonté la crise financière, et quels facteurs peuvent aider plus de villes à maintenir leur performance économique dans le temps ?
- *Les structures de gouvernance et la performance économique*. Par exemple, les maires élus ont-ils tendance à générer une meilleure performance économique ?
- *La performance administrative des villes*. Comment les villes peuvent-elles résoudre certains problèmes de gestion spécialisée dans les villes, tels que la mise en œuvre conjointe entre les différents départements de la mairie et les politiques de ressources humaines pour former et retenir le personnel spécialisé ?
- *L'informel dans les villes*. Comment les gouvernements peuvent-ils faciliter au mieux une transition d'activités non marchandes de faible valeur vers des chaînes de valeur marchande et à haute valeur ?
- *Données de bonne qualité et comparables au niveau des villes*. Comment améliorer et approfondir les données niveau municipal, y compris par l'utilisation de données issues du crowdsourcing et les données secondaires ?

Notes

[1] Parmi lesquelles les Stratégies de Développement des Villes (Banque Asiatique de Développement), les Stratégies de Développement Urbain (Alliance des Villes), LED par la Planification Stratégique (ONU-Habitat), Développement Economique Local (Organisation International du Travail), Développement Economique Local (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), Développement Economique Local (Banque Mondiale), et Planification Urbaine Stratégique (Institute for Housing and Urban Development Studies).

[2] Les entreprises en place font souvent pression pour des objectifs tels que les réformes réglementaires, la clémence fiscale, les investissements en infrastructure, l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et les réductions de prix pour leurs équipements. Ces changements aideront les entreprises à augmenter leurs activités existantes, mais il se peut qu'elles ratent des opportunités de transformation des activités en nouveaux produits ou secteurs..

[3] Il existe beaucoup de définitions et de procédures recommandées; ce rapport propose un résumé sélectif de certaines des caractéristiques essentielles.

[4] Un cadre plus complet pour l'organisation de ce processus est disponible dans Banque Mondiale (2011).

[5] Voir Filani (2012, 19-20, 42). A noter que la « ville » de Lagos est principalement gérée par l'état de Lagos (plutôt que par la municipalité de Lagos). Pourtant, cet exemple compte comme exemple de budgétisation transnationale basée sur les résultats.

[6] D'après la Banque Mondiale, la responsabilité sociale est la « capacité donnée aux citoyens de tenir l'état responsable et de faire en sorte qu'il réponde à leurs besoins ». Le fait de retransmettre à la télévision les audiences des conseils municipaux sur le budget ou les comptes rendus sur la performance est un élément essentiel de la responsabilité sociale - à savoir, les nombreuses informations dont les citoyens ont besoin de la part de l'état (et aussi de la part des citoyens pour l'état) dans une optique de responsabilité.

Un effort considérable est nécessaire pour améliorer l'accès des citoyens et de la société civile à l'information, et pour améliorer leur compréhension de l'information. Pour en savoir plus sur la responsabilité sociale , voir Grandvoinnet, Aslam, et Raha (2015).

[7] Voir Participatory Budget Formulation, un site de la Banque Mondiale, à http://goo.gl/KlaAaa.

[8] Pour une explication plus détaillée, voir l'étude de cas de Rosario, en Argentine (Steinberg 2002, 20).

[9] Voir Kuris et Blair (2014, 5, 7). Du fait des règles syndicales, on a nommé les travailleurs non productifs à d'autres postes, plutôt que de les renvoyer.

[10] « Government Innovation : Innovation Teams. » Site wed de Bloomberg Philanthropies http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-teams/.

[11] Voir Sabel et Jordan (2015, 43). Ces points d'expérimentation sont propagés par le biais d'une couverture médiatique poussée, de conférences de haut niveau, de programmes de « visites réciproques » (des échanges entre les localités) et d'appels à l'émulation vers de plus en plus de régions. Voir aussi Heilmann (2008, 2).

[12] Dans cette liste, des conclusions techniques antérieures sur la gestion du changement dans le secteur public. Une analyse récente est proposée par Panchamia et Thomas (2014).

REFERENCES

Bennis, Warren, et Burt Nanus. 1985. "Leaders: Strategies for Taking Charge." New York: Harper & Row.

Bloomberg Philanthropies. 2014. "Transform Your City through Innovation." Mini stratégie, Bloomberg Philanthropies, New York.

Bulut, Yakup. 2000. "Gaziantep'te Büyük Şehir Yönetimine Kentsel Alt Örgütlenmelerin Katılımına Ilişkin bir Analiz." Çağdaş *Yerel Yönetimler Dergisi* 9 (2): 30–61.

Clark, Greg, Joe Huxley et Debra Mountford. 2010. *Organizing Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies.* Paris: Organisation pour la cooperation et le développement économiques.

Denhardt, Janet Vinzant et Robert B. Denhardt. 2001. "Creating a Culture of Innovation: 10 Lessons from America's Best-Run City." Rapport sur la transformation des organisations, PriceWaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government, Arlington, Virginie.

Devlin, Matthew et Sebastian Chaskel. 2010. "Conjuring and Consolidating a Turnaround: Governance in Bogotá, 1992–2003." Rapport sur les innovations pour les societies prospères, Université de Princeton, Princeton, NJ. http:// princeton.edu/ successfulsocieties.

Drucker, Peter. 1963. *Managing for Business Effectiveness.* Boston: Université d'Harvard.

Duch, Emiliano, Michelle Cogan, Chris Wares et autres. 2011. "Regional Development in Yorkshire and the Humber." European Foundation for Cluster Excellence, Barcelone, Espagne.

Filani, Michael O. 2012. "The Changing Face of Lagos: From Vision to Reform and Transformation." Cities Alliance, Bruxelles, Belgique.

Gerrish, Edwin. 2014. "The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis." Document de travail, Université d'Indiana, Bloomington, IN.

Grandvoinnet, Helene, Ghazia Aslam et Shomikho Raha. 2015. *Opening the Black Box: The Contextual Drivers of Social Accountability Effectiveness.* New Frontiers of Social Policy series. Washington, DC: Banque mondiale.

Heilmann, Sebastian. 2008. "From Local Experiments to National Policy: The Origins of China's Distinctive Policy Process." *The China Journal* 59 (2008): 1–30.

Henderson, Lenneal J. 2003. "The Baltimore CitiStat Program: Performance and Accountability." Rapport sur la gestion pour les résultats, IBM Endowment for the Business of Government, Arlington, VA.

ISS (Inovations for Successful Societies). 2014.

Jordan, Luke. 2015. "Some Methods in Transversal Public Management: Theory and Cases, with a Focus on Urban Contexts." Document de travail commandé par l'équipe des villes compétitives, Banque mondiale, World Bank, Washington, DC.

Kamensky, John. 2013. "How to Make a Budget: Lessons from Baltimore's Approach to Budgeting." *Government Executive*, October 23. http://www.govexec.com/excellence/promising-practices/2013/10/how-budget-lessons-baltimores-approach-budgeting/72269/.

Ketelaar, Anne, Nick Manning et Edouard Turkisch. 2007. "Performance-Based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and Other Country Experiences." Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) Documents de travail sur la gouvernance publique 2007/5, OCDE, Paris.

Kulenovic, Z. Joe, Alexandra Cech, Drilon Gashi, Luke Jordan, Austin Kilroy, Megha Mukim, et Juni Tingting Zhu. 2015. "Six Case Studies of Economically Successful Cities: What Have We Learned?" Document complémentaire pour Des villes compétitives pour l'emploi et la croissance. Banque mondiale, Washington, DC.

Kuris, Gabriel et Graeme Blair. 2014. "Remaking a Neglected Megacity: A Civic Transformation in Lagos State, 1999–2012." Rapport sur les innovations pour les sociétés prospères, Université de Princeton, Princeton, NJ. http://princeton.edu/successfulsocieties.

Nairobi City County. 2014. *Nairobi County Integrated Development Plan*. Nairobi, Kenya: la zone de Nairobi.

Panchamia, Nehal et Peter Thomas. 2014. *Civil Service Reform in the Real World: Patterns of Success in U.K. Civil Service Reform*. Londres: Institute for Government.

Porter, Michael E. 1996. "What Is a Strategy?" *Harvard Business Review* (Novembre-Décembre): 61–78.

Puttick, Ruth, Peter Baeck et Philip Colligan. 2014. *I-Teams: The Teams and Funds Making Innovation Happen in Governments around the World*. London: Bloomberg Philanthropies et Nesta.

OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques). 2014. *OCDE Regional Outlook 2014: Regions and Cities: Where Policies and People Meet*. Washington, DC: Les publications de l'OCDE. http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/oecd-regional-outlook-2014_9789264201415-en.

Rodriguez-Pose, Andres, Thomas Farole et Laura Dowson. 2007. "Understanding Your Local Economy: A Resource Guide for Cities."Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC.

Sabel, Charles et Luke Jordan. 2015. "Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program." Rapport sur les industries compétitives et l'innovation, Banque mondiale, Washington, DC, 43.

Sivaev, Dmitry. 2015. "Growth Pathways: A Diagnostic Methodology for City Competitiveness." Document complémentaire pour Des villes compétitives pour l'emploi et la croissance. Banque mondiale, Washington, DC.

Steinberg, Florian. 2002. “Strategic Urban Planning in Latin America: Experiences of Building and Managing the Future.” Document de travail, Institut d’études sur le logement et le développement urbain, Rotterdam, Pays-Bas.

Tavakoli, Heidi, Rebecca Simson, Helen Tilley et David Booth. 2013. “Unblocking Results: Using Aid to Address Governance Constraints in Public Service Delivery.” Overseas Development Institute, Londres.

Banque mondiale. 2003. “Étude de cas 2—Porto Alegre, Brazil: Participatory Approaches in Budgeting and Public Expenditure Management.” Social Development Notes no. 71, Banque mondiale, Washington, DC.

———. 2011. “Public-Private Dialogue for Sector Competitiveness and Local Economic Development: Lessons from the Mediterranean Region.”Document de travail, Banque mondiale, Washington, DC. http://www.publicprivatedialogue.org/.

———. 2015a. “City Competitiveness Snapshot and Growth Pathways.” Document annexe #6. Document de travail *Des villes compétitives pour les emplois et la croissance : Quoi, qui et comment*. Banque mondiale, Washington, DC.

———. 2015b. “Framework for Public-Private Dialogue in Cities.” Companion Paper #7. Document de travail *Des villes compétitives pour les emplois et la croissance : Quoi, qui et comment*. Banque mondiale, Washington, DC.

Ce rapport et les documents complémentaires ont été financés par

CIIP Le Programme pour les Industries Competitives et l'Innovation

Financé par en partenariat avec WORLD BANK GROUP

www.theciip.org

Le rapport et les documents complémentaires peuvent être consultés en anglais sur
www.worldbank.org/competitivecities