



Buitenlandse Zaken
**Ontwikkelings
samenwerking**



THE WORLD BANK



Cities Alliance
Cities Without Slums

1818 H Street, NW
Washington, DC 20433 USA
Tel: (202) 473-9233
Fax: (202) 522-3224
info@citiesalliance.org
www.citiesalliance.org

À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉCONOMIE LOCALE
Un guide pratique pour les villes



À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉCONOMIE LOCALE

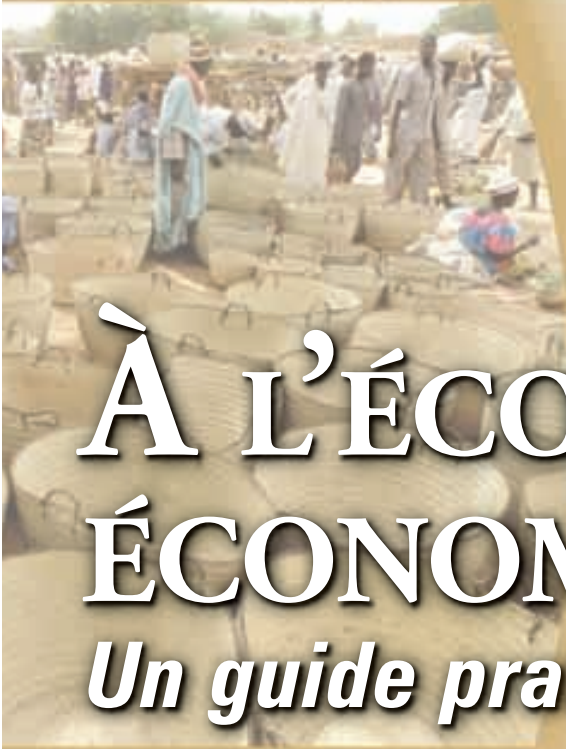
Un guide pratique pour les villes



Cities Alliance

Buitenlandse Zaken
**Ontwikkelings
samenwerking**

Cities Alliance
Cities Without Slums



À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉCONOMIE LOCALE

Un guide pratique pour les villes



Cities Alliance
Cities Without Slums

©The Cities Alliance
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A. :

Tous droits réservés
Première impression : octobre 2008
Imprimé aux Etats-Unis

Le contenu de cet ouvrage fait l'objet d'un dépôt légal. Toute demande d'autorisation de tout ou partie du présent ouvrage doit être adressée au Secrétariat de Cities Alliance à l'adresse mentionnée ci-dessus. Cities alliance encourage la diffusion de ses publications et, normalement, accorde sans délai l'autorisation d'en reproduire des passages pour toute utilisation à des fins non commerciales.

Photographies de couverture :
Assemblage de circuits intégrés à Shenzhen, Chine (ullstein – ecopix/StillPicture)
Marché de vanneries au Niger (Jorgen Schytte/StillPicture)
Navire porte-conteneurs allemand à quai à Hambourg, Allemagne ((FREELENS Pool) Tack/StillPicture)

Mise en page : Circle Graphics
Impression : The YGS Group
Traduction/édition en français : Adélaïde Barbey

Table des matières

PRÉFACE.....	vii
REMERCIEMENTS.....	ix
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS.....	xi
INTRODUCTION.....	xiii

ASPECTS GÉNÉRAUX : Présentation générale.....	1
Pourquoi les stratégies économiques locales sont-elles si importantes ?.....	1
Qu'est-ce qu'une évaluation de l'économie locale ? Pourquoi faut-il procéder à une évaluation détaillée de l'économie locale ?.....	3

Première partie

QUESTIONS CLÉS ET OUTILS DE RÉFÉRENCE ESSENTIELS

1 Organisation générale.....	7
Qui doit participer à une évaluation de l'économie locale ?.....	7
Existe-t-il une procédure standardisée que doivent suivre les villes ?.....	13
À quelle fréquence les villes doivent-elles réaliser une évaluation ?.....	16
2 Détermination des données requises.....	17
Quelles sont les données nécessaires pour une évaluation de l'économie locale ?.....	18
Quelles données choisir pour une ville particulière ?.....	21
3 Collecte des données.....	31
Quels sont les outils qu'une ville peut utiliser pour recueillir des données sur l'économie locale ?.....	31
Quels outils choisir pour une ville particulière ?.....	33
4 Analyse des données.....	35
Quels sont les outils qu'une ville peut utiliser pour analyser les données sur l'économie locale ? Et quels sont ceux qui conviennent à une ville en particulier ?.....	35

5	Évaluation de la compétitivité	39
	Quelles sont les méthodes d'analyse que peuvent utiliser les villes pour établir des recommandations stratégiques ? Quelles méthodes d'analyse conviennent pour une ville particulière ?	39

Deuxième partie

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES POUR LES PROFESSIONNELS

6	Détermination des données nécessaires : Guide des indicateurs de DEL	45
	Quelles sont les données permettant aux villes de comprendre leur structure économique ?	45
	Quelles sont les données permettant aux villes d'identifier leurs atouts locaux ?	49
	Quelles sont les données permettant aux villes de mesurer leur capital humain ?	54
	Quelles sont les données permettant aux villes d'évaluer leurs institutions locales ?	56
7	Collecte des données : Guide des outils de collecte des données	61
	Enquêtes sur les ménages	61
	Enquêtes sur les structures industrielles	64
	Enquêtes sur le secteur informel	66
	Enquêtes sur le climat des investissements	69
	Enquêtes prospectives auprès des entreprises	72
	Analyse participative des problèmes	74
8	Analyse des données : Guide des outils d'analyse	77
	Analyse de séries chronologiques	77
	Indices de croissance	79
	Indices composites	81
	Analyse comparative	83
	Cartographie à partir de systèmes d'informations géographiques (SIG)	85
	Analyse des tendances PEST	87
	Analyse des parts sectorielles	89
	Analyse de la valeur ajoutée	91
	Analyse de la base économique	93
	Quotient de localisation	96
	Indices de spécialisation	98
	Analyse structurelle-résiduelle (shift-share)	100
	Analyse des entrées-sorties	102
	Matrice de comptabilité sociale	104
	Cartographie des clusters	106
	Analyse de filière	109

Inventaire des atouts	111
Audit des compétences	113
Analyse des parties prenantes/analyse institutionnelle	116
Quels sont les autres outils analytiques existants ?	118

9 Évaluation de la compétitivité : Guide des méthodes

d'analyse stratégique.	121
Analyse FFOM (SWOT).	121
Analyse des problèmes	123
Analyse de l'avantage concurrentiel	125
Planification par scénarios	129
Quelles sont les autres méthodes d'analyse stratégique existantes ?	131

ANNEXES

A Boîtes à outils DEL.	135
B Lectures conseillées.	139
C Ressources Internet.	141

TABLEAUX

2.1 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources limitées.	22
2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles	25
3.1 Guide de référence synthétique des outils de collecte de données	34
4.1 Guide de référence synthétique des outils d'analyse de données	36
5.1 Guide de référence synthétique des méthodes d'analyse stratégique	40
6.1 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur la structure économique	47
6.2 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les atouts locaux	50
6.3 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur le capital humain	54
6.4 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les institutions locales	57
8.1 Analyse de séries chronologiques des niveaux locaux de l'emploi dans une économie trisectorielle.	78
8.2 Exemple de présentation des données à l'aide de l'indice de croissance.	80
8.3 Calcul d'un indice composite par une méthode de pondération.	81
8.4 Exemple de tableau entrées-sorties d'une économie à trois secteurs	103
8.5 Présentation d'autres outils d'analyse de données.	119
9.1 Présentation des autres méthodes d'analyse stratégique	132
A.1 Inventaire des boîtes à outils de DEL.	135

FIGURES

8.1	Modélisation spatiale de la croissance économique, Lanzhou, Chine	87
8.2	L’outil d’analyse des tendances PEST	89
8.3	Une filière simple dans un modèle de développement régional	110
9.1	La méthode d’analyse FFOM	122
9.2	Un arbre hiérarchique des problèmes décrivant les défis que doit relever une SDU aux Philippines.	124
9.3	Le diamant de l’avantage concurrentiel de Porter.	128

ENCADRÉS

1.1	Les acteurs clés d’une procédure d’évaluation de l’économie locale	8
1.2	Types d’approches participatives	11
1.3	Modèles d’institutionnalisation de l’évaluation de l’économie locale	13
1.4	Publications d’évaluations de l’économie locale	15
2.1	Les indicateurs de DEL aux niveaux local et national.	18

Ce Guide pratique a été tiré d’un rapport de recherche très détaillé comprenant 15 études de cas. Elles peuvent être téléchargées sur le site Internet de Cities Alliance : www.citiesalliance.org (voir la section DEL).

Préface

Cities Alliance (l'Alliance des Villes) rassemble une coalition de villes du monde entier, avec leurs partenaires de développement, voulant promouvoir la transposition à plus large échelle des expériences urbaines réussies de réduction de la pauvreté. L'Alliance appuie les villes, moteurs de croissance économique et artisans reconnus de la lutte contre la pauvreté.

La prospérité et la réussite des villes dépendent à long terme de leur capacité à saisir les opportunités de croissance économique durable qui s'offrent à elles. Il faut des villes productives pour que la pauvreté recule, créatrices d'opportunités au profit des pauvres vivant en milieu urbain.

Cities Alliance (L'Alliance des villes) rassemble une coalition de villes du monde entier et leurs partenaires de développement. Il s'agit pour elle d'aider les villes de toutes tailles à élaborer leurs stratégies de développement urbain et de réhabilitation des quartiers sous-intégrés — les «bidonvilles» — gages d'une optimisation de leur potentiel dans l'optique d'une amélioration du niveau de vie et de leur compétitivité économique.

L'expérience montre qu'il est essentiel de comprendre parfaitement les conditions économiques locales et les avantages comparatifs et concurrentiels dont dispose une ville pour établir une stratégie de développement urbain efficace. L'Alliance s'est rendue compte au cours de sa mission d'appui des programmes d'élaboration des stratégies urbaines que ce travail d'analyse posait les défis les plus difficiles, ce qui l'a incitée à entreprendre la publication du présent *Guide pratique*.

Tirant parti des compétences acquises au cours de quinze études de cas, des méthodes et de l'expérience des membres et des partenaires de Cities Alliance, le *Guide* s'attache à mettre les bonnes pratiques en matière d'évaluation des économies locales à la portée de toutes les villes des pays en développement. Il veut offrir aux responsables municipaux et aux professionnels du développement économique une vision claire des outils et méthodologies leur permettant de comprendre leur économie locale et d'évaluer sa compétitivité en les aidant à choisir ce qui répond le mieux aux besoins de leur ville.

Ce Guide pratique a été financé par le Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas qui appuie des programmes d'amélioration du climat des affaires pour stimuler l'emploi et les revenus dans les pays en développement.



P.A. Menkveld
Directeur du développement
économique durable
Ministère des affaires étrangères des
Pays-Bas

Nous espérons vivement que ce guide aidera les villes et les villages à entreprendre des évaluations économiques efficaces et à développer des stratégies meilleures et plus solides venant soutenir la création d'emplois et garantant d'une croissance durable et partagée.



William Cobbett
Directeur
Cities Alliance

La publication de ce *Guide pratique* résulte d'un effort remarquable et sans précédent de partage des connaissances mené à bien par quinze villes :

- Aden (Yémen)
- Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)
- Brisbane (Australie)
- Copenhague (Danemark)
- Durban (Afrique du sud)
- Glasgow (Écosse)
- Ivano-Frankivsk (Ukraine)
- Karu (Nigéria)
- Lanzhou (Chine)
- Medellín (Colombie)
- Munich (Allemagne)
- Poznań (Pologne)
- Rafaela (Argentine)
- San Fernando (La Union) (Philippines)
- Toronto (Canada).

Remerciements

La préparation de ce *Guide* a été financée par un don du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas. Nous exprimons notre très vive gratitude à l'égard de la Banque mondiale et des autres membres et partenaires de Cities Alliance, notamment UN-HABITAT et l'Agence des États-Unis pour le développement international qui y ont contribué.

Le *Guide* a été préparé par le Professeur Andrés Rodríguez-Pose (London School of Economics and Political Science), Thomas Farole et Laura Dowson (Kaiser Associates Economic Development Practice), assistés de Pål Vik (London School of Economics and Political Science) et Glen Robbins (Université de KwaZulu-Natal, Afrique du Sud), en étroite collaboration avec l'équipe du Secrétariat de Cities Alliance. Nos remerciements vont aussi à Gwen Swinburn, spécialiste en développement économique local dont la contribution s'est avérée essentielle.

Pascale Chabrilat a dirigé l'élaboration du *Guide* au nom du Secrétariat de Cities Alliance sous la supervision de William Cobbett, Directeur. Cette publication a également bénéficié de la collaboration de Pelle Persson, Jörg-Werner Haas, et Christiane Einfeldt du Secrétariat de Cities Alliance. Christine Kessides (Banque mondiale), Gulelat Kebede et Erik Vittrup (UN-HABITAT), Vickie Antonio (League of Cities of the Philippines), Hans-Christian Voigt (GTZ) et Brian Roberts (Université de Canberra) ont bien voulu apporter de précieux commentaires et contributions.

Chii Akporji, Anne Carlin et Erika Puspa du Secrétariat de Cities Alliance ont assuré la direction éditoriale, la mise en page et la fabrication de ce guide traduit en français par Adélaïde Barbey.

Nous souhaitons aussi adresser nos très vifs remerciements à nos partenaires de fabrication, Betsy Winship (Columbia Publishing Services) et l'équipe de Circle Graphics.



Bord de mer à Alexandrie, Égypte

Abréviations et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AIM	Institut asiatique de gestion
APC	Association des villes polonaises
AUC	Association des villes ukrainiennes
BEDC	Comité de développement de l'économie d'entreprise
BNPP	Programme de partenariat Banque-Pays Bas
CDSEA	Réseau national d'apprentissage de la stratégie de développement urbain des Philippines
CGLU	Cités et gouvernements locaux unis
COC	Comité d'organisation et consultation
DEL	Développement économique local
DERL	développement économique régional et local
EASUR	Organisation sectorielle du développement urbain d'Asie de l'Est
ECOLOC	Évaluation et prospective de l'économie locale en Afrique de l'Ouest
FBCF	Formation brute de capital fixe
FCM	Fédération des municipalités canadiennes
FFOM	analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse FFOM)
GTZ	Agence allemande de coopération technique
HHI	Indice Herfindahl-Hirschman
ICEDeL	<i>Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local</i> (Argentine)
ICS	Enquête sur le climat des investissements
IDE	Investissement direct étranger
Ifo	<i>Institut für Wirtschaftsforschung</i> (Allemagne)
IHSN	Réseau international d'enquête sur les ménages
IIOA	Association internationale d'Input-Output
ISIC	normes internationales pour la classification industrielle (<i>International Standard Industrial Classification</i>)
km	kilomètre

LGDK	collectivité locale du Danemark
LGU	bureau de collectivité locale
MBN	Besoins humains de base
MCS	matrice de comptabilité sociale
Mo/s	mégaoctets par seconde
MSQA	analyse quantitative multisectorielle
NLC	Ligue nationale des villes (USA)
NORAD	Agence norvégienne de développement et de coopération
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	organisation non gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PCCRP	Projet de classement en termes de compétitivité des villes des Philippines
PEST	politique, économique, social et technologique
PGB	Produit géographique brut
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRIB	Produit régional intérieur brut
QV	qualité de vie
R&D	recherche et développement
RU	Royaume-Uni
SACN	Réseau des villes d’Afrique du Sud
SCIAN	Système de classification des industries de l’Amérique du Nord
SDU	Stratégie de développement urbain
SH	système harmonisé (nomenclature de classement des marchandises)
SIC	Code industriel normalisé
SIG	système d’information géographique
SPPC	Système de projections des professions au Canada
SPSS	logiciel de statistiques
STATA	logiciel de statistiques
TCAC	Taux de croissance annuel composé
UN-HABITAT	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
USA	États Unis d’Amérique
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VAB	Valeur ajoutée brute

Introduction

Ce *Guide pratique* a pour objectif d'assurer aux villes l'accès aux principes clés et aux outils de base nécessaires aux évaluations de l'économie locale et pour en intégrer les conclusions dans les plans de développement.

Une évaluation de l'économie locale suit en principe les étapes suivantes :

- 1. Organisation générale**
- 2. Définition des indicateurs DEL clés**
- 3. Collecte des données municipales**
- 4. Analyse des données**
- 5. Rapprochement de l'analyse et du processus de développement stratégique**
- 6. Suivi et évaluation des résultats**
- 7. Pérennisation de la démarche.**

Ce Guide pratique présente de manière concrète des méthodes d'évaluation de la compétitivité économique à l'échelle d'une ville. Elles s'appliquent à l'évaluation des villes et, à une échelle plus vaste, des régions métropolitaines. Ce guide comprend des instructions sur les modalités de choix des indicateurs de développement économique local (DEL) et des outils pour rassembler et analyser les données permettant de procéder à une analyse globale de la compétitivité de l'économie locale.

Ce Guide veut faciliter la tâche des personnes et organisations chargées des évaluations des économies et de l'élaboration des stratégies locales. Il s'adresse notamment aux maires et aux responsables municipaux, aux personnes responsables des orientations stratégiques et aux professionnels du DEL. Compte tenu de l'hétérogénéité de ses destinataires, l'utilisation de ce guide peut être envisagée sous plusieurs angles et nous ne pouvons que recommander à ses utilisateurs d'adopter une approche créative et sélective correspondant à leurs intérêts, au contexte et aux capacités de leurs organisations communautaires locales. Pour répondre aux attentes diversifiées de son public le *Guide* a été scindé en deux parties : la première présente une revue des questions clés et des instruments disponibles tandis que la seconde détaille les conseils pratiques à suivre pour mener une évaluation d'une économie locale.

Il ne s'agit ni d'un manuel de formation ni d'une «boîte à outils» et vous n'y trouverez pas de directives détaillées sur la manière d'utiliser les outils et techniques variés auxquels peut recourir une évaluation d'une économie locale. Ils ont été présentés dans un grand nombre de boîtes à outils de DEL et de manuels que cette publication n'a pas reproduits mais qu'elle a recensés. Elle propose une large sélection d'outils et d'autres ressources donnant des informations plus détaillées sur divers outils d'analyse utiles à l'évaluation d'une économie locale. Il n'existe pas de méthode unique, universellement reconnue, pour mener une évaluation de l'économie locale en zone urbaine, mais les villes ont cependant tendance à suivre les étapes d'analyse et de prise de décision décrites dans l'encadré ci-contre.

Le chapitre d'ouverture, Présentation générale, explique pourquoi toute démarche de stratégie de développement urbain (SDU) doit commencer par une évaluation de l'économie locale. La première par-



Vue aérienne de
Durban, Afrique du Sud

Glen Robbins

tie, c'est-à-dire les chapitres 1 à 5, présente les questions clés et propose des orientations synthétiques bibliographiques ou d'autres outils de référence pouvant aider les responsables publics locaux, les dirigeants et les professionnels du DEL à effectuer une évaluation de l'économie locale. Ces chapitres s'articulent autour des cinq principes structurants du processus d'évaluation d'une économie locale :

- **Organisation générale :** Comment les villes peuvent-elles organiser et gérer les processus d'évaluation de l'économie locale ?

Le chapitre 1 détermine quelles sont les questions clés à prendre en compte pour l'organisation et la gestion d'un processus d'évaluation de l'économie locale.

- **Détermination des données nécessaires :** Quelles sont les données et les indicateurs économiques dont les villes ont besoin pour comprendre l'économie locale ?

Le chapitre 2 passe en revue les indicateurs économiques clés utilisés lors d'une évaluation d'une économie locale et de sa compétitivité et présente des « menus types » d'indicateurs économiques en fonction du contexte municipal (et des ressources disponibles).

- **Collecte des données :** Quels sont les outils que peut utiliser une ville pour rassembler les données requises lors d'une analyse d'économie locale ?

Le chapitre 3 offre une introduction à l'usage des outils de collecte de données (enquêtes et techniques participatives) lors d'une évaluation de l'économie locale et propose un guide synthétique aidant à sélectionner les outils de collecte de données.

- **Analyse des données :** Quels sont les outils pouvant effectivement aider les villes à analyser les données relatives à l'économie locale ?

Le chapitre 4 recense les outils d'analyse des données et propose un guide synthétique aidant à sélectionner les outils d'analyse de données.

- **Évaluation de la compétitivité :** Quels sont les outils pouvant aider les villes à évaluer leur compétitivité et à établir des recommandations stratégiques ?

Le chapitre 5 recense les outils d'analyse des données et propose un guide synthétique aidant à sélectionner les outils d'analyse de données.

La deuxième partie propose aux professionnels des listes détaillées de ressources comprenant des conseils sur plus de 30 outils d'analyse qui ont été utilisés et testés lors de procédures d'établissement de SDU. Chacun des outils analytiques et des méthodes d'analyse examinés donne lieu à un commentaire explicatif décrivant les objectifs d'analyse auxquels répond cet outil pour les professionnels, ainsi que ses modalités pratiques d'utilisation, les ressources clés devant être fournies, les exemples de meilleures pratiques accompagnés d'une liste de ressources utiles (Internet ou autres sources) permettant d'obtenir des informations complémentaires.

Les ressources proposées aux praticiens s'articulent dans la deuxième partie autour de quatre axes principaux :

- **Détermination des besoins de données**

Le chapitre 6 établit une liste d'indicateurs économiques et propose des orientations pour sélectionner les indicateurs de développement économique.

- **Collecte des données**

Le chapitre 7 donne des conseils sur les outils de collecte de données et sur des ressources supplémentaires.

- **Analyse des données**

Le chapitre 8 donne des conseils sur les outils d'analyse des données les plus communément usités et des informations sur des ressources complémentaires tout en présentant un certain nombre d'outils d'analyse des données moins connus.

- **Évaluation de la compétitivité**

Le chapitre 9 donne des conseils sur les outils d'analyse des données généralement utilisés et des informations sur des ressources complémentaires et décrit d'autres méthodes d'analyse stratégique moins fréquemment utilisées.

La deuxième partie se referme sur une annexe établissant une liste des livres publiés sur le sujet, de sources Internet et d'autres sources d'information, y compris celles que proposent les bailleurs de fonds, les agences de développement multilatérales et les réseaux de villes établis dans diverses régions.

Aspects généraux

Présentation générale

Questions traitées dans cette introduction

- Pourquoi les stratégies économiques locales sont-elles si importantes ?
- Qu'est-ce qu'une évaluation de l'économie locale ? Pourquoi faut-il procéder à une évaluation détaillée de l'économie locale ?

Ce chapitre expose les raisons de l'importance grandissante de la planification du développement économique au niveau municipal et décrit le rôle clé joué par les évaluations de l'économie locale pour la mise en place de stratégies de développement efficaces.

Pourquoi les stratégies de développement économique locales sont-elles si importantes ?

La prospérité et le bien être des villes du monde entier sont liés aux capacités des villes à saisir les opportunités de croissance durable de l'emploi, à minimiser les impacts de l'intégration économique mondiale et de la croissance de la population urbaine. Ce qui revient à dire que la qualité de la planification du développement économique et de la gestion municipale est tout particulièrement importante. Il est essentiel de développer au niveau municipal des stratégies de développement de l'économie locale (DEL) saines pour assurer une bonne gestion et de bonnes performances dans une ville.

Les stratégies de DEL offrent des solutions nouvelles face aux politiques sectorielles et verticales de développement économique et permettent aux villes et aux régions largement urbanisées de contrôler de plus près leurs processus de développement économique. Les stratégies de DEL mettent fortement l'accent sur :

- **Des approches territoriales intégrées.** Il faut au démarrage d'une stratégie de DEL disposer d'une compréhension approfondie de tous les secteurs de l'économie locale et s'attacher à examiner comment améliorer le climat des affaires pour conserver les activités économiques existantes et attirer de nouveaux investisseurs. Les stratégies de DEL facilitent l'intégration des activités économiques dans l'environnement local en tenant compte de ses caractéristiques économiques propres et du potentiel d'avantage concurrentiel de la ville — tout en stimulant la création d'entreprises et d'emplois moins sensibles aux changements de l'économie mondiale. Pour être en mesure de comprendre l'économie locale, la plupart des

zones urbaines des pays en développement doivent aussi évaluer l'économie informelle et en tirer parti pour qu'elle produise des sources de revenus durables bénéficiant aux populations urbaines pauvres. Ce qui implique, pour beaucoup de villes, d'avoir une vision claire des structures économiques des quartiers sous-intégrés et des communautés les plus démunies tout en sachant susciter des opportunités d'amélioration.

- **Une gouvernance solide et des mesures harmonisées.** Il est essentiel que les stratégies de DEL soient entreprises, décidées et gérées au niveau local. Ceci exige d'assurer aux niveaux horizontal et vertical une excellente harmonisation des mesures à prendre et d'adopter de nouvelles pratiques de gouvernance transparentes et responsables dans toute une série de partenariats et de coalitions.
- **Une élaboration de la politique participative.** Le développement de programmes à petite échelle permet d'adopter une approche décisionnelle tenant compte de la base et participative, à laquelle peuvent programmes les partenaires institutionnels, le secteur privé (y compris les entreprises locales) et les organisations de la société

civile. Les acteurs locaux susciteront ainsi des partenariats plus solides capables d'améliorer la qualité des programmes stratégiques et de leur réalisation.

Les villes peuvent ainsi offrir un bon cadre de développement économique — capable de favoriser la mise en place de stratégies de développement et de politiques innovantes parfaitement ajustées et de responsabiliser les communautés pour qu'elles définissent et prennent en charge leur propre avenir. Les stratégies de DEL offrent des opportunités supplémentaires aux villes des pays en développement : un potentiel de création de liens communautaires forts ; l'occasion de tirer parti de l'économie informelle et d'autres ressources qui ne sont pas toujours utilisées de manière productive et de renforcer le tissu économique local.

En collaboration étroite avec les villes des pays en développement, Cities Alliance appuie le développement de stratégies urbaines à l'échelle des villes et des régions structurant leur développement et la réhabilitation des quartiers sous-intégrés. Cities Alliance facilite la planification du développement économique local en appuyant les villes mettant en place une stratégie de développement urbain. L'Alliance

Stratégies de développement urbain : la vision de Cities Alliance

Une stratégie de développement urbain (SDU) est un plan d'action urbain en faveur d'une croissance équitable, élaboré et mis en œuvre avec la participation des communautés et du secteur privé afin d'améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Elle vise notamment à instaurer une vision collective à l'échelle d'une ville appuyée sur un plan d'action destiné à améliorer la gouvernance et la gestion municipale, à stimuler les investissements porteurs de créations d'emplois et de services et à opérer une réduction durable de la pauvreté urbaine. Une SDU traduit la vision des acteurs locaux en termes de priorités d'action, d'investissements durables et de stratégies de financement.

La réalisation de ces objectifs d'ensemble fait appel à diverses approches et les villes et régions métropolitaines utilisent des plans stratégiques et des plans d'actions conformes aux conditions locales et nationales et aux résultats désirés par les acteurs locaux. Cities Alliance accorde beaucoup d'importance au rôle d'animateur qui incombe en propre à la ville. Une appropriation locale de l'approche est fondamentale.

Un grand nombre de SDU sont axées sur l'amélioration de l'économie locale et régionale et sur des trains de mesures de gouvernance urbaine destinées à réduire la pauvreté.

Dans la mesure où l'avenir des villes dépendra toujours plus de leurs propres aptitudes économiques et de leurs avantages concurrentiels, une stratégie de développement économique local est l'élément central de toute SDU efficace. Les priorités locales doivent comprendre des mesures d'amélioration des performances économiques globales de la ville et de son efficacité, de promotion de la compétitivité de la ville à l'échelle nationale et internationale et permettre de déployer un vaste plan de création d'emplois englobant le secteur informel. Une démarche globale réussie résultera de l'implication de tous les types d'entreprises (depuis les microentreprises jusqu'aux grands établissements du secteur privé) dans la définition de la stratégie de développement local, en s'assurant de leurs engagements et investissements tout en définissant quel doit être le rôle de soutien de la puissance publique. Une SDU réussie implique d'évaluer soigneusement les composantes de l'économie locale à partir desquelles peuvent s'établir des stratégies de développement efficaces.

Source : The Cities Alliance (<http://www.citiesalliance.org>)



Rue commerçante au Nigeria

veut aider les villes dont le rôle dans la lutte contre la pauvreté et comme moteur de croissance n'est plus à démontrer. L'encadré ci-dessous présente la vision de l'Alliance en matière de SDU.

Qu'est-ce qu'une évaluation d'une économie locale ? Pourquoi faut-il procéder à une évaluation détaillée de l'économie locale ?

De nombreuses villes et régions métropolitaines ont tenté d'importer des stratégies réussies par d'autres villes. Toutefois, là où ces stratégies ne sont pas ajustées au contexte local elles n'ont que peu de chances de réussir. Les bonnes pratiques méritent d'être prises en considération et leurs enseignements peuvent être testés dans des contextes variés. Mais le succès ne sera au rendez-vous que si les enseignements tirés ailleurs sont complètement adaptés aux conditions locales.

Ceci requiert une connaissance intime et une évaluation détaillée des conditions locales pour établir des stratégies de développement urbain (SDU). Les stratégies efficaces de DEL doivent donc être étroitement ajustées aux spécificités économiques locales et tenir compte des gisements potentiels d'avantages concurrentiels présents sur place. Pour y réussir il convient de commencer par une évaluation systématique de la compétitivité de la ville, point de départ de toute stratégie économique. Une compréhension solide des structures économiques existantes, des capacités, des forces et des faiblesses d'une ville lui est essentielle pour placer les défis et les opportunités dans leur contexte, élaborer une vision du développement claire et hiérarchiser les activités stratégiques porteuses de croissance. L'évaluation efficace de l'économie locale qui en découle aidera à mettre en place une meilleure stratégie urbaine, créatrice d'emplois, génératrice de croissance économique et gage de développement social.

Développement d'une stratégie économique : ce qui justifie une évaluation de l'économie locale

Il n'existe pas de méthode universellement reconnue de planification stratégique urbaine. De nombreux outils existent cependant pouvant éclairer et guider les villes sur la marche à suivre pour certaines activités essentielles et les étapes que comporte une planification stratégique. Une évaluation approfondie du développement économique local (DEL) est primordiale quelle que soit l'approche stratégique du développement présentée dans ce *Guide pratique*.

Voici six «boîtes à outils» utiles de planification de la stratégie économique locale.

- La boîte à outils DEL de la Banque mondiale, «Local Economic Development : A Primer,» : <http://www.worldbank.org/urban/local/toolkit/pages/led-primer.htm> (a)
- La boîte à outils DEL de UN-HABITAT, «Promoting Local Economic Development through Strategic Planning,» : <http://www.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?page=bookView&book=2320> (a).
- Le rapport de Cities Alliance, «City Development Strategy Guidelines : Driving Urban Performance,» : <http://www.citiesalliance.org/activities-output/topics/cds/cds-guidelines.html> (a).
- La boîte à outils DEL de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), «Economic Development and Strategic Planning,» (Ukraine) : <http://www.led.net.ua/eng/tools/53.html> (a) et la boîte à outils d'évaluation du DEL : <http://www.makingcitieswork.org/toolsAndResources/toolkits> (a).
- Le rapport de l'Organisation internationale du travail (OIT), «Local Economic Development Operational Guidelines in Post Crisis Situations,» : http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=L&p_subprog=&p_category=TOOLS (a).
- Le manuel ECOLOC de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/Club du Sahel) et du Programme de développement municipal (PDM) : <http://www.oecd.org/dataoecd/21/53/2428126.pdf>.



Markets
EVERY SATURDAY AND SUNDAY 8AM TO 4PM

Marchés de Fortitude à Brisbane, Australie

À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉCONOMIE LOCALE

PREMIÈRE PARTIE

Questions clés et outils de référence essentiels

CHAPITRE 1 Organisation générale

- Aspects importants de l'organisation et de la gestion d'un processus d'évaluation de l'économie locale.

CHAPITRE 2 Détermination des données requises

- Revue des indicateurs économiques clés utilisés pour évaluer l'économie locale et sa compétitivité.
- Propositions de menus d'indicateurs économiques adaptés au contexte local.

CHAPITRE 3 Collecte des données

- Présentation des outils de collecte des données (enquêtes et techniques participatives).
- Guide synthétique d'aide au choix des outils.

CHAPITRE 4 Analyse des données

- Revue des outils d'analyse des données.
- Guide synthétique d'aide au choix des outils.

CHAPITRE 5 Évaluation de la compétitivité

- Revue des outils d'analyse des données.
- Guide synthétique d'aide au choix des outils.



Le port de San Fernando, Philippines

1

Organisation générale

Questions traitées dans ce chapitre

- Qui doit participer à une évaluation de l'économie locale ?
- Existe-t-il une procédure standardisée que doivent suivre les villes ?
- À quelle fréquence les villes doivent-elles réaliser une évaluation ?

Le premier chapitre de ce guide explique comment organiser et gérer la procédure d'évaluation de l'économie locale. Il n'existe pas de méthode optimale pour structurer ce type de projet mais les expériences d'autres villes apportent d'utiles enseignements. Un certain nombre d'exemples des procédures développées par diverses villes pour institutionnaliser l'évaluation de leur économie locale seront examinés dans ce chapitre. Des indications sur la fréquence de ces évaluations pourront en être tirées.

Les acteurs locaux sont des acteurs importants. Ce chapitre indique quels sont les participants à impliquer et propose des solutions pour les y inciter.

Qui doit participer à une évaluation de l'économie locale ?

L'évaluation de l'économie locale représente le plus souvent un exercice participatif rassemblant un vaste éventail d'intéressés issus des administrations, du secteur privé et des organisations de la société civile. L'encadré 1.1 présente une brève synthèse des différents types d'acteurs susceptibles d'être impliqués dans cet exercice. Il décrit leurs rôles et leurs responsabilités.

Les acteurs principaux d'une évaluation de l'économie locale ont généralement tendance à être *localement* implantés car ce sont eux qui détiennent des responsabilités évidentes et qui sont motivés par de meilleures perspectives de développement municipal. C'est tout particulièrement vrai des leaders politiques municipaux.

Il est fondamental de disposer d'un leadership politique clairement établi pour établir un programme d'évaluation de l'économie locale. Davantage encore quand il s'agit de villes qui l'effectuent pour la première fois car c'est ce leadership qui permet de mobiliser la participation locale et d'institutionnaliser les processus de planification. Le leadership politique et le soutien de la municipalité ont souvent plus de poids que les appuis venus d'en haut, des autorités régionales ou nationales.

ENCADRÉ 1.1 Les acteurs clés d'une procédure d'évaluation de l'économie locale

Les administrations locales

Les administrations locales exercent généralement un rôle prépondérant lors de la réalisation de l'évaluation de l'économie locale et au cours de l'élaboration d'une stratégie de développement. Bien que les capacités internes en matière d'évaluation varient de ville en ville, l'administration locale est dépositaire du leadership politique (voir ci-dessous) et coordonne le processus d'évaluation.

Les administrations régionales et nationales

Dans bien des cas, les stratégies économiques municipales sont établies en ne prenant que faiblement en compte les processus de planification régionaux et nationaux. On constate cependant clairement une évolution vers une coordination intensifiée de la planification économique au niveau régional. Les administrations régionales et nationales jouent un rôle clé de financement et d'alignement des stratégies des villes sur les processus de planification économique et d'administration du territoire à plus large échelle. Ceci se constate tout particulièrement dans le cas des investissements du secteur économique les plus importants, notamment dans le développement des infrastructures.

Les acteurs locaux

Un grand nombre d'acteurs locaux des secteurs sociaux, culturels, économiques et politiques peuvent jouer un rôle important lors de l'évaluation de l'économie locale en fournissant, par exemple, des données et des points de vue particuliers. Bien souvent, les acteurs locaux suivants apportent ce type d'expertise et d'information :

- Chambres de commerce et associations professionnelles
- Entreprises clés (locales et investisseurs étrangers)
- Organisations sociales

- Universitaires et universités
- Organismes de recherche

Les acteurs locaux jouent aussi un rôle de premier plan pour garantir que l'analyse et la stratégie élaborée à la suite de l'évaluation de l'économie locale s'ajustent convenablement aux priorités locales.

Les bailleurs de fonds et agences multilatérales

Les bailleurs de fonds contribuent parfois par un financement ou une assistance technique à la réalisation d'une évaluation de l'économie locale. Leur aide se traduit aussi par l'établissement de procédures normalisées et de directives claires et structurées sur le processus d'évaluation à entreprendre au niveau local. Les partenaires du développement viennent aussi appuyer le renforcement des capacités institutionnelles nécessaires pour s'assurer que l'évaluation s'intègre bien dans les processus administratifs municipaux existants.

Les consultants extérieurs

Bien souvent, les villes font appel à des consultants lors de leur évaluation de l'économie locale. Leurs rôles et responsabilités varient cependant beaucoup. Dans les villes dotées d'une bonne expérience dans ce domaine, les consultants font l'objet d'une sélection et sont chargés : des recherches et analyses spécifiques là où les capacités ou ressources locales sont défaillantes ; de la gestion et de la facilitation des processus de développement d'une stratégie ; et de la facilitation de l'usage de méthodes d'analyse stratégique spécifiques. Les programmes initiaux d'évaluations financés par des bailleurs de fonds et des villes ont souvent tendance à faire largement appel à des consultants externes, non seulement pour leur conception et leur gestion, mais aussi pour assurer l'analyse de données.

Note : Ceci ne constitue pas un recensement exhaustif des acteurs clés impliqués dans le processus. Dans certaines villes, il y aura sans doute d'autres acteurs locaux.

Une fois que l'évaluation de l'économie locale est inscrite dans le processus de planification stratégique de la ville, le rôle des politiciens change. Les villes où les processus sont bien établis ont tendance à exclure totalement ou quasiment totalement les politiques du processus lui-même. En revanche, le rôle des dirigeants politiques sera généralement d'approuver et de mettre en œuvre la stratégie élaborée sur la base de l'évaluation.

Ainsi la participation de citoyens de tous bords est un facteur clé de réussite d'une évaluation de l'économie locale et d'un processus d'élaboration de la stratégie pleinement intégrés. La plupart des villes associent les parties concernées en consultant lors de l'évaluation de leur économie locale et partagent avec des partenaires clés les informations en résultant. La profondeur et l'étendue de ces consultations variera selon le temps et les ressources disponibles. Elles peuvent être



Consultation en Indonésie

Ray Witter/World Bank Photo Library

Le rôle du secteur privé

Le secteur privé est un partenaire clé du processus de développement économique local. Les entreprises des secteurs formel et informel représentent des contributeurs importants, tout en étant également des bénéficiaires essentiels des stratégies de DEL. Les villes tirent de grands avantages à associer le secteur privé dès le démarrage de l'évaluation, notamment :

Des données et des informations de meilleure qualité

Les entreprises du secteur privé et les associations professionnelles disposent souvent de données et d'autres informations utiles lors d'une procédure d'évaluation de l'économie locale. Les investisseurs locaux et étrangers réalisent, par exemple, des études détaillées pour déterminer leur lieu d'implantation, comprenant des informations chiffrées sur l'économie locale — et parfois aussi des données de référence sur d'autres régions. En outre, de nombreuses grandes entreprises commanditent des études de marché sur l'économie régionale qui peuvent être utiles lors de l'évaluation. Les enquêtes menées par le secteur privé jouent aussi un rôle de premier plan pour la compilation des données essentielles sur l'emploi et la production, notamment dans le secteur informel. Enfin, les sociétés privées ont parfois des vues particulièrement pointues sur les facteurs positifs et négatifs de compétitivité du climat local des

affaires. L'exploitation de ces connaissances — par des études et des processus participatifs — est essentielle pour effectuer une évaluation efficace de l'économie locale.

Une exécution améliorée

Le secteur privé joue aussi un rôle important lors de la mise en application des stratégies de DEL — sous forme de financement, de facilitation et de participation directe. En réalité, dans de nombreuses villes, c'est le secteur privé qui se trouve à la tête de la plupart des initiatives de développement économique. En impliquant le secteur privé dès le démarrage, les villes s'assurent de sa participation effective à l'élaboration de la stratégie et à la réalisation des programmes.

Un secteur privé mieux informé

Une bonne partie des données traitées par les administrations locales dans le cadre du processus d'évaluation locale (en particulier tout ce qui relève des structures économiques, du capital humain et des atouts locaux) peut être utilisée par les entreprises élaborant leur propre stratégie, par exemple, pour une évaluation du marché ou pour attirer des investissements.

menées sous forme d'ateliers, de groupes de discussion ou de tables rondes associant une sélection d'habitants, elles peuvent inclure des associations professionnelles et communautaires, (syndicats et chambres de commerce, chambres des métiers d'art et réseaux d'entreprises du secteur informel). Ces consultations peuvent aussi toucher un plus grand nombre d'acteurs locaux lors de réunion communautaires plus larges et par des enquêtes auprès des résidents et des entreprises locales. Un grand nombre de villes ont une politique d'information active par le biais des médias locaux et publient des informations sur l'économie locale. Un nombre croissant de villes disposent de sites Internet d'information où sont mises à jour les informations relatives au processus d'évaluation. (Des exemples de sites sont recensés dans l'annexe C.)

Compte tenu de l'importance des suggestions provenant des acteurs locaux, de nombreuses villes cherchent comment les associer aux étapes d'évaluation, de planification stratégique et de prise de décision, en :

- adoptant une démarche participative d'identification des objectifs, par des enquêtes sur les ménages ou les entreprises, des réunions associant largement les communautés, des activités pointues ou largement ouvertes aux acteurs locaux (groupes de discussion ou ateliers, par exemple) ;
- pratiquant une analyse stratégique participative, par le biais d'analyse FFOM ou d'analyse des avantages concurrentiels ;
- appuyant le processus de définition de la stratégie par des comités de pilotage et de conseil spécialisés ;
- organisant de fréquentes réunions pour débattre avec les groupes d'entreprises principales et les conseils semi-permanents de conseil stratégique.

Certaines villes vont plus loin et transfèrent une partie des responsabilités relatives à l'évaluation de l'économie locale et au pilotage stratégique de l'économie de la ville à des groupes d'acteurs locaux. Des associations de promotion de la crois-

ÉTUDES DE CAS

Le rôle du leadership politique : trois études de cas

MEDELLÍN (Colombie)

Le maire et l'administration municipale ont renforcé de trois façons les processus d'évaluation de l'économie locale et de formulation des stratégies à Medellín. Le maire a, tout d'abord, ressuscité le Plan stratégique pour la zone métropolitaine de Medellín, un outil clé de planification stratégique à long terme créé par la ville en 1995 mais abandonné par manque de capacité locale et d'engagement politique. Ensuite, sous l'impulsion des autorités de Medellín, divers mécanismes de suivi ont été mis en place (dont la création d'un Indice de qualité de vie pour mesurer l'évolution de la pauvreté). Enfin, la municipalité a consacré de substantielles ressources au renforcement des capacités d'analyse stratégique internes, avec utilisation de la planification par scénarios et calcul du Produit intérieur brut (PIB) à l'échelle de la ville afin d'assurer cette fois-ci la pérennité du processus.

POZNAŃ (Pologne)

Depuis que la Pologne est sortie de l'ère communiste au début des années 90, le maire et le maire adjoint de Poznań ont activement participé à l'évaluation de l'économie locale et aux procédures de planification stratégique. Ils ont stimulé la participation des acteurs locaux en présidant leurs réunions, créé un Conseil de développement stratégique et établi des partenariats avec les institutions locales de recherche. Poznań a, par exemple, créé un Centre de qualité de vie relevant de l'Institut de sociologie de l'université Adam Mickiewicz effectuant chaque année une enquête sur la qualité de vie à Poznań. La gestion de l'évaluation de l'économie et du processus d'élaboration de la stratégie locale fait désormais partie intégrante des responsabilités du maire adjoint. Il participe également à des missions d'exploration internationales et à des réseaux de villes favorisant le partage des connaissances et incitant à s'inspirer des bonnes pratiques pour développer localement les institutions.

SAN FERNANDO (Philippines)

Mary Jane Ortega a été élue maire de San Fernando quand celle-ci a acquis officiellement le statut de ville en 1998 (dans le cadre de la réforme municipale des Philippines). Ayant constaté la valeur potentielle d'une stratégie de développement urbain (SDU), elle a joué un rôle important pour obtenir l'intégration de San Fernando dans les sept villes choisies par les Philippines pour le premier pilote de SDU des Philippines (1999-2000). Après que la participation de la ville a été assurée, la maire a animé le processus sur toute la durée, engageant une équipe SDU, intervenant activement pour faciliter la réalisation de l'évaluation de l'économie locale et dirigeant des sessions fondamentales de réunions des acteurs locaux. La maire, qui effectue son troisième mandat, a considérablement élargi le rôle de la SDU pour faciliter la planification stratégique au niveau du *barangay* (village) et au sein des principaux groupes d'acteurs locaux de la ville (y compris les entreprises, les femmes et les jeunes). La maire continue de jouer un rôle essentiel pour promouvoir la SDU (en participant à de nombreux séminaires et conférences aux Philippines et à l'étranger). Par ailleurs elle est fortement impliquée dans le processus d'évaluation locale et préside des sessions rassemblant les acteurs locaux.

LA COORDINATION DES PARTIES PRENANTES DANS LE PROCESSUS DE SDU

Les stratégies réussies de développement urbain supposent de faire participer un aussi grand nombre que possible d'acteurs locaux aux étapes de conception et de mise en application. Ceci requiert une coordination excellente et des structures de gouvernance. Il faut, en premier lieu, établir une coordination verticale entre les institutions concernées par le processus de développement. Ceci suppose de synchroniser les efforts aux niveaux des institutions locales, régionales, nationales, voire dans certains cas supranationales, et d'assurer la coordination de leurs stratégies de développement. Il en résulte des processus de gouvernance intervenant à divers niveaux essentiels pour réussir les stratégies de développement au niveau local.

En second lieu, l'importance de la démarche participative suppose une coordination des acteurs clés de la SDU, tant au sein de la société civile que des institutions publiques locales. Des processus de gouvernance complexes doivent donc être aussi instaurés au niveau local. Les acteurs locaux clés changeront d'une ville à l'autre mais dans la plupart des cas ils comprennent des associations de la société civile (bénévoles ou non gouvernementales) ; des acteurs économiques (associations d'entrepreneurs, syndicats et chambres de commerce) et politiques (partis politiques et administrations publiques locales). La mise en œuvre de ce type de coordination horizontale a généralement un effet bénéfique de renforcement des sociétés locales.

En troisième lieu, une autre forme de coordination horizontale s'établit grâce aux relations qui s'établissent avec les autorités locales des communautés voisines. Elle est particulièrement nécessaire lorsque les structures administratives administrent un territoire moins large que leur aire d'influence socioéconomique effective. Il est d'autant plus important dans ce cas de coordonner les efforts des entités administratives avoisinantes pour garantir la viabilité de la SDU.

ENCADRÉ 1.2 Types d'approches participatives

Consulter les acteurs locaux et diffuser l'information — TORONTO (Canada)

Toronto a cherché à toucher un très grand nombre d'acteurs locaux lors de ses consultations liées à son évaluation de l'économie locale et du processus de planification stratégique urbaine. Ceci s'est traduit par trois phases de consultations principales :

1. *L'avenir des entreprises.* Pour entamer les travaux relatifs à la stratégie 2000, plus de 400 représentants des entreprises et des communautés ont participé à une série de six tables rondes au cours de petits-déjeuners permettant d'entendre les avis de la communauté des entrepreneurs sur l'avenir de la ville, ses forces et ses défis. Des groupes provenant de secteurs différents se sont rencontrés et ont participé à un brainstorming aboutissant à un compte rendu basé sur les questions posées par le Département du développement économique de la municipalité. Il en est résulté la publication du rapport *Growing Toronto's Economy: Business Perspectives*, où ont été rassemblées les remarques des participants. Ce document a ensuite été distribué à tous les participants, associations professionnelles, syndicats et administrations publiques (aux niveaux municipal, provincial et fédéral) pour recueillir des remarques supplémentaires.
2. *Une consultation ciblée.* Tandis que se déroulait la principale phase de recherche de l'évaluation de Toronto, une seconde vague de consultations a été lancée. Elle comprenait deux axes principaux. En premier lieu, des sessions réunissant des groupes spécifiques ayant des intérêts communs (par exemple sectoriels ou/et associations professionnelles) ont permis de recueillir des suggestions complémentaires relatives à l'évaluation des défis et des opportunités dans leurs secteurs respectifs. En second lieu, des interviews ont été menées en tête à tête avec des responsables clés des affaires et des communautés afin de déterminer quelles seraient les meilleures solutions pratiques face aux défis clés identifiés.

Validation du dispositif. Une fois le projet établi, il a été soumis à tous les participants clés ayant déjà été précédemment interrogés pour lecture et commentaires.



Mark Edwards/StillPictures

Familles d'un nouveau projet de logements communautaires installé sur une ancienne décharge, Manille, Philippines

Impliquer les acteurs locaux dans l'évaluation de l'économie locale, la planification stratégique et la prise de décisions — SAN FERNANDO (Philippines)

Les consultations publiques des principaux acteurs locaux représentent l'un des éléments clés du processus d'évaluation pratiqué à San Fernando. Le premier objectif de ces activités participatives vise à recueillir des données et des informations subjectives sur les conditions locales et à établir les priorités de la stratégie de développement urbain. Le processus de SDU initial a permis de créer les structures de représentation assurant la participation des principaux acteurs locaux de la ville, y compris : des représentants des administrations centrales, d'organisations non gouvernementales, d'universités, églises et associations religieuses et d'organisations représentant des groupes particuliers (le secteur agricole, les personnes âgées, les femmes et les jeunes). Depuis la fin du premier programme datant de 2000, les réunions publiques participatives se sont considérablement développées à San Fernando, à tel point qu'elles représentent à présent un processus continu sans lien avec la SDU. En moyenne, chacun des groupes participe à une réunion au moins une fois par trimestre. Il peut s'agir d'ateliers, d'ateliers d'écriture, de groupes de discussion ciblés et d'assemblées générales. Une page Internet interactive a aussi été mise en ligne pour faciliter la participation des acteurs locaux.

Rendre les acteurs locaux responsables — KARU (Nigéria)

Le programme d'action résultant de la SDU de Karu en 2002 émanait des suggestions émises par un groupe d'entreprises du secteur informel qui se sont ultérieurement regroupées en un Comité de développement des entreprises et de l'économie (BEDC). Deux raisons militaient tout particulièrement dans le cas de Karu pour confier à des entreprises du secteur informel la responsabilité de la formulation de la stratégie. En premier lieu, compte tenu du caractère instable du mandat confié aux autorités locales, une mobilisation du secteur privé pour développer la stratégie a semblé plus efficace pour créer un environnement favorable à un projet de plan stratégique à long terme. Quand le gouvernement local s'est trouvé en meilleure posture pour conduire les efforts de planification stratégique, le secteur privé était déjà organisé pour y contribuer. En second lieu, une étude de l'économie locale a démontré que le secteur informel était de loin le contributeur le plus important au PIB et à l'emploi à Karu. Faire participer le secteur informel allait contribuer à assurer une large participation des acteurs locaux qui, pour une très large majorité, y appartiennent. Le programme d'action ainsi établi présenterait donc l'avantage de proposer des solutions concernant l'ensemble de la population dont les conditions de vie dépendent largement du secteur informel. Cette approche, considérée comme réussie, a permis d'assurer une très large participation au processus d'élaboration de la stratégie et de renforcer les capacités institutionnelles.

Pour en savoir plus

Pour en savoir davantage sur l'importance de la participation des acteurs locaux et sur les méthodes participatives, voir :

- Comment envisager une démarche participative : voir p. xxx de ce *Guide pratique*.
- « The World Bank Participation Sourcebook » (en anglais) : <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>.
- The « Participatory Methods Toolkit » préparé par viWTA (en anglais) : http://www.viwta.be/content/en/prj_Public_participation.cfm
- « UN-Habitat Tools to Support Participatory Urban Decision Making » (en anglais) : <http://www.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?page=bookView&book=1122>
- La plupart des « boîtes à outils » recensées dans ce *Guide pratique* prônent également le recours aux démarches participatives (voir « Pour en savoir plus » dans l'annexe du *Guide Pratique* où se trouve une liste complète de boîtes à outils).

ÉTUDE DE CAS

Gérer la participation — BOBO-DIOULASSO (Burkina Faso)

Dans les villes à capacité institutionnelle faible ou encore en développement, la participation des acteurs locaux permet de nourrir la SDU et d'en dessiner la vision, tout en donnant des responsabilités à la société locale et en rendant le processus de développement plus englobant. C'est ce qui s'est produit à Bobo-Dioulasso où se sont déroulées des sessions participatives intensives au cours des phases de concertation et de dialogue (ou participation) de la SDU. La participation des acteurs locaux s'est concrétisée de trois manières :

- *Ateliers*. Des réunions rassemblant de petits groupes d'acteurs locaux clés échangeant points de vue et opinions sur l'économie locale et la SDU.
- *Séminaires*. De petits groupes rassemblés pour la présentation de l'évaluation de l'économie locale aux acteurs locaux et à la population dans son ensemble. Les séminaires ont aussi été productifs pour identifier les priorités et les stratégies.
- *Forums*. De vastes réunions où les acteurs locaux ont discuté de la vision et de la stratégie.

La place de choix réservée aux processus participatifs à Bobo-Dioulasso a procuré de nombreux avantages mais aussi quelques inconvénients. Elle a aidé à rendre le processus plus transparent et plus ouvert, donnant la parole à de larges groupes de population qui sans cela n'auraient pas pu faire entendre leur voix. Elle a aussi marqué un temps fort de renforcement des institutions et de développement de la société civile. Enfin, l'accent mis sur la participation a produit d'importants bénéfices en termes de collecte d'information et d'aide à la définition du projet. Un fort niveau de participation des acteurs locaux présente aussi des inconvénients. Le processus a pris énormément de temps car les opinions des groupes divergeaient, ce qui a alourdi le processus d'identification des priorités de développement et d'établissement du texte décrivant le projet. La large participation a aussi eu des retombées positives en termes de renforcement des capacités tout en allongeant le processus de stratégie de DEL. La plupart des villes rencontrent les mêmes problèmes lorsqu'elles effectuent de manière participative leur évaluation de l'économie locale et leur procédure de développement stratégique dans la mesure où il y a toujours des compromis pratiques à opérer en termes de durée et d'efforts à y consacrer pour qu'elle soit effectivement complète.



Circulation à mobylette
au Burkina Faso

sance pilotées par des entreprises assurent parfois l'évaluation et la planification stratégique tandis que des groupes d'acteurs locaux peuvent être associés aux décisions de répartition des ressources de la ville. Par exemple, par le biais d'assemblées de quartier disposant de budgets participatifs.

L'encadré 1.2 présente différents exemples d'approches utilisées par les villes pour stimuler la participation des acteurs locaux lors de l'évaluation de l'économie locale.

L'amplitude de la participation à prévoir varie dans chaque ville en fonction du contexte. La participation d'un vaste éventail d'acteurs locaux sera essentielle dans les situations suivantes :

- *Les représentants municipaux commencent (ou viennent de commencer) la mise en place du processus d'évaluation de l'économie locale.* Dans ce contexte la participation des acteurs locaux aide les administrateurs de la ville à recueillir des informations essentielles tout en comblant les lacunes d'information et à mieux comprendre comment la population locale perçoit son économie. Mais cette participation est sur-

tout essentielle pour établir une base d'adhésion politique large facilitant la mise en œuvre de la stratégie et renforçant l'institutionnalisation du processus d'évaluation.

- *L'approche de la stratégie économique locale repose sur des interfaces fortement horizontales.* Dans ce type de situation, la ville devra impliquer les acteurs locaux pouvant l'aider à développer une vision allant au-delà des aspects purement économiques et à acquérir une compréhension plus large des processus capables de protéger et maintenir l'environnement urbain, de réduire la pauvreté, d'appuyer le développement social et d'encourager une approche démocratique de la gouvernance.

Existe-t-il un processus normalisé que les villes pourraient suivre ?

Divers scénarios institutionnels sont envisageables pour réussir une évaluation de l'économie locale. En termes généraux, il existe trois types d'évaluation de l'économie locale : la

ENCADRÉ 1.3 Modèles d'institutionnalisation de l'évaluation de l'économie locale

1. Des capacités DEL dédiées — Munich (Allemagne)

À Munich, c'est le département du Développement économique et de la main d'œuvre qui a été le principal acteur du développement économique de la ville. Il comprend cinq divisions principales et abrite sous le même toit le développement économique, l'appui aux entreprises et la promotion touristique. La division des Stratégies de développement économique et d'emploi assure la responsabilité en chef du déroulement de l'évaluation de l'économie locale et du développement de la stratégie économique. Le département emploie actuellement 3,5 personnes à un équivalent de plein temps. Outre ses fonctions d'évaluation de la compétitivité économique de la ville, le département du Développement économique assure des fonctions de conseil stratégique auprès du conseil municipal de Munich.

2. Des capacités DEL polyvalentes — Medellín (Colombie)

Il n'existe pas d'entité ou de service spécifiquement en charge du DEL à Medellín. La ville préfère s'appuyer sur les capacités et l'expertise de personnels divers appartenant à l'administration municipale, de conseillers travaillant pour le bureau du maire, et des services de l'éducation, du développement social et de la planification. Lors d'une évaluation de l'économie locale avec élaboration

d'une stratégie c'est un bureau du service de Planification chargé de la planification stratégique qui gère ce personnel et en assure la coordination. Cette organisation des capacités de DEL de la ville résulte, en partie, de l'analyse de la compétitivité telle que la pratique Medellín, fondée sur une combinaison de plusieurs facteurs différents (institutions et avantages économiques, par exemple) justifiant de recourir à un large éventail de compétences pour pouvoir développer des stratégies renforçant la compétitivité.

3. Un groupe de travail DEL ad hoc — Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)

Des groupes de travail ad hoc peuvent aider les villes à remédier aux insuffisances de capacité institutionnelle pendant le déroulement d'une évaluation de l'économie locale. Composé d'experts locaux et/ou externes, un groupe de travail DEL peut servir de catalyseur lors du processus et aider à stimuler la participation des acteurs locaux. C'est l'approche retenue par Bobo-Dioulasso qui a choisi d'engager une équipe d'experts. L'équipe comprenait un facilitateur (ou un chef d'équipe, dans ce cas un enseignant expérimenté), un économiste/statisticien, un géographe/urbaniste et un sociologue spécialisé en sociologie des organisations et de l'action.

première est menée par un département de DEL urbain spécialisé, la seconde utilise des capacités de DEL à objectifs multiples et la troisième s'appuie sur une équipe DEL dédiée.

Les villes qui mettent en place une équipe DEL spécialisée disposent généralement d'une équipe DEL centralisée travaillant avec les autorités locales. Cette équipe détient l'ensemble des responsabilités, des capacités et des budgets, elle est ainsi en mesure de réaliser régulièrement des évaluations de l'économie locale et des processus de planification stratégique. Elle peut aussi intervenir comme prestataire de services d'analyse et de données économiques pour d'autres départements ou agences municipaux et peut coordonner les activités d'autres agences de développement économique pour le compte de la ville (promotion des investissements ou marketing de la ville, par exemple). Ces services formels tendent à disposer d'un petit nombre d'employés à plein temps.

En revanche, les villes disposant de capacités DEL multiples peuvent avoir un personnel compétent en DEL et responsable (pour la collecte des données, l'analyse des données ou la gestion du processus stratégique, par exemple) qui peut travailler avec un certain nombre de départements au sein de l'administration locale. Ces employés sont généralement occupés à temps partiel par des activités de DEL en cours, mais le nombre d'employés peut augmenter au moment des cycles annuels ou réguliers d'évaluation de l'économie locale (ou lors de tout type d'analyse stratégique particulier).

Toutefois, un grand nombre de villes ne sont pas capables de conserver du personnel DEL spécialisé. Elles forment donc à chaque fois des équipes DEL taillées sur mesure. Dans ce cas,



Rendez-vous d'affaires au Mozambique

Eric Miller/World Bank Photo Library

des membres qualifiés du personnel de l'administration municipale sont généralement détachés auprès de l'équipe de projet. L'évaluation de l'économie locale reste toutefois souvent soustraite (ou appuyée par) à des spécialistes du DEL.

La faisabilité des modèles décrits dans l'encadré 1.3 dépend généralement de trois facteurs principaux : la disponibilité locale de compétences pour pourvoir les postes, un financement durable et l'importance de l'engagement de la ville en matière de planification stratégique. Un grand nombre des villes qui engagent pour la première fois une évaluation de l'économie locale mettent en place un groupe de travail DEL ad hoc et créent progressivement un environnement institutionnel plus formel et permanent.

L'instauration d'une capacité institutionnelle peut s'avérer délicate. Pour y réussir une nouvelle approche intéressante s'est récemment développée. Elle consiste à créer des « réseaux de villes », c'est à dire des organisations rapprochant des villes désireuses d'apprendre, de disposer de points de comparaison, de moyens de formation et de toutes autres sortes d'activités. Un grand nombre de villes sont inscrites dans de tels réseaux aux niveaux des pays et de la planète. Voici quelques exemples de réseaux de villes :

- **Le réseau des villes sud-africaines (SACN)** — Durban (Municipalité eThekweni) appartient à ce réseau qui regroupe les neuf plus grandes villes d'Afrique du Sud. La SACN facilite et vient appuyer la SDU et le Programme de développement intégré (PDI), la méthode de planification stratégique de l'Afrique du Sud dans le cadre des processus de gestion administrative locale et provinciale ainsi que divers autres dossiers de politique municipale, de financement et de développement. Le réseau appuie également les villes avec des activités de formation, de renforcement des capacités et de revue par des pairs.
- **Le réseau national d'apprentissage SDU des Philippines (CDSEA)** — Le réseau SDU des Philippines a été créé au sein de l'Alliance des villes des Philippines à la suite du lancement des SDU en 1999. C'est le principal instrument de promotion du développement et de l'institutionnalisation des SDU à l'échelle du pays. Il emploie une petite équipe spécialisée responsable de la facilitation des processus de SDU, chargée de développer des boîtes à

outils, des méthodes d'analyse et des programmes pour les villes lançant une SDU.

- **Le réseau EUROCITIES et le réseau COMPETE** — Glasgow et Munich appartiennent à ces deux réseaux de l'UE. Ils facilitent le partage des données de référence et le dialogue entre les professionnels et le personnel politique sur les questions théoriques et politiques clés auxquelles doivent répondre les villes d'Europe.

(Des informations sur d'autres réseaux de villes dans le monde figurent dans l'annexe C de ce Guide Pratique.)

L'institutionnalisation de l'évaluation de l'économie locale dans un cadre budgétaire contraignant peut être difficile à mettre en œuvre. Les réseaux de villes permettent de réaliser des économies d'échelle et facilitent des échanges fructueux de connaissances.

Les associations de collectivités locales interviennent aussi dans le renforcement des capacités des administrations locales et régionales par :

- L'établissement de relations entre les associations membres et les organisations nationales et internationales de bailleurs de fonds pour le financement des programmes de DEL.
- La facilitation du partage des expériences entre les villes ;
- La publication de manuels, boîtes à outils et d'études de cas des meilleures pratiques.

Quelques exemples d'activités des associations de collectivités locales :

- **Collectivités locales du Danemark (LGDK)** — Copenhague est membre de l'association des Collectivités locales du Danemark. Dédiée au renforcement des collectivités locales, la LGDK fait du lobbying auprès des administrations centrales, conseille et offre d'autres services aux différentes municipalités et assure la fourniture en temps utile d'informations pertinentes utiles aux municipalités. Son domaine de compétence couvre l'économie, la fiscalité, le

ENCADRÉ 1.4 Publications d'évaluations de l'économie locale

TORONTO (Canada)

Toronto publie chaque mois un bulletin des *Indicateurs économiques de la ville* qui présente des mises à jour de séries de données : population, emploi, tendances de l'immobilier (permis, construction, prix) ; activités financières ; conditions sociales ; commerce de détail ; transports ; innovation et environnement.

MUNICH (Allemagne)

Munich publie chaque année une évaluation économique (*Münchener Jahreswirtschaftsbericht*) passant en revue le contexte général de l'économie allemande et les tendances économiques récentes et indicateurs clés relatifs à l'économie locale. Ces données permettent aux planificateurs urbains d'identifier les tendances de développement du marché de l'emploi et des secteurs clés de l'économie locale.

POZNAŃ (Pologne)

La ville de Poznań publie une actualisation annuelle des indicateurs relatifs aux facteurs économiques et sociaux de la ville qui s'ajoute aux résultats de son enquête annuelle sur la Qualité de vie.

GLASGOW (Écosse)

La ville de Glasgow procède à un audit économique annuel consistant en une analyse indépendante de son économie et de son marché du travail. L'audit offre non seulement une vision globale de l'économie de la ville mais donne également des informations sur les progrès réalisés par rapport à des objectifs spécifiques définis dans la stratégie économique de la ville. La ville publie aussi deux fois par an une analyse de la situation économique préparée par les services *Development and Regeneration* du City Council de Glasgow et par Scottish Enterprise Glasgow. Cette publication donne aux membres du conseil et acteurs locaux clés des informations mises à jour sur les tendances et les développements de l'économie locale et sert de base aux projets et stratégies de l'économie et de l'emploi à développer et à surveiller. Elle représente aussi un document de référence pour les investisseurs potentiels. Cette analyse propose des séries d'informations quantitatives sur l'économie de la ville et de la région ainsi que des informations qualitatives détaillées sur les investissements et les opérations de désinvestissement, et des informations générales sur les principales entreprises de la ville.

développement des entreprises et le développement régional (<http://www.kl.dk>).

- **L'Alliance des villes des Philippines** — San Fernando est membre de l'Alliance des villes des Philippines (LCP). La LCP cherche à renforcer l'efficacité de la gouvernance, des services, et les capacités institutionnelles par l'action collective et l'échange d'expériences entre les villes. La LCP appuie la création de partenariats, des activités éducatives et de formation et se charge de défendre auprès des administrations centrales les besoins des villes.
- **L'Association des villes d'Ukraine** — Ivano-Frankivsk est membre de l'Association des villes d'Ukraine (AUC). L'AUC soutient les membres des administrations locales dans de nombreux domaines, notamment le développement socioéconomique et la promotion des intérêts des collectivités locales auprès des administrations centrales. Elle fait des recherches et rassemble des informations statistiques ciblées qui sont diffusées aux villes membres, elle aide à former le personnel municipal et crée des relations entre les membres et les bailleurs de fonds internationaux (<http://www.auc.org.ua/>).
- **L'Association des villes de Pologne** — Poznań est membre de l'Association des villes de Pologne (APC). Outre ses fonctions de lobbying pour le compte de ses membres, l'APC soutient ses adhérents en rapprochant les investisseurs potentiels des villes par l'intermédiaire de foires commerciales, d'enquêtes et de recherches sur des thèmes comme le climat de l'investissement. L'APC encourage également les échanges entre ses membres et les bailleurs de fonds internationaux (<http://www.zmp.poznan.pl/>).

À quelle fréquence les villes doivent-elles réaliser une évaluation ?

Avec des modèles institutionnels variés, un grand nombre de villes s'attachent à insérer solidement dans leurs processus usuels de gestion et de planification l'évaluation de l'économie locale. Ce qui revient à faire de l'évaluation un processus régulier se déroulant dans le courant des activités de planification de la ville. Cet effort de planification régulier donne des résultats significatifs. En adoptant une approche soutenue dans le temps, les villes se dotent d'une base de

données longitudinale, acquièrent une compréhension plus approfondie de l'économie locale et de ses leviers, établissent des liens plus solides avec les acteurs locaux et sont plus efficaces grâce au suivi constant des tendances et à l'évaluation des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés.

Un grand nombre de villes, disposant de ressources suffisantes, développent ou mettent à jour leurs stratégies de développement économique tous les trois ou cinq ans et densifient le processus en pratiquant une évaluation complète de l'économie locale et en y ajoutant un programme de recherche ajusté à leurs besoins. Il s'agit cependant d'évaluations spéciales tandis qu'une évaluation de l'économie locale courante correspond à un processus de routine relevant des responsabilités prioritaires des groupes responsables du développement de la stratégie urbaine. De nombreuses villes pratiquent au moins une actualisation de base de leur évaluation de l'économie locale chaque année et installent souvent des instruments standardisés d'évaluation utilisés en cours d'année (voir l'encadré 1.4).

Un suivi régulier des données de l'économie locale — associé à une analyse continue (un « balayage ») des tendances clés tant des économies nationale et mondiale que des domaines politiques et universitaires — joue un rôle important dans l'établissement du programme de chacun des cycles stratégiques de la ville. Cet ample passage en revue des données et des tendances aide aussi les villes à définir le champ des évaluations plus spécifiques qu'elles souhaitent entreprendre pour élargir leurs connaissances dans des domaines stratégiques prioritaires.



Hôtel de ville de Buenos Aires, Argentine

2

Détermination des données nécessaires

Questions traitées dans ce chapitre

- Quelles sont les données nécessaires pour une évaluation de l'économie locale ?
- Quelles données choisir pour une ville particulière ?

Le chapitre 2 traite des moyens dont disposent les planificateurs urbains d'identification des indicateurs socioéconomiques à surveiller lors d'une évaluation de l'économie locale. Il présente aussi des solutions d'organisation du processus de collecte des données.

Une identification des données pertinentes est la clé d'une évaluation de l'économie locale efficace et il existe de vastes gammes de données et de ressources de données pouvant nourrir l'évaluation. Certaines sont plus faciles à utiliser que d'autres. Pour être en mesure de déterminer les besoins en données de la ville, il faut tout d'abord faire des arbitrages en termes de structure et de modalités pratiques tenant compte des coûts et des efforts à fournir pour l'obtention des données.

De multiples facteurs peuvent venir enrayer la compétitivité d'une région métropolitaine et ils doivent être pris en compte lors de la conception des stratégies de développement économique local. Quatre catégories d'indicateurs mesurant l'économie locale, les «indicateurs DEL», peuvent être utilisées comme instruments de mesure et de suivi au cours du processus de planification stratégique.

- *La structure de l'économie* : Des indicateurs liés à la taille et la structure sectorielle de l'économie de la ville et de ses communautés excentrées ;
- *Les atouts locaux* : Des indicateurs liés à des facteurs territoriaux spécifiques influant sur la compétitivité, y compris les ressources, les accès au marché, l'immobilier, les transports et les autres infrastructures ;
- *Le capital humain* : Des indicateurs qui donnent les caractéristiques clés de la population et de la main d'œuvre locales, y compris la situation de l'emploi et les niveaux d'éducation — facteurs de plus en plus déterminants pour la compétitivité locale ;
- *Les institutions* : Des indicateurs de suivi de déterminants de compétitivité moins définis, liés à la qualité et l'efficacité des administrations et des institutions informelles. Bien que difficiles à mesurer, les fac-

Assemblage de mobylettes à Bobo-Dioulasso, Burkina-Faso



Ron Gilroy/STUPictures

Les ressources du professionnel

Un guide pratique de référence plus détaillé des indicateurs utilisés par les villes pour mesurer et surveiller leur compétitivité de l'économie locale se trouve au chapitre 6 de ce *Guide pratique*. Il comporte une longue liste d'indicateurs et les classe selon l'intensité des ressources, le besoin d'expertise analytique et le degré d'utilisation des outils analytiques dans les stratégies urbaines. Le chapitre 6 présente aussi différentes pratiques, des études de cas et d'autres données

teurs institutionnels sont de plus en plus pris en compte comme des éléments essentiels déterminant le climat des investissements.

Le type et l'importance de ces indicateurs dans ces quatre catégories sont examinés de manière détaillée dans les sections suivantes. Des indicateurs appropriés correspondant aux «menus» d'indicateurs DEL dans différents contextes urbains sont aussi présentés.

Quelles sont les données nécessaires pour une évaluation de l'économie locale ?

Les actifs d'une ville — son tissu économique, ses atouts locaux et ses ressources humaines — ont un impact sur le potentiel de succès des stratégies de développement proposées. Des compétences inadéquates ou insuffisantes, des accès difficiles et un tissu industriel faible et largement non compétitif sont des facteurs qui peuvent sérieusement handicaper la réussite des meilleures stratégies de développement. En outre, on sait maintenant à quel point les institutions locales jouent un rôle important dans le développement économique local. Le renforcement des capacités institutionnelles et le leadership institutionnel jouent un rôle qui est aujourd'hui considéré comme essentiel parmi les facteurs de croissance équitable, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Il est donc fondamental de bien comprendre quels sont les actifs et les institutions d'une ville lors d'une évaluation de l'économie locale.

ENCADRÉ 2.1 Les indicateurs de DEL aux niveaux local et national

Des indicateurs locaux — Un bon point de départ

Un grand nombre de villes fondent leur évaluation de l'économie locale sur un noyau d'indicateurs de DEL.

Structure économique

- Dimension de l'économie
- Structure sectorielle et spécialisation
- Exportations
- Structure et dynamisme des entreprises

Atouts locaux

- Infrastructures de transport
- Disponibilité et qualité du foncier et de l'immobilier
- Coût des services d'utilité publique

Capital humain

- Population

- Emploi et revenus
- Éducation et compétences

Institutions

- Environnement local propice pour les entreprises

Des indicateurs nationaux — Comprendre le contexte élargi

Outre le suivi des données au niveau de l'économie locale, il est aussi important de comprendre le contexte élargi au niveau national qui exerce sans doute une influence sur l'état de l'économie locale. De nombreuses villes collectent régulièrement des informations sur l'économie nationale dans un certain nombre de domaines, notamment les suivants :

Structure économique

- Dimension et croissance globale

- Structure sectorielle
- Exportations
- Productivité
- Investissements

Atouts locaux

- Infrastructures de transport et services d'utilité publique
- Infrastructures financières

Capital humain

- Population générale
- Emploi et revenus
- Éducation et compétences

Institutions

- Gouvernance (y compris primauté du droit, transparence et responsabilité)

De nombreuses questions se posent bien évidemment et des séries de données peuvent être rassemblées pour aider les professionnels et les décideurs politiques à comprendre les actifs, sources de développement socioéconomique d'une ville. Mais comment peuvent-ils déterminer ce qui est le plus important ? La présente section explore deux approches pouvant aider à voir clair : par la structuration anticipée des enjeux et par l'analyse coûts-avantages.

Il n'existe pas une série standard d'indicateurs de DEL pouvant être utilisée par les villes. Les objectifs, l'ampleur et la profondeur varient considérablement selon le niveau de développement et la disponibilité de ressources et de compétences. Un grand nombre de villes ont cependant en commun un intérêt marqué pour les données qui peuvent les aider à comprendre leurs structures économiques et leur

capital humain et placent en seconde position une série plus restreinte d'indicateurs de DEL relatifs aux transports locaux, au patrimoine d'infrastructures et aux institutions.

Certaines villes, en outre, jugent aussi utile de suivre un certain nombre d'indicateurs socioéconomiques aux niveaux régional et national. Ce contexte élargi peut avoir une influence sur l'état de l'économie locale d'une ville. L'encadré 2.1 recense les domaines de collecte des données aux niveaux local et national.

Le profil économique de la ville, ses priorités stratégiques et ses défis de développement particuliers détermineront quelles sont les données supplémentaires à collecter. Une ville portuaire pourra, par exemple, estimer que les données les plus importantes portent sur la capacité de fret et sur les qualités et quantités d'infrastructures complémentaires. En revanche,

ÉTUDE DE CAS

Une collecte des données ciblée : l'analyse permanente de GLASGOW et le développement de sa vision

La ville de Glasgow a entamé en 2006 un nouveau processus de stratégie économique en posant une première question : quels sont les facteurs de compétitivité de la ville ? Il s'agissait de pouvoir « identifier les rouages clés de la machine économique » qui déterminent la qualité du développement de la ville. À la suite d'une étude des tendances clés des économies locale, nationale et mondiale, il a été possible d'identifier dix sept domaines de recherche incluant notamment les emplois, les terrains industriels en milieu urbain à l'abandon, l'économie de la connaissance et les compétences. Une méthode d'analyse a été construite à partir d'autres questions : Qu'est-ce qui donne de l'importance à cet enjeu ? Quel est le niveau d'efficacité de la ville aujourd'hui ? Que faire pour aller plus loin ? En ce qui concerne la collecte des données sur l'économie locale, la question à traiter était : Quelles sont les lacunes fondamentales dans les connaissances déjà acquises sur ce thème ? Comment les comblera-t-on — en recourant à quelle méthodologie ? par la recherche primaire ou secondaire ? (y compris des enquêtes, groupes de discussion, interviews, étude sur dossiers, etc.).

La ville a ensuite mené des recherches ciblées (collecte de données et interviews avec les spécialistes clés de chacune de ces questions). Plusieurs notes d'orientation ont ainsi été publiées, analysant les principaux enjeux, recensant les ques-



Ouvrier d'imprimerie à Glasgow, Écosse

Stephen Gibson/AA World Travel TopFoto/ The Image Works

tions stratégiques et amorçant la définition des priorités stratégiques. Les notes d'orientations ont ensuite été rassemblées sous trois chapitres principaux (personnes, lieux et entreprises) et présentées lors d'ateliers auxquels ont participé 60 à 70 acteurs locaux de la ville. Les ateliers ont permis de poser un certain nombre de « questions structurantes » conçues plus pour obtenir des suggestions que pour suggérer des réponses à ce stade précoce du processus. Les résultats des ateliers ont été rapprochés des données économiques existantes pour encadrer le processus de développement de la stratégie.



Département de l'emploi et du développement économique de Munich

Vue de centre historique de Munich, Allemagne

Conseils pratiques

1. Vérifier préalablement quelles sont les données faciles à collecter et fiables.

Un grand nombre de villes commencent par établir la liste des indicateurs DEL souhaités et vérifient ensuite lesquels sont immédiatement disponibles et la qualité des sources de données. À **Ivano-Frankivsk (Ukraine)**, par exemple, la disponibilité des données représentait un critère clé de choix des indicateurs DEL à inclure dans leur profil de communauté et dans leur évaluation de l'économie locale. Lors du lancement du processus d'évaluation en 2005, les consultants ont préparé une longue liste d'indicateurs de DEL. Ces indicateurs ont ensuite été examinés en liaison avec le personnel local de DEL à la mairie d'Ivano-Frankivsk et l'équipe de DEL de l'Agence des États-Unis pour le développement international. Les données disponibles dans les bureaux de statistiques locaux, régionaux et nationaux ont été aussi soigneusement recensées. L'exercice de classement des priorités a permis d'établir une série limitée mais réalisable d'indicateurs de DEL à suivre en fonction du profil des communautés de la ville.

À **San Fernando (Philippines)**, pour établir ses *Urban Karte* (indicateurs urbains), l'Alliance des villes des Philippines a choisi de développer des indicateurs basés sur des séries statistiques et des outils d'enquête existants pour réaliser les évaluations de la compétitivité des villes plutôt que de dupliquer les processus de collecte de données. Un grand nombre des indicateurs utilisés dans les stratégies de développement urbain (SDU) correspondent à des chiffres que les services des collectivités locales doivent de toute manière recueillir dans le cadre d'autres enquêtes. La plupart des données sur les ménages et la fourniture des services de base sont, par exemple, disponibles dans l'enquête nationale sur les Besoins humains minimums tandis que d'autres indicateurs sont mesurés grâce au Système de mesure des performances de la gouvernance locale existant.

Les quinze villes sélectionnées pour ce *Guide pratique* ont tiré près de 80 % de leurs indicateurs de DEL des statistiques municipales, régionales et nationales, réduisant ainsi leurs coûts.

2. Coordonner avec les autres acteurs du développement économique.

Les données rassemblées lors d'une évaluation de l'économie locale intéressent souvent d'autres acteurs du développement économique de la ville et de la région. C'est en particulier vrai pour les données sur les investissements et le marketing de la ville. Il vaudra donc probablement la peine de vérifier si ces données ont déjà été recueillies par des organismes locaux. Si ce n'est pas le cas, on peut aussi envisager un couplage des capacités et des budgets pour la collecte des données.

3. Ratisser large

De riches gisements d'information économique existent dans les rapports de recherche, enquêtes et publications universitaires effectués par des tiers. Certaines villes où les revenus sont plus élevés pourront trouver plus facilement ce type de données. Mais elles risquent de ne pas être ajustées aux besoins de la ville et les définitions utilisées peuvent ne pas être accessibles — ce qui pose problème, notamment pour le classement des villes. Elles représentent toutefois des sources de données indicatives.

4. Profiter des connaissances et expertises locales.

Les acteurs locaux (associations professionnelles, chambres de commerce, institutions de recherche et organisations sociales) peuvent détenir des données et des analyses.

5. Harmoniser le processus de collecte des données.

Une partie des villes de notre échantillon ont adopté des processus bien structurés assurant une collecte des données efficiente. **Munich (Allemagne)** a, par exemple, mis en place des processus de collecte de données standardisés pour son évaluation annuelle de l'économie locale. Cette évaluation se concentre sur une série limitée d'indicateurs de DEL et le département de l'Économie et de la main d'œuvre de la ville a établi des modèles-types précisant les définitions et formats des données souhaitées. Ces formulaires sont envoyés en février, chaque année, aux diverses sources de données, ainsi qu'au bureau régional des statistiques et à l'aéroport de Munich. Une bonne collaboration avec les principaux fournisseurs de données permet à la ville d'achever promptement le processus de collecte des données.

une économie de recherche et développement intensifs accordera la priorité à la disponibilité de capital-risque, la qualité du système éducatif et les facteurs de qualité de vie nécessaires pour attirer et retenir du personnel hautement qualifié.

Les professionnels et les décideurs politiques ont donc tendance à bâtir l'évaluation de la compétitivité sur les variables

les mieux ajustées à l'économie urbaine traitée plutôt que de couvrir tous les aspects et mesures d'une économie locale. Cette structuration anticipée des enjeux pourra être importante pour assurer l'identification des indicateurs les plus pertinents pour la ville. L'approche développée par Glasgow (Écosse) est intéressante à ce titre (voir l'encadré ci-dessus).



Gerald Heald

Le centre commercial Stary Browar (Ancienne brasserie) à Pozna, Pologne

Il faut toujours faire des compromis entre les coûts et les efforts nécessaires pour obtenir des données pertinentes. Ce qui requiert souvent de trouver un équilibre entre le niveau de détail et de précision requis et le temps et les financements disponibles pour l'évaluation.

L'encadré de conseils pratiques p. 20 offre des exemples des solutions adoptées par un certain nombre de villes pour réussir cet exercice difficile.

Quelles données choisir pour une ville particulière ?

La sélection des indicateurs de DEL à établir implique des compromis pratiques tenant compte des ressources disponibles. Les tableaux 2.1 et 2.2 proposent deux «menus» d'indicateurs de DEL pouvant aider les planificateurs urbains à comprendre leur économie locale. Le premier menu conviendra aux villes disposant de ressources limitées ; le second sera mieux adapté à celles qui sont mieux dotées.

Quel «menu» choisir pour une ville particulière ?

Les villes disposant de ressources limitées auront avantage à utiliser le menu d'indicateurs de DEL figurant dans le tableau 2.1 ; elles pourront ensuite élargir (ou approfondir) la collecte de données au niveau local pour y inclure des domaines qui se seront révélés particulièrement intéressants au cours de l'évaluation initiale. Si la disponibilité des données est dans l'ensemble bonne et si la ville dispose notamment d'une base locale sûre de connaissances techniques, le menu du tableau 2.2 devrait convenir.

Les indicateurs «primaires» (dans les tableaux 2.1 et 2.2) aideront à établir des bases solides garantes d'une évaluation de l'économie locale efficace. Les indicateurs «secondaires» aideront les villes désireuses de disposer d'une analyse plus circonstanciée de l'économie locale.

Les indicateurs de DEL du tableau 2.2 peuvent aider les planificateurs urbains, les professionnels et les administrateurs à comprendre l'économie locale d'une ville disposant de ressources relativement accessibles.

TABLEAU 2.1 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources limitées

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Structure économique			
Dimension de l'économie	■		Taux d'emploi total
Structure sectorielle et spécialisation	■		Part de PIB par secteur (production et emploi) <ul style="list-style-type: none"> ● Par rapport à la structure nationale ● Variations dans le temps
			Pourcentage d'emplois offerts par des entreprises locales par rapport à des entreprises IDE
Exportations		■	Pourcentage de production exporté Principaux marchés à l'exportation
Relations entre les entreprises		■	Existence de grappes (clusters) industrielles
Structure des entreprises	■		Nombre total d'entreprises (par secteur et dans la durée)
Productivité		■	Mesures de la productivité économique régionale ou urbaine (ensemble et par secteur) <ul style="list-style-type: none"> ● Productivité totale des facteurs ● Productivité de la main d'œuvre ● Productivité du capital
Investissements	■		Chiffre total et importance (valeur, emplois) des investissements étrangers <ul style="list-style-type: none"> ● Par taille d'entreprises et par secteur ● Part des sources nationales par rapport aux IDE
Esprit d'entreprise		■	Nombre de création d'entreprises (par taille, secteur)
Économie informelle ^a	■	■	Taille de l'économie informelle (ensemble et par grand secteur : primaire, secondaire, tertiaire) <ul style="list-style-type: none"> ● Emploi (ensemble et pourcentage d'emplois non agricoles) ● Nombre total d'entreprises (réparties par tailles : individuelle, moins de 10 employés, plus de 10 employés)
Atouts locaux			
Ressources naturelles		■	Productivité de l'emploi, emploi, niveaux des exportations des principales industries intensives en ressources naturelles ^b
Implantation et accès au marché		■	Taille et portée totales du marché local et de la zone d'attraction accessible (définie dans un rayon de x kilomètres) <ul style="list-style-type: none"> ● Taille totale du marché (PIBR, population) ● Densité de population Niveaux moyens de revenus (ensemble, disponible) et répartition des revenus
			Distance et durée des trajets vers les régions/marchés urbains clés dans le pays (vers les marchés à l'exportation clés)
Infrastructures — transports	■		Inventaire et profil des principales infrastructures de transport
Infrastructures — immobilier	■		Disponibilité et qualité du foncier et de l'immobilier (par type et taille : industrie, commerce, commerce de détail, R&D, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ● Existence de zones industrielles ● Capacité d'accueil et locaux vacants

TABLEAU 2.1 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources limitées (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Atouts locaux (suite)			
Infrastructures — immobilier (suite)	■		Qualité et coût du stock d'habitations <ul style="list-style-type: none"> ● Prix moyens et niveau de dépenses acceptable (évolution dans le temps)
Infrastructures — services d'utilité publique	■		Coûts et qualité des services locaux aux particuliers et aux entreprises (électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides, télécommunications) <ul style="list-style-type: none"> ● Proportion des ménages/entreprises raccordés ● Coût mensuel moyen
Infrastructures — financières		■	Disponibilité locale de financement des entreprises <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de succursales de banques (par habitant) ● Disponibilité de microfinancement (nombre de programmes fonctionnant dans la région et valeur des prêts)
Infrastructures — éducation	■		Infrastructures d'éducation primaire et secondaire <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre d'écoles
			Infrastructures d'enseignement universitaire <ul style="list-style-type: none"> ● Établissements universitaires et de formation permanente et centre de recherches, par type.
Infrastructures culturelles, équipements collectifs et qualité de vie		■	Équipements culturels (cinémas, théâtres, music halls, établissements sportifs, bibliothèques) <ul style="list-style-type: none"> ● Inventaire des avoirs
Capital humain			
Démographie	■		Niveaux et répartition de la population (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Nombre et répartition des ménages
			Niveaux d'émigration et d'immigration (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Niveaux d'études
			Bien-être personnel et social (actuel et évolution dans le temps) ^c : <ul style="list-style-type: none"> ● Espérance de vie à la naissance ● Taux de mortalité ● Taux de délinquance (chiffre pour 1000 de victimes de la criminalité) ● Taux des principales maladies ● Taux de nuptialité et de divorce
Emploi et revenus	■		Niveaux de l'emploi (actuels et évolution dans le temps) par secteur et/ou type de profession (spécialistes, techniciens, ouvriers spécialisés, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ● Total par niveau ● Part de l'emploi total
			Participation de la main d'œuvre, pourcentage emploi et chômage (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Race/ethnie ● Secteur et/ou type de profession

(suite)

TABLEAU 2.1 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources limitées (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Capital Humain (suite)			
Emploi et revenus (suite)	■		Nature/structure de l'emploi (actuel et évolution dans le temps) par âge, sexe, race, ethnie, secteur et type de profession <ul style="list-style-type: none"> ● Pourcentage de revenus salariés par rapport aux revenus indépendants (employés de maison ou exploitations agricoles de subsistance, par exemple) ● Pourcentage plein temps / temps partiel / saisonnier ● Répartition spatiale
Éducation et compétences	■		Niveaux d'études atteints (actuels et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Niveau atteint (nombre et pourcentage de la population et de la main d'œuvre : primaire, secondaire, baccalauréat, diplôme technique, université) ● Diplômes universitaires, par spécialisation (technique/ingénieur par rapport à commerce, art et sciences humaines, ou autres) ● Taux de scolarisation actuels
Institutions			
État de droit		■	Taux de criminalité, vol et désordres (niveau de criminalité pour 1000 habitants, incidence de troubles sociaux majeurs)
Transparence/responsabilité		■	Perception des acteurs locaux relatives à <ul style="list-style-type: none"> ● Fiabilité de l'interprétation des textes juridiques par les autorités publiques ● Incertitudes sur la politique économique et le cadre réglementaire
Environnement local propice aux affaires	■		Existence d'institutions de DEL clés <ul style="list-style-type: none"> ● Autorité/service du développement économique ● Autres ● Agence de promotion des investissements/de développement industriel
			Taille du budget total de la ville (actuelle et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Ventilation par principaux postes budgétaires ● Ventilation par sources principales de fonds (pourcentage d'impôts locaux par rapport aux transferts ou aux fonds des bailleurs)
			Perception de l'efficacité des administrations
Institutions représentatives		■	Nombre et niveaux d'adhésion des membres (total et pourcentage de la population concernée) dans les institutions représentatives (actuel et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Chambres de commerce et autres organisations du monde des affaires ● Syndicats et autres organisations professionnelles ● Organisations représentatives des participants à l'économie informelle ● Autres organisations clés de la société civile
Confiance, coopération et certitude		■	Perception de la confiance accordée aux institutions clés (administrations, police, système judiciaire, etc.)

TABLEAU 2.1 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources limitées (suite et fin)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Institutions (suite)			
Systèmes redistributifs		■	Répartition des niveaux de revenus par race/ethnie Pourcentage des dépenses publiques consacrées aux transferts sociaux
Capacité de résolution des problèmes		■	Incidence de grèves et fermetures (nombre de journées de travail perdues)

Notes : IDE, investissements directs étrangers ; PIB, produit intérieur brut ; PIBR, produit intérieur brut régional ; DEL, développement économique local ; R&D, recherche et développement.

a. Le besoin d'une évaluation est fort dans les villes où l'économie informelle est prépondérante.

b. Cet indicateur, et les autres, figurant dans la rubrique « ressources naturelles » ne doivent être établis que dans des situations où une ressource naturelle particulière joue un rôle prépondérant dans l'économie locale (produits pétroliers, minerais, une culture particulière, pêcheries ou foresterie, par exemple).

c. Ces questions ne sont pas directement liées à l'économie locale mais leur impact sur la productivité du travail et la qualité de vie est significatif.

TABLEAU 2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Structure économique			
Dimension de l'économie	■		Produit intérieur brut régional ou de la ville (y compris PIBR et PGB) dans le temps (ensemble et par habitant)
			Taux d'emploi total
Structure sectorielle et spécialisation	■		Part de PIB par secteur (production et emploi) ● Par rapport à la structure nationale ● Variations dans le temps
			Pourcentage d'emplois offerts par des entreprises locales par rapport à des entreprises IDE Pourcentage d'emplois offerts par le secteur public par rapport au secteur privé
Exportations	■		Pourcentage d'entreprises exportatrices (ensemble, par secteur, par taille d'entreprise) Pourcentage de la production exporté Principales destinations d'exportations
Relations entre les entreprises	■		Existence de grappes (clusters) industrielles
Structure des entreprises	■		Nombre total d'entreprises (par secteur et dans la durée)
			Nombre d'entreprises par taille d'établissement (par production et emplois) et par secteur
			Profil des principales entreprises locales (par production et emplois) : production, emploi, secteur, exportations, liens avec d'autres entreprises dans/hors région
Productivité		■	Mesures de la productivité économique régionale ou urbaine (ensemble et par secteur) ● Productivité totale des facteurs ● Productivité du capital ● Productivité de la main d'œuvre

(suite)

TABLEAU 2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Structure économique (suite)			
Investissements	■		Chiffre total et importance (valeur, emplois) des investissements étrangers <ul style="list-style-type: none"> ● Par taille d'entreprises et par secteur ● Part des sources nationales par rapport aux investissements directs étrangers
Innovation	■		Dépenses R&D (ensemble et par secteur) <ul style="list-style-type: none"> ● Par habitant et en pourcentage du PIBR ● Par source (dépenses publiques par rapport à privées)
			Proportion d'entreprises ayant des activités R&D dans la région
			Niveau de dépôts de brevets (ensemble et par secteur)
Esprit d'entreprise	■		Nombre de création d'entreprises (par taille, secteur)
			Taux net de créations d'entreprises (taux de création moins taux de cessation)
Économie informelle ^a	■	■	Taille de l'économie informelle (ensemble et par grand secteur : primaire, secondaire, tertiaire) <ul style="list-style-type: none"> ● Emploi (ensemble et pourcentage d'emplois non agricoles) ● Production (pourcentage du PIBR et pourcentage du PIBR non agricole) ● Nombre total d'entreprises (réparties par tailles : individuelle, moins de 10 employés, plus de 10 employés)
			Liens avec le secteur formel <ul style="list-style-type: none"> ● Droit public, principes directeurs et initiatives relatives au secteur informel Liens en amont et en aval avec les entreprises du secteur formel
Atouts locaux			
Ressources naturelles		■	Production du secteur primaire, emploi et niveau des exportations (par habitant et en pourcentage du PIBR)
Implantation et accès au marché		■	Importance et zone d'influence du marché local et de la zone d'attraction accessible (définie dans un rayon de x km) <ul style="list-style-type: none"> ● Taille totale du marché (PIBR, population) ● Densité de population ● Niveaux moyens de revenus (ensemble, disponible) et répartition des revenus
Infrastructures — transports	■		Importance et couverture des infrastructures de transport (actuelles et évolution dans le temps) — Ce qui suit ne s'applique pas dans toutes les régions. <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Routes</i> : linéaire total en km du réseau routes et autoroutes, nombre de passagers/trajets effectués, temps moyen de transport entre destinations clés ● <i>Rail</i> : linéaire total en km du réseau de voies ferrées et lignes principales, nombre de passagers/trajets effectués, temps moyen de transport entre destinations clés, taille et âge moyen du matériel roulant, pourcentage d'arrivées à l'heure prévue ● <i>Ports</i> : nombre de mouillages, capacité, nombre d'arrivées/départs, temps moyen de dédouanement, correspondances et durée des trajets vers les destinations clés ● <i>Aéroports</i> : Nombre de créneaux horaires, capacité de l'espace aérien, nombre d'arrivées/départs, correspondances vers destinations clés, nombre de passagers transportés, volume de fret transporté

TABLEAU 2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Atouts locaux (suite)			
Infrastructures — transports (suite)			Inventaire et profil des principales infrastructures de transport
			Qualité des infrastructures de transport (ensemble et par mode de transport)
Infrastructures — immobilier	■		Disponibilité et qualité du foncier et de l'immobilier (par type : industrie, commerce, commerce de détail, R&D, et par taille) <ul style="list-style-type: none"> ● Existence de zones industrielles ● Âge moyen de l'immobilier ● Capacité d'accueil et locaux vacants ● Niveau qualitatif moyen (A+, A, etc.)
			Coût du foncier et de l'immobilier (actuel et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Prix à l'achat ou à la location ● Coûts de construction
			Qualité et coût du stock de logements <ul style="list-style-type: none"> ● Répartition selon valeur du stock de logements ● Prix moyens et niveau de dépenses acceptable (évolution dans le temps)
Infrastructures — services d'utilité publique		■	Coûts des services aux entreprises (électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides) <ul style="list-style-type: none"> ● Coût de branchement ● Tarification d'usage moyenne
			Coûts et qualité des services aux particuliers (électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides, télécommunications) <ul style="list-style-type: none"> ● Proportion des ménages raccordés ● Coût mensuel moyen des services d'utilité publique (en part des revenus)
Infrastructures — ressources financières		■	Disponibilité locale de financement des entreprises <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de succursales de banques (par habitant) ● Part de crédit provenant de sources formelles/informelles ● Disponibilité de capital-risque (nombre de fonds opérant dans la région et valeur des fonds) ● Disponibilité de microfinancement (nombre de programmes fonctionnant dans la région et valeur des prêts)
Infrastructures — éducation	■		Infrastructures d'éducation primaire et secondaire <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre d'écoles ● Effectif moyen des classes ● Dépenses publiques par habitant ou par élève
			Infrastructures d'enseignement universitaire <ul style="list-style-type: none"> ● Établissements universitaires et de formation permanente et centre de recherches, par type.
Infrastructures culturelles, équipements collectifs et qualité de vie	■		Structure locale des coûts <ul style="list-style-type: none"> ● Les logements sont-ils abordables ? ● Coût de la vie ● Fiscalité (entreprises, particuliers, foncier, autres)
			Perception de la qualité de vie

(suite)

TABLEAU 2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Atouts locaux (suite)			
Image de la ville		■	Perception de la ville/région métropolitaine dans les médias et chez les investisseurs et employés potentiels
Capital humain			
Démographie	■		Niveaux et répartition de la population (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Répartition spatiale (niveaux de densité sous-régionaux, notamment urbains, périurbains et ruraux) ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Nombre et répartition des ménages
			Niveaux d'émigration et d'immigration (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Répartition spatiale (niveaux de densité sous-régionaux, notamment urbains, périurbains et ruraux) ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Niveaux d'études
Emploi et revenus	■		Niveaux de l'emploi (actuels et évolution dans le temps) par secteur et/ou type de profession (spécialistes, techniciens, ouvriers spécialisés.) <ul style="list-style-type: none"> ● Total par niveau ● Part de l'emploi total
			Participation de la main d'œuvre, pourcentage emploi et chômage (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Race/ethnie ● Secteur et/ou type de profession ● Répartition spatiale
			Nature/structure de l'emploi (actuel et évolution dans le temps) par âge, sexe, race, etc. (comme pour la participation de la main d'œuvre) <ul style="list-style-type: none"> ● Pourcentage des salariés (rémunérés par des tiers) par rapport aux travailleurs indépendants par rapport aux non salariés ● Pourcentage emplois plein temps / temps partiel / saisonnier ● Répartition spatiale/sexe/race
			Nature/structure du chômage (actuel et évolution dans le temps) par âge, sexe, etc. (comme pour l'emploi) <ul style="list-style-type: none"> ● Durée moyenne ● Pourcentage de chômage de longue durée ● Pourcentage ayant abandonné la recherche d'emploi ● Répartition spatiale/sexe/race
			Niveaux des rémunérations (actuels et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Revenus hebdomadaires ou mensuels moyens par âge, sexe, race/ethnie, éducation/compétences (par secteur) ● Rémunérations moyennes (économie formelle par rapport à informelle)

TABLEAU 2.2 Indicateurs DEL pour les villes disposant de ressources aisément accessibles (suite et fin)

Principales catégories à piloter	Indicateurs primaires	Indicateurs secondaires	Indicateur(s) potentiel(s) à mesurer
Capital humain (suite)			
Éducation et compétences	■		Niveaux d'études atteints (actuels et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Niveaux acquis — nombre et pourcentage de la main d'œuvre et de la population présentes (primaire, secondaire, baccalauréat, diplôme technique, université) ● Diplômes universitaires, par spécialisation (technique/ingénieur par rapport à commerce, art et sciences humaines, ou autres) ● Taux de scolarisation actuels
Institutions			
État de droit		■	Degré de confiance dans le système judiciaire
Transparence/responsabilité		■	Perception des acteurs locaux relatives à <ul style="list-style-type: none"> ● Fiabilité de l'interprétation des textes juridiques par les autorités publiques ● Incertitudes sur la politique économique et le cadre réglementaire
			Perception des niveaux de corruption dans l'administration et le milieu des affaires
			Perception d'une présence de comportements anticoncurrentiels
Environnement local propice aux affaires	■		Existence d'institutions de DEL clés <ul style="list-style-type: none"> ● Autorité/service du développement économique ● Autres ● Promotion des investissements/agence de développement industriel
			Montant total du budget de la ville (actuel et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Ventilation par principaux postes budgétaires ● Ventilation par sources principales de fonds (pourcentage d'impôts locaux par rapport aux transferts ou aux fonds des bailleurs)
Confiance, coopération et certitude		■	Perception de la confiance accordée aux institutions clés (administrations, police, système judiciaire, etc.)
			Perception du degré de coopération entre les entreprises
Systèmes redistributifs	■		Répartition des revenus par race/ethnie Pourcentage des dépenses publiques consacrées aux transferts sociaux
Capacité de résolution des problèmes		■	Incidence de grèves et fermetures (nombre de journées de travail perdues)

Note : IDE, investissements directs étrangers ; PIB, produit intérieur brut ; PGC, propriétés générales de la croissance ; PIBR, produit intérieur brut régional ; DEL, développement économique local ; R&D, recherche et développement.

a. Dans les villes où le secteur informel prédomine, il est très important d'en faire une évaluation.



Centrale électrique à Bobo-Dioulasso, Burkina-Faso

3

Collecte des données

Questions traitées dans ce chapitre

- Quels outils utiliser pour recueillir des données sur l'économie locale ?
- Quels outils choisir pour à une ville en particulier ?

Après avoir décidé quelles sont les données devant être collectées sur l'économie locale et avoir identifié les sources de données disponibles, les villes doivent aussi décider comment combler les lacunes de données existantes. Il existe plusieurs outils de collecte de données permettant de le faire. Le chapitre 3 du *Guide pratique* présente des outils d'enquête utiles et une approche participative couramment utilisée pour la collecte des données.

Quels sont les outils qu'une ville peut utiliser pour recueillir des données sur l'économie locale ?

La collecte des données sur l'économie locale s'appuie sur un vaste éventail de sources, notamment bureaux de statistiques locales et nationales, publications de recherche et rapports. Théoriquement, les données devraient être tirées de ces sources, mais ce n'est pas toujours le cas car des données fiables au niveau de la ville n'existent pas pour tous les indicateurs DEL intéressants. Dans ces situations, il existe une série d'outils pour récupérer des données de qualité, autrement irrécupérables.

Des enquêtes : pourquoi ?

Les enquêtes sont fréquemment utilisées par les administrations, les entreprises et les chercheurs pour recueillir des données sur les caractéristiques, les préférences, les modèles de comportement et les attitudes des entreprises, organisations, individus et ménages. Elles sont tout particulièrement utiles pour recueillir des données qui sont difficiles à obtenir auprès des sources existantes comme les bureaux de statistiques ou les rapports. Les différents types d'enquête permettent aux chercheurs de recueillir des informations à partir d'un petit échantillon unitaire, sans avoir à effectuer un recensement ou à collecter des données auprès de groupes de populations (ménages ou entreprises par exemple) et d'en tirer des résultats généralisables à l'ensemble de la population. Les enquêtes sont économes en temps et en coûts



Curt Cernamark/World Bank Photo Library

Consultation pour les femmes, Inde

Les ressources du professionnel

Pour plus d'informations sur les outils de collecte de données, voir le chapitre 7 du guide. Chacun des outils présenté dans ce chapitre est accompagné de conseils d'utilisation avec un descriptif de leurs qualités d'analyse spécifiques, les informations clés à recueillir, des astuces pratiques et les meilleures pratiques, avec des sources d'informations complémentaires sur Internet et d'autres ressources utiles.

et représentent donc un outil intéressant pour la collecte de données sur l'économie locale.

Il existe cinq grands types d'enquêtes particulièrement bien adaptées aux évaluations de l'économie locale :

1. Enquêtes sur les ménages
2. Enquêtes sur les structures industrielles
3. Enquêtes sur le secteur informel
4. Enquêtes sur le climat des investissements
5. Enquêtes prospectives auprès des entreprises

Plusieurs problèmes méthodologiques doivent être pris en compte lors de la conception, de l'exécution et de l'analyse d'une enquête. Ils sont brièvement présentés ci-dessous. Des informations plus détaillées existent et l'encadré « Pour en savoir plus » de ce chapitre en recense les sources.

ÉTABLIR UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF. L'échantillon doit être représentatif car les enquêtes sont fondées sur des informations recueillies auprès d'un petit échantillon d'un ensemble de population. Pour qu'un échantillon soit représentatif, il faut que chacun des membres de la population ait les mêmes chances d'être sélectionné. C'est ce qu'on appelle une sélection aléatoire. L'échantillon peut aussi être sélectionné en fonction de subdivisions fondées sur des caractéristiques socioéconomiques ou autres (âge, revenus, taille de l'entreprise, par exemple). C'est ce qu'on appelle un échantillonnage stratifié. Dans l'idéal, l'échantillon est tiré d'un registre complet, exact et à jour, de toutes les unités dans une population (ce que l'on appelle un cadre d'échantillonnage) et est généralement basé sur les registres administratifs ou les données du recensement national. La taille requise pour assu-

rer la justesse de l'échantillon dépend de la complexité de l'analyse à réaliser et des ressources disponibles.

CONCEVOIR UN QUESTIONNAIRE. Les données d'enquête sont recueillies à l'aide de questionnaires ou d'instruments d'enquête soigneusement élaborés. S'il s'avère nécessaire de recueillir des données sur des questions très spécifiques, il pourra être nécessaire de concevoir un nouveau questionnaire ad hoc (plutôt que d'en adapter un). Mais dans bien des cas les planificateurs urbains peuvent s'inspirer de formats de questionnaire existants. Les questions choisies sont généralement ouvertes et fermées (questions à choix multiples ou questions oui/non, par exemple) et la structure exacte dépend de la manière dont l'enquête sera menée. Il est fondamental de s'assurer que les questions ne présentent aucune ambiguïté et qu'elles sont valides (qu'elles mesurent ce que les enquêteurs souhaitent qu'elles mesurent).

RÉALISER L'ENQUÊTE. La plupart des données d'enquête sont recueillies en utilisant une (ou plusieurs) méthode : 1) par écrit, par courrier ou par Internet ; 2) par des interviews au téléphone ; 3) par des interviews en face à face ; ou 4) par une combinaison d'interviews écrites et orales. C'est en tenant compte de la technologie disponible et des normes culturelles que sera choisie la méthode qui convient le mieux aux conditions présentes de la ville à étudier. Le niveau de confort des sondés dans les mécanismes à utiliser pour répondre aux questions ainsi que le type d'information à recueillir seront aussi considérés. Les données sont souvent recueillies avec plus d'efficacité quand les enquêtes sont écrites mais ces dernières ne sont pas toujours les plus efficaces pour capter des informations et opinions qualitatives. La forme du questionnaire variera aussi en fonction de la méthode d'enquête choisie. Les interviewers devront être bien formés et avoir reçu des instructions sur les orientations et les exigences de l'enquête.

ANALYSER LES RÉSULTATS. La plupart des enquêtes nécessiteront dans une certaine mesure une analyse quantitative des résultats, notamment celles s'appliquant à grande échelle ; toutefois, l'équilibre entre l'analyse qualitative et quantitative dépendra du type d'étude. Les réponses à l'enquête devront être codées et intégrées dans une méthode d'approche

analytique. L'analyse statistique est couramment utilisée pour interpréter des enquêtes et la présentation des résultats de l'enquête s'appuie souvent de nombreux graphiques et tableaux.

Quelles sont les techniques de collecte de données participatives ?

Lorsque le temps ou les ressources disponibles ne sont pas suffisants pour réaliser une enquête formelle, les techniques participatives représentent une alternative utile pour recueillir des données sur l'économie locale.

L'analyse participative des problèmes peut être particulièrement productive comme moyen d'inclure les acteurs locaux dans l'évaluation de l'économie locale et pour comprendre leur point de vue sur les problèmes essentiels affectant le développement d'une ville. Cette approche peut conduire à identifier les problèmes pesant sur l'économie dans l'immédiat et/ou les opportunités et sources d'avantages concurrentiels pour l'économie locale.



Employées dans une fabrique de boîtes de conserves, Bolivie

rentiels pour l'économie locale. Ce sont souvent des séminaires et ateliers qui sont organisés pour une approche participative de l'identification des problèmes à résoudre.

Les processus participatifs peuvent aussi être utiles pour rassembler des données quantitatives et des informations sur des aspects spécifiques de l'économie locale (tels qu'emploi dans les entreprises locales ou liens entre les entreprises dans un secteur particulier). Il sera cependant parfois difficile de recueillir des données détaillées et exactes dans des réunions ou séminaires publics, c'est pourquoi les approches participatives ne pourront que dans quelques rares cas se substituer aux collectes de « données dures » (factuelles) et d'autres informations recueillies par voie d'enquêtes ou de statistiques.

Quels outils choisir pour une ville particulière ?

Les outils de collecte de données ne sont pas tous également pertinents ou appropriés lors d'une étude d'une économie locale. Des compromis

Pour en savoir plus

Pour plus d'information sur la méthodologie et la conception d'une enquête générale, voir : http://www.sysurvey.com/tips/introduction_to_survey.htm ou <http://www.whatisasurvey.info/>.

Pour des informations spécifiques sur l'utilisation des enquêtes au service du développement économique local, voir la publication de la Banque mondiale *Making Local Economic Development Strategies : A Training Manual (Module 2, Learning Material 3)* à <http://www.worldbank.org/urban/led>.

Pour des conseils sur l'élaboration de questionnaires, voir : <http://www.leeds.ac.uk/iss/documentation/top/top2/index.html>.

Pour des informations détaillées sur les méthodes et les concepts statistiques, voir : <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>.

seront nécessaires en termes de temps, de ressources et de capacités disponibles pour l'évaluation de l'économie locale.

Le guide de référence synthétique du tableau 3.1 propose un classement de la facilité d'usage de six outils de collecte de

données en fonction de la contrainte de ressources nécessaires, du besoin d'expertise analytique et de leur fréquence d'utilisation dans les stratégies urbaines.

TAB LEAU 3.1 Guide de référence synthétique des outils de collecte de données

Outils de collecte de données	Description	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Enquête sur les ménages	Utilisées pour recueillir un vaste éventail de données socioéconomiques sur les ménages dans une économie.	\$\$	👤 👤	❖❖
Enquêtes sur les structures industrielles	Utilisées pour recueillir des données structurelles au niveau des entreprises locales, y compris sectorielles, nombre d'employés et chiffre d'affaires.	\$\$	👤 👤	❖❖
Enquêtes sur l'économie informelle	Utilisées pour recueillir des données structurelles au niveau des entreprises du secteur informel.	\$\$	👤 👤	❖❖
Enquêtes sur le climat des investissements	Utilisées pour connaître les perceptions des entreprises relatives au climat des investissements local, y compris la qualité de la main d'œuvre, des infrastructures et des services publics.	\$\$	👤 👤	❖❖❖
Enquêtes prospectives auprès des entreprises	Utilisées pour recueillir des données sur les perceptions des dirigeants d'entreprises sur les performances économiques et sur l'environnement des affaires dans son ensemble, y compris la situation courante, les prévisions et les orientations retenues à court terme.	\$	👤	❖❖
Identification participative des problèmes	Utilisée pour connaître les perspectives et visions des principaux acteurs locaux sur les problèmes de DEL.	\$	👤	❖❖❖

Notes :

Contrainte de ressources (temps et coûts) : forte (\$\$\$), moyenne (\$\$), faible (\$)

La contrainte de ressources correspond au temps et aux coûts à investir pour l'utilisation d'un outil ou d'une méthode d'analyse. Une contrainte de ressources faible (\$) signifie que les données que nécessite ce type d'analyse sont dans l'ensemble disponibles, que l'analyse en elle-même peut être menée dans un temps relativement court et que peu de ressources autres que des ressources humaines seront nécessaires. Une contrainte de ressources forte (\$\$\$) signifie que les données requises sont nombreuses, l'analyse demande beaucoup de temps, et, dans bien des cas, d'autres ressources sont indispensables (des logiciels coûteux, par exemple).

Besoin d'expertise analytique : élevé (👤👤👤), moyen (👤👤), faible (👤)

L'expertise analytique correspond aux besoins en expertise intramuros ou externe pour la conception ou l'exécution des outils analytiques et des méthodes d'analyse. Un besoin en expertise analytique faible (👤) signifie que (si les données pertinentes sont disponibles) l'utilisation d'un outil ou d'une méthode d'analyse ne nécessite qu'une pratique des tableaux, graphiques et statistiques de base et la capacité de faciliter une discussion de groupe/session de brainstorming. Un besoin en expertise analytique élevé (👤👤👤) signifie que le niveau de connaissances économétriques et statistiques requis pour l'utilisation d'un outil ou d'une méthode d'analyse est conséquent. Un besoin en expertise analytique moyen (👤👤) signifie qu'il faut détenir des connaissances de base relatives aux statistiques et aux concepts et théories utilisées lors de l'élaboration de la politique économique régionale ; par ailleurs des facilitateurs plus spécialisés et expérimentés pourront être nécessaires.

Fréquence d'utilisation lors de l'établissement des stratégies urbaines en cours de développement : intensive (❖❖❖), moyenne (❖❖), faible (❖)

La fréquence d'utilisation dans les stratégies urbaines fait référence au degré d'utilisation de l'outil ou de la méthode d'analyse dans les évaluations de l'économie locale des 15 villes de l'échantillon étudié dans ce *Guide pratique*.

4

Analyse des données

Questions traitées dans ce chapitre

- Quels sont les outils que peuvent utiliser les villes pour analyser les données sur l'économie locale ?
- Quels sont les outils qui conviennent à une ville en particulier ?

Quand des données convenables sur l'économie locale ont été recueillies, il faut entreprendre leur interprétation. Il existe plusieurs outils d'analyse des données aidant à donner du sens à des données brutes et autres informations sur une ville. Les données sur la structure sectorielle présente d'une économie n'ont guère d'utilité si elles ne peuvent pas être placées dans un contexte permettant de les comparer aux tendances historiques et/ou nationales et régionales.

Ce chapitre présente un bref guide de référence des outils d'analyse de données pouvant être utilisés dans le cadre d'une évaluation de l'économie locale. La plupart de ces outils sont utilisés par des villes du monde entier, ils ont donc été pratiqués et testés lors d'expériences réelles de développement de stratégies urbaines. Le tableau 4.1 les classe en fonction de leurs contraintes de ressources, de leur besoin en expertise analytique et de leur fréquence d'utilisation pour les stratégies urbaines.

Quels sont les outils qu'une ville peut utiliser pour analyser les données sur l'économie locale ? Et quels sont ceux qui conviennent à une ville en particulier ?

Les outils d'analyse des données présentés dans ce chapitre sont fréquemment utilisés par les professionnels du DEL pour analyser les données recueillies par les villes sur leur économie locale. Certains outils d'analyse des données (indices de croissance, analyse comparative ou cartographie SIG, par exemple) aident à organiser et comparer les données. D'autres outils aident les villes à analyser différents facteurs freinant leur compétitivité (structures économiques, atouts locaux, capital humain et institutions). L'analyse de la valeur ajoutée, l'analyse structurelle-résiduelle (*shift share*) ou la cartographie des clusters (*cluster-mapping*) évaluent différents aspects de la structure de l'économie locale de la ville (contributions de base sectorielles, variations de la contribution par secteur ou relations entre les secteurs).

Les ressources du professionnel

D'autres informations supplémentaires sur les outils d'analyse des données figurent dans le chapitre 8 de ce guide. Chacun des outils présentés dans ce chapitre est accompagné de conseils d'utilisation soulignant ses qualités d'analyse spécifiques, des informations pratiques sur son mode d'emploi, les ressources clés à prévoir, des astuces pratiques et les meilleures pratiques, avec des sources d'information complémentaires sur Internet et d'autres ressources utiles. D'autres, encore peu utilisés dans des environnements de planification urbaine sont également cités.

Mais ces outils ne sont pas toujours pertinents ou appropriés pour une évaluation de l'économie locale. Comme ailleurs, des compromis sont souvent nécessaires en termes de temps, ressources et capacités locales disponibles. Bien des villes qui découvrent le processus d'évaluation concentrent leurs ressources et renforcent leurs capacités pour traiter les analyses de données essentielles. Elles élargissent ensuite progressivement le nombre des outils d'analyse des données utilisés et le degré de sophistication des analyses.

Les descriptions des outils présentées dans le tableau 4.1 permettent de mesurer la facilité d'utilisation de ces différents outils de collecte de données.



Tressage de mobilier et d'objets, Nigéria

TABLEAU 4.1 Guide de référence synthétique des outils d'analyse de données

Objectifs de l'outil	Type d'outil	Description de l'outil	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Aider à organiser et comparer les données	Analyse de séries chronologiques	Cartographie l'évolution d'indicateurs socioéconomiques sur une certaine période de temps.	\$	1	◆◆◆
	Indices de croissance	Permet des comparaisons directes entre deux économies ou plus en convertissant des données absolues relatives à un indicateur socioéconomique en une valeur commune.	\$	1	◆
	Indices composites	Fait la synthèse d'une série d'indicateurs pour établir un étalon de mesure unique d'un phénomène socioéconomique.	\$\$	2	◆
	Analyse comparative (benchmarking)	Compare l'économie locale à celle d'autres localités, souvent utilisé pour évaluer la compétitivité locale.	\$\$	2	◆◆

TABLEAU 4.1 Guide de référence synthétique des outils d'analyse de données (suite)

Objectifs de l'outil	Type d'outil	Description de l'outil	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Aider à organiser et comparer les données (suite)	Cartographie SIG	Logiciel associant des données géographiques et économiques pour fournir des analyses spatiales et une carte de l'économie locale.	\$\$\$	👤 👤	❖❖
	Analyse PEST des tendances	Évalue les tendances futures et les impacts potentiels des éléments Politiques, économiques, socioéconomiques, et technologiques (PEST) dans un environnement plus large.	\$	👤	❖❖❖
Évaluer les contributions sectorielles de base à l'économie	Analyse des parts sectorielles	Identifie les industries clés de la ville en termes de contribution, y compris production et/ou emploi, à l'économie locale.	\$	👤	❖❖❖
	Analyse de la valeur ajoutée	Détermine les composantes de valeur ajoutée de l'économie locale pour obtenir la mesure de la performance économique d'ensemble, la contribution des entreprises à l'économie locale et la productivité.	\$\$	👤 👤	❖❖
	Analyse de la base économique	Évalue la structure générale de l'économie de la ville et compare les secteurs desservant la population locale avec ceux qui exportent hors de l'économie locale.	\$\$	👤 👤 👤	❖
Analyser par secteur les variations de la production économique et de l'emploi	Analyse structurelle-résiduelle (shift-share)	Évalue la performance, y compris la croissance de l'emploi, de secteurs de l'économie locale par comparaison à une économie de référence plus importante, généralement l'économie nationale.	\$	👤 👤	❖❖
Évaluer la concentration et la spécialisation sectorielles	Quotient de localisation	Mesure le degré de spécialisation et de concentration industrielle dans l'économie locale.	\$\$	👤 👤	❖❖
	Indice de spécialisation	Mesure le degré de spécialisation dans l'économie locale. L'indice Herfindahl-Hirschman (HHI) par exemple mesure la concentration du marché.	\$\$	👤 👤	❖
Examiner les liens entre les secteurs	Analyse des entrées-sorties	Construit un modèle de l'économie locale destiné à mettre en évidence les impacts des relations entre les secteurs, et notamment comment les dépenses dans un secteur se répercutent sur l'économie locale.	\$\$\$	👤 👤 👤	❖
	Matrice de comptabilité socioéconomique	Construit un modèle de l'économie locale pour montrer quels revenus dérivent des activités de production et leur répartition entre les différents groupes socioéconomiques.	\$\$\$	👤 👤 👤	❖

(suite)

TABLEAU 4.1 Guide de référence synthétique des outils d'analyse de données (suite et fin)

Objectifs de l'outil	Type d'outil	Description de l'outil	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Examiner les liens entre les secteurs (suite)	Cartographie des grappes (clusters) ^a	Identifie les clusters à travers une analyse des liens et du degré de concentration géographique.	\$\$	👤👤	❖❖
	Analyse de filière ^a	Examine les relations entre les entreprises dans une filière de production.	\$\$	👤👤	❖
Évaluer les atouts locaux	Inventaire des atouts	Identifie et recense les atouts clés tangibles ou/et intangibles dont dispose une économie locale.	\$	👤	❖
Évaluer le capital humain	Compétences d'audit ^a	Évalue les compétences disponibles dans l'économie locale et les cartographie pour les comparer aux besoins, y compris les besoins du marché et la vision stratégique de la ville.	\$	👤	❖❖
Analyser les institutions	Analyse des parties prenantes/ Analyse institutionnelle	Identifie les acteurs locaux clés et analyse les liens qu'elles entretiennent entre elles et leurs intérêts stratégiques dans le développement de l'économie locale.	\$	👤	❖

Note : Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34.

a. La contrainte de ressources et l'expertise analytique requises pour cet outil dépendent de l'analyse effectuée : quantitative ou qualitative. Une analyse quantitative aura tendance à consommer plus de ressources et demande plus d'expertise analytique. Les indications de niveau requis dans le tableau 4.1 partent du principe que les exigences relatives aux données minimum ont été décrites.



Kiosque, Ukraine

5

Évaluation de la compétitivité

Questions traitées dans ce chapitre

- Quelles sont les méthodes d'analyse que peuvent utiliser les villes pour établir des recommandations stratégiques ?
- Quelles méthodes d'analyse conviennent pour une ville particulière ?

Après avoir rassemblé les données économiques locales et avoir dégagé des orientations à partir de leur analyse, l'étape essentielle suivante consiste à intégrer ces informations dans une évaluation perspicace de l'économie locale afin d'en comprendre les implications sur la stratégie de la ville. Certaines méthodes d'analyse stratégique peuvent aider à rapprocher les données des informations et perceptions sur l'économie locale et à en faire une synthèse permettant de comprendre ce qu'elles signifient en termes de compétitivité globale de l'économie locale.

Les méthodes d'analyse stratégique examinées dans ce chapitre sont les plus fréquemment usitées par les 15 villes de notre échantillon. Elles ont donc été pratiquées et testées lors d'élaborations de stratégies de développement urbain réelles. Le guide de référence synthétique du tableau 5.1 passe en revue ces méthodes d'analyse en fonction de l'importance des ressources et du besoin d'expertise analytique qu'elles exigent et de leur fréquence d'utilisation par des villes du monde entier.

Quelles sont les méthodes d'analyse que peuvent utiliser les villes pour établir des recommandations stratégiques ? Quelles méthodes d'analyse conviennent pour une ville particulière ?

Les quatre méthodes d'analyse stratégique couramment utilisées par les professionnels du DEL et par les 15 villes de notre échantillon sont les suivantes :

- L'analyse FFOM
- L'analyse des problèmes
- L'avantage concurrentiel
- La planification par scénarios

Les ressources du professionnel

Pour plus de renseignements sur les méthodes d'analyse stratégique, voir le chapitre 9 de ce *Guide pratique*. Chacune d'entre elles est accompagnée de conseils : questions analytiques qu'elles peuvent résoudre ; informations pratiques sur leur mode d'emploi ; ressources clés requises ; astuces pratiques et meilleures pratiques, avec des sources d'informations complémentaires sur Internet et d'autres ressources utiles. Une présentation d'autres méthodes d'analyse stratégique disponibles a aussi été faite.

Ces quatre méthodes d'analyse stratégique n'impliquent pas les mêmes besoins en termes de données, capacités et ressources. L'analyse FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) est généralement considérée comme la méthode d'analyse la plus accessible, et la plupart des villes qui démarrent une institutionnalisation de l'évaluation de l'économie locale et qui renforcent leurs capacités de DEL choisissent cette approche.

Le tableau 5.1 passe rapidement en revue les difficultés relatives de chacune de ces méthodes d'analyse stratégique en fonction des contraintes de ressources, du besoin d'expertise analytique et de la fréquence d'utilisation dans les stratégies urbaines.

TABEAU 5.1 Guide de référence synthétique des méthodes d'analyse stratégique

Méthode d'analyse stratégique	Description	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Analyse FFOM	Examine les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'économie locale dans des domaines variés.	\$	1	◆◆◆◆
Analyse des problèmes	Identifie les problèmes principaux devant être résolus durant le processus de planification stratégique.	\$	1	◆
Avantages concurrentiels (y compris le « diamant de Porter » ; Porter, 1990)	Évalue la compétitivité de la ville en tant que pôle d'investissement en se fondant sur la compétitivité des coûts des facteurs (foncier/ressources naturelles, main d'œuvre, capital) et sur des facteurs d'attraction des investissements plus étendus. Le diamant de Porter évalue l'économie locale en se référant à son potentiel de création de sources d'avantages concurrentiels au profit de ses entreprises.	\$\$	2	◆◆◆◆
Planification par scénarios / prospective régionale	Fait une projection de l'économie locale en fonction de scénarios futurs potentiels et analyse ses implications.	\$\$	1	◆

Notes: Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34.

Conseils pratiques

Un certain nombre de méthodes d'analyse peuvent être utilisées pour évaluer les conséquences stratégiques des données recueillies dans le cadre d'une évaluation de l'économie locale. La solution consiste à ajuster les méthodes d'analyse stratégique pour s'aligner sur les capacités disponibles et sur les besoins de groupes spécifiques de la ville. En fait, il est possible d'utiliser plus d'une méthode d'analyse stratégique pour tenir compte des publics particuliers. L'analyse FFOM représente, par exemple, une méthode d'analyse particulièrement efficace pour établir un dialogue avec le personnel politique tandis que les méthodes d'analyse basées sur les avantages concurrentiels seront mieux comprises par les milieux d'affaires.

Lors de l'utilisation de méthodes d'analyse stratégique plus complexes, telles que la planification par scénarios ou la prospective régionale, il faut s'assurer que le public comprend bien le processus ainsi que les impacts des résultats.



Vue aérienne du port et de la ville de Brisbane, Australie



Vue aérienne de Rafaela, Argentine

Avec l'aimable autorisation de la municipalité de Rafaela, Argentine



Vendeurs de patates douces au Bénin

À L'ÉCOUTE DE VOTRE ÉCONOMIE LOCALE

DEUXIÈME PARTIE

Ressources complémentaires pour les professionnels

CHAPITRE 6 Détermination des données nécessaires

- Liste détaillée d'indicateurs économiques.
- Guide de référence des indicateurs économiques.

CHAPITRE 7 Collecte des données

- Mode d'emploi des outils de collecte des données et ressources complémentaires.

CHAPITRE 8 Analyse des données

- Mode d'emploi des outils d'analyse des données fréquemment utilisés et ressources complémentaires.
- Introduction à des outils d'analyse des données moins fréquemment utilisés.

CHAPITRE 9 Évaluation de la compétitivité

- Mode d'emploi des outils d'analyse des données les plus utilisés et ressources complémentaires.
- Revue des méthodes d'analyse stratégique moins fréquemment utilisées.



Jan Patelski/World Bank Photo Library

Ouvrier sur un champ pétrolier en Ukraine

Ce chapitre s'organise autour des quatre catégories principales d'indicateurs de DEL suivantes :

- **Structure économique.** Des indicateurs centrés sur la taille et la structure sectorielle de l'économie de la ville et de ses communautés périphériques.
- **Atouts locaux.** Des indicateurs centrés sur des facteurs territoriaux spécifiques influant sur la compétitivité, tels que les ressources et les accès au marché, l'immobilier, les transports et les autres infrastructures.
- **Capital humain.** Des indicateurs centrés sur les caractéristiques clés de la population et de la main d'œuvre locales, y compris la situation de l'emploi et les niveaux d'éducation, facteurs de plus en plus décisifs en matière de compétitivité locale.
- **Institutions.** Des indicateurs centrés sur le suivi de facteurs de compétitivité moins concrets, liés à la qualité et l'efficacité des administrations et des institutions informelles. Bien que difficiles à mesurer, les facteurs institutionnels sont de plus en plus pris en compte comme des éléments essentiels définissant le climat des investissements.

6

Détermination des données nécessaires

Guide des indicateurs de DEL

Bien des facteurs peuvent influencer sur la compétitivité d'une région métropolitaine et ils peuvent être pris en compte lors de l'élaboration des stratégies de développement économique local (DEL). Ce chapitre présente des listes détaillées d'indicateurs économiques que les professionnels et le personnel politique local peuvent utiliser pour mesurer et encadrer l'évaluation de l'économie locale et les processus de planification stratégique.

Les indicateurs de DEL présentés dans ce chapitre (voir les tableaux 6.1–6.4) sont tirés des travaux réalisés par l'unité DEL de la Banque mondiale et publiés dans le *Local Economic Development Primer* (Swinburn et al. 2004) disponibles sur le site Internet DEL de la Banque mondiale (voir www.worldbank.org/urban). Les tableaux s'inspirent également des travaux sur la compétitivité urbaine dans les régions urbanisées des pays en développement (*Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions : The Road Forward*, Webster and Muller, 2000) commandités par Cities Alliance. Des informations complémentaires ont été ajoutées par l'équipe de rédaction.

Pour simplifier le processus de sélection des indicateurs DEL adéquats, chaque indicateur est validé en fonction des critères décrits dans les notes du tableau 3.1 (voir p. 34).

Les classements présentés dans les tableaux 6.1–6.4 partent du principe qu'il existe au niveau de la région (au minimum) des données de qualité acceptable sur les indicateurs économiques de base (tels qu'emploi et nombre d'entreprises formelles).

Quelles sont les données permettant aux villes de comprendre leur structure économique ?

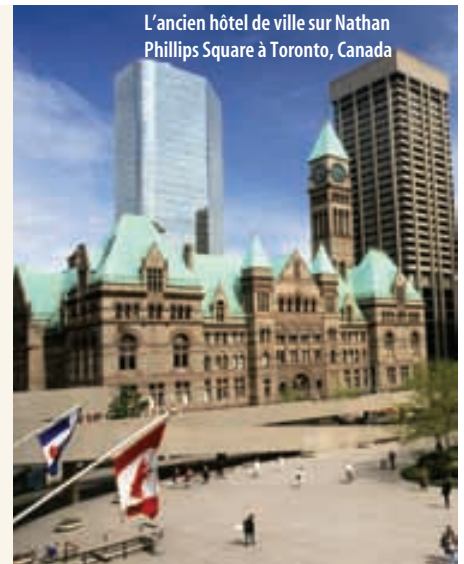
Il existe un vaste éventail d'indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer la structure économique d'une ville. Ces indicateurs de DEL sont généralement établis à partir de données quantitatives pouvant

ÉTUDE DE CAS

L'estimation des données relatives à la ville — TORONTO (Canada)

L'un des premiers défis qui se pose à un grand nombre de villes collectant des données sur l'économie locale provient du manque de données économiques, en particulier sur le produit intérieur brut (PIB) et la valeur ajoutée brute (VAB) de la ville. Au Canada, l'agence nationale de statistiques, Stats-Canada, ne fournit pas des informations sur le PIB au niveau des sous-provinces. Ce qui contraint la ville de Toronto à réaliser par elle-même la modélisation de ses données.

Comme la structure économique de Toronto diffère largement de celle des autres villes de la province et que son économie dépend fortement des migrations quotidiennes de ses employés, une simple analyse proportionnelle fondée sur le recensement et les enquêtes sur la main d'œuvre serait insuffisante. Toronto se voit donc contrainte d'entreprendre chaque année sa propre enquête locale sur l'emploi, une analyse fondée sur les entreprises qui recueille des données détaillées sur l'emploi (et sa répartition sectorielle et spatiale). Toronto réussit à mettre en place une analyse sectorielle du PIB au niveau de la ville en combinant ces données à celles de StatsCanada.



Mettes/Andia.fr/501Pfeures

être obtenues auprès de sources statistiques formelles ; bureaux nationaux ou locaux de statistiques, par exemple. Lorsqu'il n'existe pas de données au niveau de désagrégation souhaité (au niveau de la ville par exemple) ou lorsque les données sont impossibles à obtenir par le biais des sources statistiques existantes, les villes peuvent être contraintes de recueillir leurs propres données. Les enquêtes sur les structures industrielles représentent souvent une bonne solution. Dans certains cas, il sera possible d'estimer ou de « modéliser » les données manquantes (voir l'étude de cas consacrée à Toronto).

La liste des indicateurs de DEL du tableau 6.1 peut aider à comprendre la structure économique d'une ville, bien qu'il faille réaliser un certain nombre de compromis lors de la sélection des indicateurs de DEL (voir le chapitre 2). Le classement de chaque indicateur s'appuie sur les contraintes de ressources, le besoin d'expertise analytique et le degré d'utilisation des indicateurs dans les stratégies urbaines.

Comprendre les structures économiques de l'économie informelle

L'économie informelle joue un rôle prépondérant dans l'activité économique de beaucoup de villes. En réalité dans bien des villes des pays en développement la majorité des opportunités d'emplois se trouve dans l'économie informelle. Et pourtant

bien souvent, on ne sait que peu de choses en termes de taille et de performance sur ce secteur important. La nature même des entreprises de l'économie informelle — généralement mobiles et transitoires et cherchant à échapper à toute détection des pouvoirs publics — rend difficile la collecte de données.

Quelques villes ont mis au point des approches innovantes de collecte de données structurelles détaillées sur l'économie informelle. Les exemples qui suivent montrent comment l'économie informelle a été évaluée dans trois villes d'Afrique pour obtenir un panorama complet de leurs structures économiques.

Karu (Nigéria). Compte tenu du petit nombre d'entreprises ayant pignon sur rue et immatriculées à Karu, il était fondamental de recueillir des données sur le secteur informel pour comprendre l'économie locale. Karu a donc mené de front l'évaluation des structures économiques de son secteur informel et celle des activités du secteur formel. Toutefois, dans la mesure où Karu ne disposait d'aucune immatriculation des établissements du secteur informel ni d'enregistrement de la population économiquement active, les données sur les entreprises du secteur informel ont dû être rassemblées en effectuant une étude du secteur informel (voir Enquêtes sur le secteur informel page 64 pour plus d'informations sur cet outil). L'enquête a couvert divers thèmes y compris la taille et la répartition sectorielle des entreprises, le profil du proprié-

TABLEAU 6.1 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur la structure économique

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Dimension de l'économie	■ PIB régional ou de la ville (y compris PIBR et PCG), dans le temps, (ensemble et par habitant)	\$\$ ^a	👤 👤	❖❖
	■ Taux d'emploi total	\$	👤	❖❖❖❖
Structure sectorielle et spécialisation	■ Part de PIB par secteur (production et emploi) <ul style="list-style-type: none"> ● Par rapport à la structure nationale ● Variations dans le temps 	\$\$	👤 👤	❖❖
	■ Pourcentage d'emplois offerts par des entreprises locales par rapport à des entreprises IDE	\$\$	👤	❖❖
	■ Pourcentage d'emplois offerts par le secteur public par rapport au secteur privé			
Exportations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pourcentage d'entreprises exportatrices (ensemble, par secteur, par taille d'entreprise) ■ Pourcentage de production exporté ■ Principaux marchés à l'exportation 	\$\$	👤	❖❖
Relations entre les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Part des ventes à l'industrie locale sous forme de biens/services/capital intermédiaires ■ Total de l'utilisation des produits intermédiaires comme part de la valeur de production et proportion produite dans la région 	\$\$\$	👤 👤	❖
	■ Existence de grappes (clusters) industrielles ^b	\$\$	👤 👤	❖❖
Structure des entreprises	■ Nombre total d'entreprises (par secteur et dans la durée)	\$	👤	❖❖❖❖
	■ Nombre d'entreprises par taille d'établissement (par production et emplois) et par secteur	\$\$	👤	❖❖
	■ Profils des principales sociétés de la zone (par production et emplois) basés sur, secteur, exportations et liens avec d'autres entreprises dans/hors région	\$	👤	❖❖
Productivité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mesures de la productivité économique régionale ou urbaine (ensemble et par secteur) <ul style="list-style-type: none"> ● Productivité totale des facteurs ● Productivité de la main d'œuvre ● Productivité du capital 	\$\$\$	👤 👤 👤	❖
Investissements	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux de formation de capital fixe (FBCF) (ensemble et par secteur) <ul style="list-style-type: none"> ● Part des sources nationales par rapport aux IDE 	\$\$\$	👤 👤	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chiffre total et taille (valeur, emplois) des investissements étrangers <ul style="list-style-type: none"> ● Par taille d'entreprises et par secteur 	\$\$	👤	❖❖

(suite)

TABLEAU 6.1 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur la structure économique (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Investissements (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ● Part des sources nationales par rapport aux IDE 	\$\$	1	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Investissement des travailleurs migrants 	\$	1	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information qualitative sur les investissements et désinvestissements étrangers <ul style="list-style-type: none"> ● Coût public (y compris incitations) ● Nature de l'activité ● Raisons d'investir ● Liens avec l'économie locale 	\$	1	❖
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dépenses de recherche et développement (ensemble et par secteur) <ul style="list-style-type: none"> ● Par habitant et en pourcentage du PIBR ● Par source (ressources publiques par rapport à privées) 	\$\$	2	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proportion d'entreprises ayant des activités de recherche et développement dans la région 	\$\$	1	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveau de dépôts de brevets (ensemble et par secteur) 	\$\$	1	❖
Esprit d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de créations d'entreprises (par taille, secteur) 	\$\$	1	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taux net de créations d'entreprises (taux de création moins taux de cessation) 	\$\$	2	❖
Économie informelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taille de l'économie informelle (ensemble et par grand secteur — primaire, secondaire, tertiaire) <ul style="list-style-type: none"> ● Emploi (ensemble et pourcentage d'emplois non agricoles) ● Production (pourcentage du PIBR et pourcentage du PIBR non agricole) ● Nombre total d'entreprises réparties par tailles (individuelle, moins de et plus de 10 employés) 	\$\$	2	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accès au crédit (pourcentage de crédit provenant de sources formelles par rapport à informelles) 	\$\$	1	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liens avec le secteur formel <ul style="list-style-type: none"> ● Droit public, principes directeurs et initiatives relatives au secteur informel ● Liens en amont et en aval avec les entreprises du secteur formel 	\$\$	3	❖

TABLEAU 6.1 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur la structure économique (*suite et fin*)

Notes : IDE, investissements directs étrangers ; PIB, produit intérieur brut ; FBCF, Formation brute de capital fixe ; PGB, Produit géographique brut ; PIBR, produit intérieur brut régional ; R&D, recherche et développement. Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34. Voir aussi les deux menus d'indicateurs de DEL dans le chapitre 2. Les menus des tableaux 2.1 et 2.2 donnent des conseils pour choisir les indicateurs de DEL en fonction des disponibilités de ressources des villes.

a. Les taux de PIB sont généralement disponibles au niveau des régions mais plus rarement au niveau des villes. L'utilisation du PIB dans les évaluations des économies locales va donc dépendre de l'écart de taille et de structure existant entre l'économie régionale et celle de la ville. La collecte des données permettant de calculer le PIB consomme des ressources relativement importantes si les données n'existent pas déjà.

b. Le niveau de ressources et le degré de spécialisation de l'aide requise pour cet indicateur dépendent surtout de la méthode de mesure des clusters existants utilisée. Elle peut être plus ou moins complexe avec des données qui peuvent (ou ne peuvent pas) être obtenues auprès d'un bureau de statistiques national ou régional. Pour plus d'informations sur la cartographie des clusters, voir le chapitre 8 du *Guide pratique*.

taire, les sources de capital d'amorçage, les motifs d'installation à Karu et une estimation des revenus quotidiens. L'enquête a été présentée à près de 500 entreprises du secteur informel. Munie de ces données, Karu a constaté que les entreprises du secteur informel représentaient plus de 90 % des emplois offerts sur le marché local. Sur ces bases, Karu a décidé que non seulement la stratégie de DEL devrait s'attacher à résoudre les problèmes rencontrés par les entrepreneurs du secteur informel, mais que ceux-ci, puisqu'ils représentaient un groupe d'acteurs locaux particulièrement important, devaient être associés à la formulation de la stratégie.

Pour plus d'informations sur l'enquête auprès du secteur informel dans la ville de Karu, voir : <http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/47b563a0f7b269548525683b006ae379/f7e750a1ac51dba686256cec00787867!OpenDocument>.

Bobo-Dioulasso (Burkina Faso). Compte tenu de l'importance de l'économie informelle à Bobo-Dioulasso une attention particulière a été accordée à la collecte d'informations sur l'économie informelle. Des enquêtes utilisant la technique du panel, c'est à dire par sélection et suivi dans le temps d'un échantillon d'entreprises informelles et de ménages, ont été réalisées. Bien que cette procédure présente des avantages considérables par rapport aux enquêtes instantanées et qu'elle offre une image dynamique de l'économie formelle, des problèmes ont surgi dus à la disparition de certaines des entreprises suivies à l'origine de l'enquête, aux difficultés d'y incorporer les entreprises naissantes et à la lassitude des « sondés ». Les informations résultant des enquêtes sur l'économie informelle ont été ensuite comparées à celles résultant des interviews et de la participation des acteurs locaux.

Durban (Afrique du Sud). Durban s'est intéressée au rôle de l'économie informelle comme agent potentiel de compé-

titivité dans certains secteurs de son économie. Pour comprendre comment développer la productivité de son économie informelle, Durban a lancé une série d'enquêtes sur ses structures, ses tendances et ses besoins de développement économiques. Des informations essentielles sur le secteur ont été rassemblées permettant la formulation d'une politique urbaine de l'économie informelle. Elles ont facilité la mise en place de meilleures prestations de services et infrastructures au service de la compétitivité du secteur.

L'évaluation 2006 du secteur informel de Durban peut être consultée sur le site <http://sds.ukzn.ac.za/default.php?7,6,154,4,0>.

Quelles sont les données permettant aux villes d'identifier leurs atouts locaux ?

Une bonne partie des efforts d'une ville consacrés au traitement des données requises par l'évaluation des indicateurs de DEL nécessiteront sans doute des recherches complémentaires et une analyse de données statistiques qualitatives. Il existe différents types de sources de données — statistiques publiques, rapports des prestataires de services d'utilité publique et de transport locaux et nationaux, rapports des régulateurs, médias nationaux et locaux, etc. Ces données sont généralement directement disponibles. Si cela n'est pas le cas, les planificateurs urbains peuvent mettre en place une démarche participative rassemblant les acteurs locaux compétents pour faire un brainstorming sur le thème des atouts locaux.

Le tableau 6.2 propose des séries d'indicateurs de DEL pouvant utilement aider à comprendre les atouts spécifiques d'une ville. Il donne des indications pratiques sur leurs contraintes en termes de ressources, le besoins d'expertise

TABLEAU 6.2 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les atouts locaux

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Ressources naturelles	■ Production du secteur primaire, emploi et niveau des exportations (par habitant et en pourcentage du PIBR)	\$	†	❖
	■ Emploi, production, niveaux des exportations des principales industries intensives en ressources naturelles ^a	\$\$	††	❖
	■ Stocks/capacités en ressources naturelles clés (actuels et évolution dans le temps)	\$\$	†	❖
Implantation et accès au marché	■ Ampleur et zone d'influence d'ensemble du marché local et de la zone d'attraction accessible (définie par un rayon de x km). Taille du marché total (PIBR, population) <ul style="list-style-type: none"> ● Densité de population ● Niveaux moyens de revenus (ensemble, disponible) et répartition des revenus 	\$\$	††	❖
	■ Distance et durée des trajets vers les régions/marchés urbains clés dans le pays et vers les marchés à l'exportation clés	\$	†	❖❖
Infrastructures — transports	■ Ampleur et couverture des infrastructures de transport (actuelles et évolution dans le temps) (<i>note : les indicateurs ne s'appliquent pas partout</i>) <ul style="list-style-type: none"> ● Routes : linéaire du réseau routier, total en km, km d'autoroutes, nombre de passagers/trajets effectués, temps moyen de transport entre destinations clés ● Rail : linéaire total du réseau de voies ferrées en km, km de lignes principales, nombre de passagers/trajets effectués ; temps moyen de transport entre destinations clés ; taille et âge moyen du matériel roulant, pourcentage d'arrivées à l'heure prévue ● Ports : nombre de mouillages, capacité, nombre d'arrivées/départs, temps moyen de dédouanement, correspondances et durée des trajets vers les destinations clés ● Aéroports : Nombre de créneaux horaires, capacité de l'espace aérien, nombre d'arrivées/départs, correspondances vers destinations clés, nombre de passagers transportés, et volume de fret transporté 	\$\$	†	❖❖
	■ Inventaire et profil des principales infrastructures de transport	\$	†	❖
	■ Qualité des infrastructures de transport (ensemble et par mode de transport)	\$\$	†	❖
	■ Durée moyenne des trajets des employés vers leurs lieux de travail	\$\$	†	❖
	■ Disponibilité et qualité du foncier et de l'immobilier (par type : y compris industrie, commerce, commerce de détail, R&D, et par taille)	\$	†	❖❖

TABLEAU 6.2 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les atouts locaux (suite)

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Infrastructures — immobilier (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ● Existence de zones industrielles ● Capacité d'accueil et locaux vacants ● Âge moyen de l'immobilier ● Niveau qualitatif moyen (A+, A, etc.) 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coût du foncier et de l'immobilier (actuel et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Prix à l'achat ou à la location ● Coûts de construction 	\$	†	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité et coût du stock de logements <ul style="list-style-type: none"> ● Répartition selon valeur du stock de logements ● Prix moyens et niveau de dépenses acceptable (évolution dans le temps) 	\$	†	❖
Infrastructures — services d'utilité publique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coûts des services aux entreprises : électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides <ul style="list-style-type: none"> ● Coût de branchement ● Tarification d'usage moyenne 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité des services aux entreprises : électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides <ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilité des raccordements (part des entreprises desservies) ● Durée moyenne d'attente d'un branchement ● Fiabilité du service (nombre moyen et durée des pannes/arrêts de travail) 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coût des services aux entreprises : télécommunications <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ligne fixe</i> : coût du branchement, coût de la communication aux heures de pointe pour un appel local de 10 mn et pour un appel international de 10 mn ● <i>Téléphone portable</i> : coût du branchement, coût de la communication aux heures de pointe pour un appel local de 10 mn ● <i>Large bande passante</i> : coût du branchement, coût moyen mensuel en haut débit (512 Mo) 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité des services aux entreprises : télécommunications <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Ligne fixe</i> : pourcentage des entreprises raccordées, temps d'attente moyen pour le branchement de la ligne, temps moyen de non fonctionnement (ou pourcentage d'appels perdus) ● <i>Téléphone portable</i> : pourcentage d'entreprises ayant accès à ce service, zones de couverture, temps moyen de non fonctionnement (ou pourcentage d'appels perdus) ● <i>Large bande passante</i> : pourcentage d'entreprises ayant accès à ce service, temps d'attente moyen pour le branchement, temps moyen de non fonctionnement (y compris nombre d'heures par mois) 	\$	†	❖

(suite)

TABLEAU 6.2 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les atouts locaux (suite et fin)

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Infrastructures — services d'utilité publique (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coût et qualité des services locaux offerts aux particuliers : électricité, eau, évacuation des eaux usées, collecte des déchets solides et télécommunications) <ul style="list-style-type: none"> ● Proportion des ménages raccordés ● Coût mensuel moyen (en part des revenus) 	\$\$	†	❖ ❖
Infrastructures — ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilité locale de financement des entreprises <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de succursales de banques (par habitant) ● Part de crédit provenant de sources formelles/informelles ● Disponibilité de capital-risque (nombre de fonds opérant dans la région et valeur des fonds) ● Disponibilité de microfinancement (nombre de programmes fonctionnant dans la région et valeur des prêts) 	\$\$	†	❖
Infrastructures — éducation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Infrastructures d'éducation primaire et secondaire <ul style="list-style-type: none"> ● Nombre d'écoles ● Dépenses publiques par habitant ou par élève ● Effectif moyen des classes 	\$	†	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Infrastructures d'enseignement universitaire <ul style="list-style-type: none"> ● Établissements universitaires et de formation permanente et centres de recherches, par type 	\$	†	❖❖❖
Infrastructures culturelles, équipements collectifs et qualité de vie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipements culturels (y compris cinémas, théâtres, music halls, équipements sportifs et bibliothèques) <ul style="list-style-type: none"> ● Inventaire des avoirs ● Niveau par habitant ● Niveaux de participation/utilisation dans la population locale 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sécurité, santé et bien-être (voir le tableau 6.3) 	\$\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Structure locale des coûts <ul style="list-style-type: none"> ● Les logements sont-ils abordables ? ● Coût de la vie ● Fiscalité (y compris des entreprises, particuliers et foncier/immobilier) 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perception de la qualité de vie 	\$\$	††	❖❖
Image de la ville	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perception de la ville dans les médias et chez les investisseurs et employés potentiels 	\$\$	†	❖

Note : PIBR, produit intérieur brut régional ; Mo, mégaoctets par seconde ; R&D, recherche et développement. Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34. Pour plus de renseignements sur les indicateurs de DEL, voir les menus d'indicateurs de DEL au chapitre 2. Les menus des tableaux 2.1 et 2.2 donnent des conseils pour choisir les indicateurs de DEL en fonction des disponibilités de ressources des villes.

a. Cet indicateur et ceux figurant dans la rubrique « ressources naturelles » ne sont importants à surveiller qu'au cas où une ressource naturelle particulière représente un moteur clé de l'économie locale (pétrole, minerais, une culture spécifique, pêcheries, foresterie, etc.).

ÉTUDE DE CAS

Indicateurs relatifs aux atouts locaux : L'évaluation de la qualité de vie — POZNAŃ (Pologne)

La municipalité de Poznań a lancé un programme d'indicateurs relatifs à la qualité de vie faisant partie d'un programme plus large d'intensification des contacts et d'établissement d'un système efficace de communication entre les autorités locales et les habitants de la ville pour mieux comprendre les conditions de vie locales. Le programme cherche à renforcer la participation des résidents en leur permettant de faire part de leurs points de vue, il évalue d'importants aspects de la vie urbaine et notamment les performances des autorités locales. Il offre aussi aux communautés locales une plateforme pour faire entendre leurs voix sur certaines questions d'ordre public, en particulier celles concernant les conditions de vie et leur vie quotidienne.

L'enquête sur la Qualité de vie de Poznań repose sur deux analyses distinctes. L'une d'entre elles vise à bien comprendre les conditions de vie en se référant à des indicateurs objectifs représentatifs de l'état réel de la ville (nombre de vols, cambriolages et arrestations de délinquants, par exemple). L'autre compare des indicateurs subjectifs construits à partir d'attitudes et d'opinions recueillies auprès des résidents (le sentiment de sûreté des individus dans les rues). Les données statistiques composant les indicateurs objectifs sont collectées pendant chaque évaluation annuelle tandis que les données déterminant les indicateurs subjectifs sont recueillies par voie de questionnaire.

Les informations essentielles étayant les décisions à prendre sont disponibles sous la forme d'un petit nombre d'indicateurs synthétiques, normalisés et clairs. Le programme a un effet stimulant sur la communication avec les résidents, il aide à construire des programmes mariant les indicateurs objectifs au programme de relations publiques de la ville, ce qui se répercute sur l'image de la ville dans les médias locaux..

L'enquête évalue un certain nombre de « domaines de vie urbaine » choisis à la suite de travaux de recherche sur dossiers, de consultations d'experts, de recherches qualitatives (basées sur les résultats de groupes de discussion et quantitatives (interviews à partir de questionnaires) en relation avec les habitants de la ville. Ces domaines comprennent :

- La vie publique (y compris une évaluation des principales organisations de la société civile et leur nombre d'adhérents)
- Le bien-être
- Les conditions de logement, les quartiers
- La ville, l'espace et les infrastructures
- L'engagement et la prise de conscience civiques
- La santé et les établissements de santé
- La sécurité sociale et les zones de pauvreté
- La criminalité et la perception de la sécurité individuelle
- Les loisirs
- L'environnement
- Le travail et l'emploi
- L'éducation
- La population

Cette recherche est menée par le Centre de la qualité de vie de l'Institut de sociologie de l'université Adam Mickiewicz de Poznań . Ce centre de recherche a été créé en partenariat avec la mairie de Poznań.

Pour plus de renseignements sur le programme d'indicateurs de la qualité de vie de Poznań, voir : <http://www.city.poznan.pl/mim/strony/s8a/pages.html?id=843&instance=1017&lang=en&lhs=cbjz>.

Conseils pratiques

De nombreux administrateurs de zones urbaines considèrent que le capital humain est un facteur déterminant de compétitivité locale. Pour pouvoir comparer leurs performances à celles d'autres villes du pays (ou de l'étranger), des villes ont commencé à réaliser des analyses comparatives relatives à certains aspects de leur capital humain, notamment niveaux de chômage, revenus, compétences ou niveaux d'études. Les définitions de ces indicateurs de capital humain peuvent cependant varier sensiblement selon le contexte national. Il convient donc d'être attentif à ne faire que des comparaisons d'éléments véritablement comparables.

analytique et leur fréquence d'utilisation dans les stratégies urbaines.

Quelles sont les données permettant aux villes de mesurer leur capital humain ?

Divers ensembles d'indicateurs de DEL peuvent être utilisés pour évaluer le capital humain dont dispose une ville. Un

grand nombre de ces indicateurs proviennent de données quantitatives tirées de sources statistiques formelles (des bureaux de statistiques locaux ou nationaux, par exemple).

Le tableau 6.3 présente une liste d'indicateurs de DEL pouvant aider à cerner le capital humain d'une ville et donne des indications sur les contraintes de ressources qu'ils impliquent, le besoin d'expertise analytique et leur fréquence d'utilisation dans les stratégies urbaines.

TAB LEAU 6.3 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur le capital humain

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Démographie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux et répartition de la population (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Répartition spatiale (niveaux de densité sous-régionaux, notamment urbains, périurbains et ruraux) ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Nombre et répartition des ménages 	\$	†	◆◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux d'émigration et d'immigration (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe ● Répartition spatiale (niveaux de densité sous-régionaux, notamment urbains, périurbains et ruraux) ● Race/ethnie (le cas échéant) ● Niveaux d'études 	\$\$	†	◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bien-être personnel et social (actuel et évolution dans le temps)^a : <ul style="list-style-type: none"> ● Espérance de vie à la naissance ● Taux de mortalité ● Taux de nuptialité et de divorce ● Taux de criminalité (nombre de crimes pour 1000) ● Taux des principales maladies 	\$\$	†	◆
Emploi et revenus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux de l'emploi (actuels et évolution dans le temps) par secteur et/ou type de profession (spécialistes, techniciens, ouvriers spécialisés, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ● Total par niveau ● Part de l'emploi total 	\$	†	◆◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation de la main d'œuvre, pourcentage emploi et chômage (actuels et évolution dans le temps) par : <ul style="list-style-type: none"> ● Âge ● Sexe 	\$\$	†	◆◆◆

TABLEAU 6.3 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur le capital humain (suite et fin)

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Emploi et revenus (suite)	<ul style="list-style-type: none"> ● Race/ethnie ● Secteur et/ou type de profession ● Répartition spatiale 	\$\$	†	◆◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nature/structure de l'emploi (actuelle et évolution dans le temps) par âge, sexe, race, etc. (comme ci-dessus) ● Pourcentage de revenus salariés par rapport aux revenus indépendants (employés de maison ou exploitations agricoles de subsistance, par exemple) ● Pourcentage emplois plein temps / temps partiel / saisonnier ● Répartition spatiale 	\$\$	††	◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nature/structure du chômage (actuelle et évolution dans le temps) par âge, sexe, race, etc. (comme ci-dessus) ● Durée moyenne ● Pourcentage de longue durée ● Pourcentage ayant abandonné la recherche d'emploi ● Répartition spatiale 	\$\$	††	◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux des rémunérations (actuels et évolution dans le temps) ● Revenus hebdomadaires ou mensuels moyens par âge, sexe, race/ethnie, éducation/compétences (par secteur) ● Rémunérations moyennes (économie formelle par rapport à informelle) 	\$\$	†	◆◆
Éducation et compétences	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveaux d'études atteints (actuels et évolution dans le temps) ● Niveau atteint (nombre et pourcentage de la population et de la main d'œuvre : primaire, secondaire, baccalauréat, diplôme technique, université) ● Diplômés universitaires par spécialisation (technique/ingénieur par rapport à commerce, professions libérales, autres) ● Taux de scolarisation actuels 	\$\$	†	◆◆◆
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme de formation sur le tas et d'apprentissage ● Pourcentage d'entreprises en proposant ● Pourcentage de main d'œuvre y participant 	\$\$	†	◆

Note : Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34. Pour plus de renseignements sur les indicateurs de DEL, voir les menus d'indicateurs de DEL au chapitre 2. Les menus des tableaux 2.1 et 2.2 donnent des conseils pour choisir les indicateurs de DEL en fonction des disponibilités de ressources des villes (abondantes ou restreintes).

a. Même si ces questions n'ont pas de liens directs avec l'économie locale, elles ont des impacts conséquents sur la productivité du travail et la qualité de vie.

Présentation de vaches laitières à Rafaela, Argentine



Avec l'amable autorisation de la municipalité de Rafaela, Argentina

ÉTUDE DE CAS

Les indicateurs du capital humain : faire face aux besoins de compétences de l'industrie du savoir — COPENHAGUE (Danemark)

L'un des objectifs stratégiques clés de Copenhague est de devenir un centre d'accueil d'envergure internationale d'industries à forte intensité de connaissances et de recherche. C'est pourquoi la disponibilité d'employés hautement qualifiés représente un enjeu essentiel de performance pour ce secteur. Les responsables de la planification de Copenhague souhaitaient mesurer le degré d'adéquation du marché de l'emploi à la demande de qualifications particulières. Ils se sont appuyés sur trois indicateurs :

- *La demande de main d'œuvre par domaine de compétences.* Pour pouvoir mesurer la demande de main d'œuvre par domaine de compétences, ils ont mesuré la progression en pourcentage du nombre d'employés vivant dans la région métropolitaine entre 1993 et 2001, par niveau de compétences (non scolarisé, école technique, baccalauréat, licence ou maîtrise/doctorat).
- *Domaines où les compétences sont actuellement insuffisantes.* Ils ont aussi analysé les secteurs formant des « goulets d'étranglement » (définis comme la demande de main d'œuvre à durée indéterminée où les emplois à compétences spécifiques ne peuvent pas être pourvus en piochant dans la main d'œuvre existante disponible). Ces listes de goulets d'étranglement sont publiées chaque trimestre par les agences locales de l'emploi.
- *Les manques de main d'œuvre futurs.* Pour pouvoir estimer les manques de main d'œuvre futurs, ils ont mesuré la croissance en pourcentage des employés vivant dans la région métropolitaine entre 1993 et 2001 (composition par âge et structure par âge des travailleurs hautement qualifiés, par secteur industriel).

En analysant ces trois indicateurs, les planificateurs urbains de Copenhague se sont rendus compte que la demande d'employés très diplômés progressait rapidement — plus vite que l'offre de main d'œuvre dans certains cas — et qu'à moyen et long termes, la proportion croissante de jeunes inscrits à l'université ne semblait pas suffire pour compenser le déficit de main d'œuvre hautement qualifiée dû au vieillissement de la population.



Formation d'enfants à l'informatique, Copenhague, Danemark

Jørgen Schryver/Solbjerg Skoler

Quelles sont les données permettant aux villes d'évaluer leurs institutions locales ?

Les données nécessaires à l'évaluation de la solidité des institutions locales ne figurent généralement pas dans les statistiques publiées. Cet ensemble d'indicateurs de DEL

repose sur des données qualitatives que la ville devra recueillir par des méthodes de recherche primaire (Tableau 6.4). Un grand nombre de villes optent pour une étude auprès des entreprises locales et des investisseurs étrangers potentiels du climat de l'investissement (ECI) pour établir ces données.

Conseils pratiques

Les données des indicateurs sur les institutions locales sont souvent difficiles à obtenir et à utiliser. Il convient donc d'être sélectif au moment de décider quelles données devront être recueillies. Le temps et les ressources exigés par la collecte des données lors des études des institutions locales ne se justifient que dans les cas où la qualité des institutions représente un facteur déterminant de compétitivité de la ville. Pour savoir ce qu'il en est il faut évaluer les performances nationales en se fondant sur un rapport sur le climat des investissements ou sur un indice de transparence. Si l'évaluation démontre qu'un manque de transparence de la gouvernance ou des difficultés dans l'environnement des affaires gênent l'investissement et freinent la croissance au niveau national, il y aura de fortes chances de rencontrer des problèmes similaires au niveau des collectivités locales. Dans ce type de situation, une évaluation directe des institutions locales peut s'avérer particulièrement justifiée.

Les sources suivantes donnent des informations sur des méthodes d'enquête sur le climat des investissements fréquemment utilisées :

- Le site Internet de Transparence internationale propose des liens vers des enquêtes nationales sur le climat des investissements : <http://www1.transparency.org/>.
- L'enquête *The Business Environment Survey* a été réalisée dans 30 pays du Commonwealth par le Commonwealth Business Council depuis 1999 ; pour plus d'information, voir : <http://83.138.147.49/cbcglobal/index.htm>.
- L'Enquête sur le climat des investissements et la productivité de la Banque mondiale a été réalisée dans plus de 30 pays en développement et en transition depuis 2002 ; pour plus d'information, voir : <http://rru.worldbank.org/EnterpriseSurveys/ICAs.aspx>.

TABLEAU 6.4 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les institutions locales

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Gouvernance — état de droit	■ Degré de confiance dans le système judiciaire	\$\$	⦿ ⦿	❖
	■ Taux de criminalité, vol et désordres (niveau de criminalité pour 1000 habitants, incidence de troubles sociaux majeurs)	\$	⦿	❖
	■ Coûts de sécurité et de protection (dépenses en sécurité publique, dépenses de l'industrie de la sécurité)	\$\$	⦿ ⦿	❖
Gouvernance — transparence et responsabilité	■ Perception des acteurs locaux relatives à <ul style="list-style-type: none"> ● Fiabilité de l'interprétation des textes juridiques par les autorités publiques ● Incertitudes sur la politique économique et le cadre réglementaire 	\$\$	⦿ ⦿	❖
	■ Perception des niveaux de corruption dans l'administration et le milieu des affaires	\$\$	⦿ ⦿	❖
	■ Perception d'une présence de comportements anticoncurrentiels	\$\$	⦿ ⦿	❖
	■ Disponibilité publique de l'information sur l'administration <ul style="list-style-type: none"> ● Principes directeurs ● Budgets 	\$	⦿	❖

(suite)

TABLEAU 6.4 Guide de référence synthétique des indicateurs DEL sur les institutions locales (suite et fin)

Principales catégories à piloter	Indicateurs	Contraintes de ressources	Expertise analytique	Fréquence d'utilisation
Environnement local propice aux affaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence d'institutions clés de développement économique local : <ul style="list-style-type: none"> ● Autorité/service du développement économique ● Agence de promotion des investissements/de développement industriel ● Autres 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durée (jours) et ressources (pourcentage des gains annuels) consacrés à : <ul style="list-style-type: none"> ● Enregistrement fiscal et administration ● Enregistrement d'une nouvelle entreprise ● Enregistrement d'une propriété immobilière ● Embauche d'un nouvel employé ● Autres 	\$\$	††	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taille du budget total de la ville (actuelle et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Ventilation par principaux postes budgétaires ■ Ventilation par sources principales de fonds (pourcentage d'impôts locaux par rapport aux transferts nationaux ou régionaux ou aux fonds des bailleurs) 	\$	†	❖❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existence d'un guichet unique pour les investisseurs ■ Disponibilité et qualité de l'information sur l'économie locale 	\$	†	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perception de l'efficacité des administrations 	\$\$	††	❖
Institutions représentatives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre et niveaux d'adhésion des membres (total et pourcentage de la population concernée) dans les institutions représentatives (actuel et évolution dans le temps) <ul style="list-style-type: none"> ● Chambres de commerce et autres organisations du monde des affaires ● Syndicats et autres organisations professionnelles ● Organisations représentatives des acteurs de l'économie informelle ● Autres organisations clés de la société civile 	\$	†	❖
Confiance, coopération et certitude	<ul style="list-style-type: none"> ■ Confiance accordée aux institutions clés (gouvernement, administrations, police, système judiciaire, etc.) 	\$\$	††	❖
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perception du degré de coopération entre les entreprises 	\$\$	††	❖
Systèmes redistributifs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Répartition des niveaux de revenus par race/ethnie ■ Pourcentage des dépenses publiques consacrées aux transferts sociaux 	\$\$	†	❖
Capacité intrinsèque de résolution des problèmes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Incidence de grèves et fermetures (nombre de journées de travail perdues) 	\$\$	†	❖

Notes : Voir les explications des symboles au bas du tableau 3.1, p. 34. Pour plus de renseignements sur les indicateurs de DEL, voir les menus d'indicateurs de DEL au chapitre 2. Les menus des tableaux 2.1 et 2.2 donnent des conseils pour choisir les indicateurs de DEL en fonction des disponibilités de ressources des villes (abondantes ou restreintes).

ÉTUDE DE CAS

Étude de la corruption — MEDELLÍN (Colombie)

L'analyse des indicateurs institutionnels joue un rôle essentiel dans l'évaluation de l'économie locale à Medellín. Les administrateurs de la ville pensent que les faibles degrés de transparence et d'efficacité des institutions des collectivités locales ont significativement détérioré la légitimité des collectivités locales et diminué l'attraction en termes d'investissements de la ville.

Les données utilisées dans cette analyse proviennent d'une enquête menée par la Confédération colombienne des chambres de commerce tous les deux ans (depuis 2000) dans de nombreuses villes du pays. Une centaine d'entreprises de Medellín y participent. On leur demande de noter : 1) le degré de transparence, corruption et comportement anticoncurrentiels dans les processus de passation des marchés publics ; 2) l'efficacité des mesures existantes de lutte contre la corruption ; et 3) l'efficacité des administrations publiques et la confiance qui peut leur être accordée.

Les données recueillies par ces enquêtes constituent des ressources considérées comme utiles ; des comparaisons avec d'autres villes sont possibles, les tendances sont mesurées dans la durée et les indicateurs peuvent être analysés pour mieux cibler les mesures anti-corruption.

Pour plus de renseignements sur l'étude sur la corruption de Medellín, voir : <http://www.probidad.org.co/> (documents en espagnol).



Timothy Ross/The Image Works



La criée aux poissons au Yémen

7

Collecte des données

Guide des outils de collecte des données

La collecte des données sur l'économie locale nécessite un vaste éventail de ressources : bureaux de statistiques locaux et nationaux, publications de recherche et autres rapports. L'idéal serait que les villes puissent tirer de la plupart de ces sources leurs données, mais dans les faits des données sur la ville fiables ne sont pas toujours disponibles pour tous les indicateurs de DEL clés.

Ce chapitre présente six outils que les villes peuvent utiliser pour recueillir des données sur leur économie locale.

1. Enquêtes sur les ménages
2. Enquêtes sur les structures industrielles
3. Enquêtes sur le secteur informel
4. Enquêtes sur le climat des investissements
5. Enquêtes prospectives auprès des entreprises
6. Analyse participative des problèmes

Une méthode efficace d'incitation des acteurs locaux à participer à l'évaluation de l'économie de la ville sera d'inviter l'ensemble de la population locale à participer à la collecte des données. C'est une approche qui présente l'avantage d'aider les enquêteurs à comprendre comment les communautés locales perçoivent les problèmes primordiaux affectant le développement de leur ville.

Enquêtes sur les ménages

Les enquêtes sur les ménages sont des outils qui permettent de recueillir un large éventail de données sur les ménages dans une ville (résidents, lieux de résidence et modes de vie). Ce type d'enquête s'est banalisé dans un grand nombre de villes. C'est en effet un outil flexible pouvant couvrir des types et gammes de sujets variés, permettant de cibler l'enquête sur les ménages en fonction des données disponibles et des objectifs de recherche. Si les données existantes sont limitées (données démographiques de base et sur l'emploi, par exemple), il peut être plus judicieux de recourir à une enquête sur les ménages couvrant une vaste gamme de thèmes socioéconomiques (dite « enquête intégrée ».) Si les données démographiques de base existent, il vaudra mieux envisager de faire une enquête sur les ménages ciblée sur les sujets particuliers pour lesquels des informations plus détaillées sont souhaitées (accès aux services locaux, système de santé, etc.).

Une enquête sur les ménages comporte généralement des questions sur les éléments caractéristiques de base du ménage (composition, âges, etc.), propriété du logement et données socioéconomiques (y compris études et profession), suivies de composantes particulières généralement ciblées

Conseils pratiques

Se familiariser avec le sujet. Avant de se lancer dans la conception du questionnaire et de l'échantillonnage, il faut analyser les sources secondaires ou interroger des experts pour bien comprendre le sujet. Ceci aidera à concevoir un questionnaire bien ajusté et à comprendre les difficultés particulières de l'échantillonnage. Dans certains cas il sera possible de combiner deux (ou plusieurs) types d'enquêtes. Il sera, par exemple, utile lors d'une enquête ciblée sur les entreprises de la ville, de combiner des questions sur les structures industrielles, le climat des investissements et la prospective économique pour obtenir une image complète de la structure économique et des caractéristiques de l'environnement des affaires au niveau local.

Faire simple. Plus les questions seront nombreuses, plus l'enquête sera complexe, longue et exigeante. Un questionnaire trop touffu risque de laisser les sondés et de compliquer l'analyse et le traitement des données. Il vaut mieux s'en tenir à un maximum de 45 minutes à une heure pour répondre à l'enquête. Les questions devront donc être soigneusement choisies.

Réfléchir aux compromis. Avant de sélectionner la méthode d'échantillonnage, le type de questionnaire et le mode d'application (par exemple, interviews par téléphone, enquêtes par emails, interviews en face à face), il faut évaluer les répercussions de chacun de ces choix sur les taux de réponse, voir dans quelle mesure l'échantillon reste représentatif, etc.

Tester l'enquête. Avant de distribuer l'intégralité des questionnaires, faire un test préalable sur un petit échantillon de sondés. Ceci permet de détecter les erreurs et omissions dans le questionnaire et donne le temps de réécrire les questions mal comprises.

Voir un exemple d'enquête associant divers outils d'enquêtes, Local Business Enabling Environment Survey, une enquête de la Banque mondiale, à : http://siteresources.worldbank.org/INTLED/Resources/339650-1122490529659/BEE_Survey_Instrument.pdf.

sur les revenus et les dépenses. De nombreuses villes y ajoutent des éléments de mesure de la pauvreté, de la santé, du bien-être, et/ou du niveau et de la nature de l'activité économique (secteur d'activité, participation à des activités économiques, type d'activité professionnelle, etc.). Des exemples figurent dans l'encadré « Pour en savoir plus » p. 64.

Les données de recensement peuvent servir à établir l'échantillon de ménages à sonder. Si elles sont indisponibles, incomplètes ou de qualité médiocre, l'utilisation d'une technique d'échantillonnage stratifiée, par étapes multiples peut être envisagée. Cette technique démarre par un questionnaire de criblage pour l'ensemble (ou une grande partie) des ménages de la ville afin d'identifier la composition de base de l'ensemble des ménages (à partir de leur taille ou des revenus), pour ensuite distribuer le questionnaire complet à un échantillon aléatoire (ou stratifié). Pour plus de renseignements sur cette technique, voir l'encadré « Pour en savoir plus » p. 64.

Lorsque le sondage est isolé, les données de l'enquête sur les ménages pourront offrir une vue instantanée intéressante de la structure socioéconomique de la ville. Si en revanche le sondage est réitéré de manière régulière, la ville pourra construire une base de données plus solide et envisager des analyses de séries chronologiques utiles pour expliciter les modèles et moteurs du changement dans la durée.

Comment utiliser les enquêtes sur les ménages ?

Les enquêtes sur les ménages permettent de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les données démographiques de base (âge, sexe, profession, niveau d'études, etc.) et la composition de la population locale en termes de nombre de ménages et d'habitants ?
- Quels sont les profils de revenus et consommation de la population locale ?
- Comment varient-ils selon les groupes démographiques ?
- Quels sont les niveaux de santé et de bien-être de la population locale ?



Yusef Hidar/World Bank Photo Library

Broderie traditionnelle de chapeaux, Nigéria

ÉTUDE DE CAS

Enquêtes sur les ménages : KARU (Nigéria)

L'inexistence quasi totale de statistiques formelles sur l'économie de Karu a donné un relief particulier à la collecte de données sur les ménages lors de l'évaluation de l'économie locale. L'objectif de l'enquête sur les ménages était d'estimer la population totale, de disposer d'éléments d'analyse des caractéristiques socioéconomiques de base de la population (y compris les niveaux d'étude, les données démographiques de base et la situation de l'emploi) et d'identifier les comportements de migration et de trajets vers leurs lieux de travail des ménages.

Il n'existait pas de registre officiel de la population, l'échantillon choisi pour l'enquête sur les ménages a donc été choisi en utilisant une technique d'échantillonnage en grappes à plusieurs degrés. La population concernée est répartie en clusters (grappes), une procédure d'échantillonnage aléa-

toire est ensuite appliquée aux clusters sélectionnés. Les clusters de Karu correspondaient à des zones résidentielles identifiées par les consultants chargés de l'enquête lors de promenades d'observation dans la zone urbaine. 416 ménages ont été sondés.

Les résultats de l'enquête ont permis de constater que la population de la ville avait quintuplé au cours des dix dernières années et que près de 100% des ménages travaillaient dans le secteur informel (comme propriétaires ou comme employés). L'enquête sur les ménages a donc donné des informations très importantes pour une étude du secteur informel ultérieure. La première enquête a été utilisée pour identifier les propriétaires d'entreprises informelles ultérieurement intégrés dans l'analyse du secteur informel.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une enquête sur les ménages ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour réaliser une enquête sur les ménages :

- Se familiariser avec les principes et les méthodes d'analyse statistique de base et avec le sujet à traiter.
- Connaître sommairement la composition de la population à sonder (dans le cas présent, les ménages) afin d'établir un échantillon représentatif. Ces informations sont généralement disponibles auprès des bureaux de statistiques nationales ou régionales.
- Établir un outil d'enquête soigneusement conçu et testé (un questionnaire à choix multiples, par exemple).
- Disposer de spécialistes des interviews sachant aussi entrer des données dans une base de données.
- Disposer d'un logiciel et d'un ordinateur pour analyser les données (Microsoft Excel ou un autre tableur, et SPSS, STATA ou un programme de statistiques équivalent).

Conseils pratiques

Utiliser les ressources locales. Les étudiants et diplômés locaux représentent un vivier de ressources utiles pour réaliser les enquêtes (en particulier comme intervieweurs et énumérateurs). Ils connaissent non seulement bien la zone des enquêtes mais sont aussi (si leur recrutement tient compte de leur domaine d'études) à même de bien comprendre les enjeux de base de l'enquête.

S'appuyer sur des outils d'enquête existants. Des outils standardisés d'enquête sur les ménages existent dans les bureaux nationaux de statistiques de la plupart des pays. Ces outils peuvent servir de modèle et être ajustés aux objectifs particuliers d'enquête de la ville.

Toujours tester l'enquête. Il est important de tester à l'avance le questionnaire et la méthode d'enquête pour s'assurer que toutes les composantes fonctionnent bien. Il est notamment essentiel de tester les questions avant de lancer l'enquête proprement dite (plus encore quand l'outil d'enquête est nouveau) pour pouvoir bien clarifier le sens des questions (ou limiter les ambiguïtés ou autres facteurs de biais dans les réponses). Il est indispensable de réaliser un certain nombre d'exercices-pilotes à petite échelle avant de réaliser l'enquête.

Soudeur dans un atelier industriel, Argentine



Jim Pickett/World Bank Photo Library

Pour en savoir plus

Les enquêteurs débutants auront peut-être intérêt à consulter les informations générales sur les enquêtes disponibles sur : <http://www.sysurvey.com/tips/whitepapers.asp> ou <http://www.whatisasurvey.info/>.

Des informations détaillées sur les techniques d'enquête sur les ménages sont disponibles dans le « Guide des enquêtes sur les ménages » du département des statistiques des Nations Unies à http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_31E.pdf.

Voir le « *Household Sample Surveys in Developing and Transition Countries* » (Exemples détaillés d'enquêtes sur les ménages dans les pays en développement et en transition) du département des statistiques des Nations Unies sur le site : http://unstats.un.org/unsd/HHsurveys/pdf/Household_surveys.pdf.

Des séries d'enquêtes sur les ménages et d'autres ressources préparées par le Réseau international des enquêtes sur les ménages (IHSN) pour une utilisation dans les pays en développement sont consultables sur : <http://www.international-survey-network.org/surveys/>.

Voir sur le site des Nations Unies des conseils détaillés sur les modes de conception d'échantillons pour les enquêtes sur les ménages, « *Designing Household Survey Samples: Practical Guidelines* » à : <http://unstats.un.org/unsd/demographic/sources/surveys/Handbook23June05.pdf>.

Enquêtes sur les structures industrielles

L'enquête sur les structures industrielles est une étude qui se déroule au niveau des entreprises, visant les petites, moyennes et grandes entreprises (PME) du secteur formel. Elle est utilisée pour recueillir des données structurelles détaillées au niveau des entreprises locales, y compris secteur d'activité, nombre d'employés et chiffre d'affaires. Même si les données sur les structures industrielles sont souvent recueillies par le biais des bureaux de statistiques régionales et nationales, ces

données sont parfois incomplètes et/ou inexactes. Elles peuvent aussi ne pas offrir un niveau de désagrégation suffisant (par exemple des données sur les sous-secteurs ou sur les secteurs émergents) ou ne pas exister au niveau de la région ou de la ville. Les enquêtes sur les structures industrielles sont aussi souvent utilisées pour étudier plus en détail certaines questions particulières (par exemple, activités et aptitudes dans l'économie locale en matière de recherche et développement). Le nombre et le type des entreprises à inclure dans l'échantillon varient selon l'objet de l'enquête. Les enquêtes sur les structures industrielles donnent de bons résultats quand il s'agit d'entreprises enregistrées (très grandes ou PME). Le cadre d'échantillonnage risque souvent, en revanche, de ne pas inclure les entreprises informelles et individuelles qui sont plus efficacement répertoriées par les méthodes d'enquêtes sur les ménages ou sur le secteur informel.

Dans l'idéal il faudrait élaborer l'enquête sur les structures industrielles à partir d'une liste ou d'un registre de toutes les entreprises de la ville. Quand ces registres ou listes n'existent pas ou sont de qualité médiocre, il est possible de procéder à un processus d'échantillonnage à plusieurs degrés en envoyant un questionnaire de criblage à toutes (ou presque) les entreprises de la ville suivi d'une distribution du questionnaire complet à un échantillon aléatoire (ou stratifié).

Lorsqu'il s'agit d'une enquête isolée, les données de l'enquête sur les structures industrielles pourront offrir un « instantané » utile de la structure économique de la ville. Si, en revanche, l'enquête est répétée de manière régulière, la ville pourra construire une base de données plus solide et envisager des analyses de séries chronologiques utiles pour expliciter les modèles et moteurs du changement dans la durée.

Comment utiliser les enquêtes sur les structures industrielles ?

Les enquêtes sur les structures industrielles permettent d'analyser les sujets suivants :

- Quelle est la composition du secteur formel de la ville en termes de taille des établissements et du secteur d'activité économique ?

ÉTUDE DE CAS

Les enquêtes sur les structures industrielles — RAFAELA (Argentine)

La municipalité de Rafaela estime que les enquêtes sur les structures industrielles sont des outils importants de suivi de l'économie locale. Elle souhaite réaliser ces enquêtes tous les cinq ou six ans. La ville a aussi ajusté la périodicité de l'enquête pour lui permettre d'évaluer l'impact d'événements économiques particuliers. Le dernier recensement a, par exemple, été en partie réalisé avec l'idée de mesurer les effets à moyen terme des crises économiques de 2001-2002 en Argentine sur les entreprises locales.

La ville cherche à intégrer dans l'enquête toutes les entreprises officiellement enregistrées dans la ville (environ 400 entreprises). Le questionnaire a été établi en prenant soin de prévoir la possibilité de mesurer et de comparer les données collectées au niveau local avec les données nationales et régionales. Rafaela peut établir une mesure relative de la performance de ses entreprises en comparant les résultats locaux aux données nationales et régionales.

L'enquête sur les structures industrielles se déroule en deux phases. Les dirigeants des entreprises sont tout d'abord interrogés par des diplômés des

universités ayant des connaissances en administration des affaires et développement économique. Ces interviews en face à face passent en revue les moyens utilisés par les entreprises pour améliorer leurs performances commerciales (et leur degré d'utilisation) et pour promouvoir l'innovation (par la coopération entre les entreprises, l'utilisation d'outils de gestion, la participation à des salons professionnels, etc.). Les dirigeants des entreprises transmettent ensuite des informations plus détaillées (sur le chiffre d'affaires, les ventes, les emplois et le secteur) en réponse à un questionnaire écrit. La collecte des données suit cette procédure pour permettre aux entreprises de transmettre les données détaillées sur leur activité après consultation de leurs livres comptables et parce qu'ainsi les dirigeants peuvent déléguer à leurs collaborateurs la préparation des réponses. Rafaela a utilisé les résultats de ces enquêtes industrielles pour mettre au point une base de données vaste et précise couvrant l'historique et les données les plus récentes (sur les caractéristiques de base de ses entreprises, les ressources humaines, le marché, la production et l'innovation).

- Quelle est l'importance du secteur formel dans l'économie locale ? Quelle part représente-t-il du total de l'emploi, de la valeur ajoutée, du PIB, des exportations ou de la formation de capital dans l'économie locale ?
- Dans quelle mesure les entreprises ont-elles accès aux infrastructures financières et publiques ?
- Comment se compare la compétitivité relative des secteurs formel et informel dans d'autres lieux (en termes de productivité, de performance des exportations et de degré d'innovation) ?
- Connaître sommairement la composition de la population à sonder (dans le cas présent, les entreprises afin d'établir un échantillon représentatif. Dans la plupart des cas un service d'enregistrement des entreprises formelles pouvant être utilisé comme cadre d'échantillonnage existe dans les services fiscaux locaux ou dans d'autres services locaux. Les informations sur la répartition sectorielle des entreprises peuvent être disponibles auprès des bureaux nationaux de statistiques ou tirées d'autres enquêtes.
- Établir un outil d'enquête soigneusement conçu et testé (un questionnaire à choix multiples, par exemple).
- Disposer de spécialistes sachant mener des interviews et intégrer des informations dans une base de données.
- Disposer d'un logiciel et d'un ordinateur pour analyser les données (Microsoft Excel ou un autre tableur, et SPSS, STATA ou un logiciel d'analyse de statistiques équivalent).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les enquêtes sur les structures industrielles ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour réaliser une enquête sur les structures industrielles :

- Se familiariser avec les principes et les méthodes d'analyse statistique de base et avec le sujet à traiter.

Conseils pratiques

Cibler les décideurs clés. Il faut réussir à atteindre les principaux responsables des entreprises ayant accès aux données économiques importantes. Cherchez à recueillir l'enquête sur les structures industrielles.

Les dirigeants d'entreprise à interroger seront donc généralement le propriétaire de l'entreprise, le directeur général ou d'autres décideurs financiers de haut rang.

Utiliser les réseaux locaux d'entreprises. Les organisations professionnelles locales — chambres de commerce, etc. — offrent généralement une aide précieuse pour établir l'échantillon de l'enquête ; elles peuvent mettre leurs registres à disposition pour identifier la population totale à échantillonner et cibler les dirigeants à contacter. L'appui des organisations professionnelles représente un gage de taux de réponse élevé, ce qui est important car, contrairement aux enquêtes nationales publiques, la participation aux enquêtes sur les structures industrielles locales repose sur le bénévolat.

Vérifier la conformité aux enquêtes régionales/nationales. Les enquêtes sur les structures industrielles sont souvent programmées de manière régulière aux niveaux des régions et du pays. Pour être en mesure de faire des comparaisons, il peut être utile de veiller à aligner convenablement les outils d'enquête au niveau urbain avec ceux qu'utilisent les régions ou le pays.

Assurer la confidentialité. Les entreprises peuvent montrer quelques réticences à partager des informations commerciales sensibles, en particulier sur les chiffres d'affaires, les volumes de production et le nombre d'employés par fonction. Pour garantir la confidentialité les noms des entreprises ne doivent pas être saisis dans la base de données d'enquête ni mentionnés dans le rapport final.

Enquêtes sur le secteur informel

Les enquêtes sur le secteur informel sont utilisées pour recueillir des données sur les entreprises et les individus opérant dans l'économie informelle. Les entreprises du secteur informel sont définies comme des unités économiques engagées dans la production et la vente de biens et services

Pour en savoir plus

Les enquêteurs débutants pourront se référer aux informations générales sur les enquêtes disponibles sur : <http://www.sysurvey.com/tips/whitepapers.asp> ou <http://www.whatisasurvey.info/>.

Des considérations approfondies sur la conception des questionnaires aux entreprises sont disponibles à : <http://wbln0018.worldbank.org/Research/workpapers.nsf/0/61ac3b87d78d0aec852568aa006bf9d9?OpenDocument>.

Voir la première partie de l'enquête réalisée par le département d'économie de l'université d'Addis Ababa et le Centre pour l'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford à Addis Ababa en Éthiopie, à : <http://www.csae.ox.ac.uk/datasets/Ethiopia-AAIS/questionnaires.html>.

Voir l'interprétation des résultats d'une enquête industrielle sur les entreprises manufacturières de Durban, en Afrique du Sud, à : <http://sds.ukzn.ac.za/default.php?7,6,151,4,0>.

conformes aux lois mais qui ne sont pas enregistrées sous une forme juridique indépendante de leurs propriétaires (opérant donc hors régime fiscal des entreprises et cadres réglementaires). Les entreprises informelles des villes sont généralement des entreprises de petites tailles et des vendeurs (ou fournisseurs) sur les marchés ou dans les rues. Alors que les entreprises informelles représentent souvent près de la moitié des emplois dans de nombreux pays en développement, la taille et les performances de ce secteur ne sont que rarement prises en compte dans les statistiques officielles.

Une enquête sur le secteur informel peut permettre de recueillir des données structurelles relativement détaillées sur le secteur par le biais de questionnaires remplis par les petites entreprises caractéristiques du tissu économique du secteur informel. Des informations sur le nombre et les caractéristiques des entreprises informelles peuvent également être obtenues par le biais des enquêtes sur les ménages ou des enquêtes mixtes sur les ménages et les entreprises. Celles-ci

ÉTUDE DE CAS

Les enquêtes sur le secteur informel : DURBAN (Afrique du Sud)

La ville de Durban a acquis une compréhension approfondie de son économie informelle grâce à des séries d'enquêtes réalisées au cours des dix dernières années (depuis les années 90). Ces enquêtes ont permis de compléter les données de base recueillies dans les statistiques nationales par le biais d'enquêtes sur les ménages. Elles offrent une vision large de l'économie informelle de la ville. Les enquêtes sur l'économie informelle menées par Durban avaient pour objectifs de mieux comprendre la nature de l'économie informelle en recherchant les réponses aux questions suivantes : Quels sont les secteurs concernés ? Comment les secteurs formels et informels communiquent-ils ? En temps qu'entreprises quels sont les problèmes que rencontrent les établissements du secteur informel ?

L'une des enquêtes les plus importantes, réalisée en 2002, a permis d'interroger plus de 500 entreprises informelles afin d'être en mesure de comprendre les contraintes pesant sur la croissance dans le secteur. L'enquête a été réalisée par des chercheurs de l'université de KwaZulu-Natal, Durban, dans le cadre d'un programme financé par la Banque mondiale et l'Agence des États-Unis pour le développement international. Il n'y avait pas de cadre d'échantillonnage établi, les enquêteurs ont donc commencé par identifier les entreprises en sélectionnant des secteurs où l'économie informelle était réputée importante. Ils ont ensuite collecté des tailles d'échantillon dans

peuvent être menées de manière indépendante ou être rattachées à une enquête de base existante (une enquête sur la main d'œuvre par exemple). La décision de mener une enquête indépendante sur le secteur informel ne doit pas être dictée par les seuls coûts, il est essentiel qu'elle tienne compte des objectifs de l'enquête. L'intégration des activités du secteur informel dans un format d'enquête existant peut représenter un mode efficient de mesure de la taille et des caractéristiques de base du secteur informel. Il sera cependant préférable d'envisager une étude séparée pour obtenir une analyse plus approfondie du secteur informel.

L'établissement d'un échantillon représentatif est un exercice particulièrement difficile dans le cas des enquêtes sur le



Publicité pour des coupes de cheveux à Durban, Afrique du Sud

Wolfgang Schmirer/DIAS FOTORESEARCH/StillPictures

chaque secteur (pour permettre des comparaisons transsectorielles). Toutes les enquêtes ont reposé sur des interviews en face à face. D'autres types d'enquêtes ont permis à la ville de renforcer sa compréhension de l'économie informelle incluant des enquêtes sectorielles spécifiques (du secteur de la médecine traditionnelle, par exemple), des études des liens entre les secteurs formel et informel (entre le secteur des fruits et légumes et celui de l'habillement), des vendeurs de rue étrangers et des entreprises installées à domicile. Les enquêtes sur le secteur informel ont permis de dégager des informations très intéressantes venant à l'appui du développement de la politique sectorielle relative au secteur informel de Durban. Elles ont provoqué des améliorations dans la fourniture des services et des infrastructures nécessaires pour appuyer la compétitivité du secteur.

secteur informel. La durée de vie parfois courte des entreprises de ce secteur, leur mobilité, leur fonctionnement fréquent au domicile même sans possibilité de différencier les locaux professionnels, expliquent la rareté des recensements fiables et récents de ces établissements. Deux méthodes sont généralement envisageables pour surmonter ces difficultés. La première consiste à pratiquer une enquête de criblage en faisant du porte à porte dans l'ensemble (ou la plus grande part) des établissements de la ville visibles et de soumettre ensuite le questionnaire complet à un échantillon aléatoire (ou stratifié) des entreprises du secteur informel. Dans la mesure où cette technique ne prend pas en compte les activités ambulante ni celles à domicile, il est souvent préférable

d'utiliser une approche mixte. On commence dans ce cas par une enquête sur les ménages (pour identifier de façon sommaire la composition du secteur informel). Ensuite, un échantillon représentatif est stratifié en se fondant sur les résultats de l'enquête sur les ménages.

Les données sont souvent recueillies par des interviews en face à face car de nombreuses activités informelles ne disposent ni de connexion Internet ni de ligne de téléphone fixe.

Note : Là où le temps ou les ressources nécessaires pour mener une enquête sur le secteur informel sont limitées, il sera possible d'utiliser des méthodes d'estimation indirecte (en utilisant les chiffres nationaux de l'emploi) pour mesurer la taille et la contribution du secteur informel à l'économie locale. Pour plus de renseignements, voir l'encadré « Pour en savoir plus » de ce chapitre.

Comment utiliser les enquêtes sur le secteur informel ?

Les enquêtes sur le secteur informel permettent d'analyser les sujets suivants :

- Quelle est le poids du secteur informel dans l'économie locale ? Quelle part représente-t-il du total de l'emploi, de la valeur ajoutée ou de la formation de capital de l'économie locale ?
- Quelle est la composition du secteur informel de la ville (en termes de types d'entreprises de petite taille, de taille des entreprises, de secteurs d'activité économique et de liens avec le secteur formel) ?
- Dans quelle mesure le secteur informel a-t-il accès aux infrastructures financières et publiques ? Quelles sont les autres freins à la croissance ?
- Quel est le niveau de performance des entreprises informelles (en termes de revenus, emploi et investissement) ?

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les enquêtes sur le secteur informel ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour réaliser une enquête sur le secteur informel.

- Se familiariser avec les principes et les méthodes d'analyse statistique de base et avec le sujet à traiter par enquête.

Conseils pratiques

Permettre les comparaisons. Si l'on veut pouvoir comparer les données fournies par l'enquête sur le secteur informel local aux données provenant d'une enquête nationale ou régionale, il est important de vérifier précisément la définition et la méthodologie utilisées pour mesurer le secteur de l'économie à comparer car elles peuvent considérablement varier. De la même façon, si l'on veut comparer les données sur les entreprises informelles dans les différents secteurs de l'économie, il sera important de s'assurer que les tailles de l'échantillon sont assez importantes pour permettre de faire des comparaisons significatives.

Assurer la confidentialité. Il sera parfois difficile d'obtenir l'accord des entreprises du secteur informel pour répondre aux enquêtes, leurs propriétaires peuvent craindre que les données rassemblées ne soient utilisées contre eux (impôt ou poursuites judiciaires). Il sera donc important d'être bien clair dans l'énoncé des objectifs de l'étude et de préciser que les données des différentes entreprises resteront confidentielles et ne seront publiées que sous formes de chiffres groupés.

S'attendre à des taux de réponses faibles. Il n'est pas rare d'obtenir de faibles taux de réponses en cas d'enquête sur l'économie informelle. Il est donc important de s'assurer que le cadre d'échantillonnage en tienne compte et soit suffisamment flexible pour garantir une capture de tailles d'échantillon suffisantes (par secteur, par exemple) même si les taux de réponses sont bas. Les approches par interviews donnent généralement de bien meilleurs taux de réponses que les enquêtes par écrit.

- Connaître sommairement la composition de la population à étudier (dans le cas présent, les entreprises du secteur informel) afin de recueillir un échantillon représentatif. Les informations sur la population peuvent être tirées de statistiques formelles (bien qu'elles ne soient souvent pas disponibles) ou d'informations indirectes sur le secteur informel tirées d'autres études.
- Établir un outil d'enquête soigneusement conçu et testé (un questionnaire à choix multiples, par exemple).
- Disposer de spécialistes des interviews sachant aussi entrer des données dans une base de données.
- Disposer d'un logiciel et d'un ordinateur pour analyser les données (Microsoft Excel ou un autre tableur, et SPSS, STATA ou d'un logiciel d'analyse de statistiques équivalent).



Tomas Semetz/World Bank Photo Library

Pêcheurs à Aden, Yémen

Pour en savoir plus

Voir la définition statistique des emplois informels de l'Organisation internationale du travail (OIT) à : <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/download/papers/def.pdf>.

Voir les définitions et mesures nationales du secteur informel de l'OIT (pour un grand nombre de pays en développement et en transition) à : <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/papers/comp.htm>.

Voir le rapport « *Methods of Data Collection on the Informal Sector* » datant de 1992 de Vijay Verma, Université d'Essex, (préparé par le Bureau international du travail) à : www.gdrc.org/informal/verm0798.pdf.

Le manuel de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la « Mesure de l'économie non observable » (comprenant des directives particulières pour le secteur informel et plus générales sur la méthodologie d'enquête) peut être consulté à : <http://www.ilo.org/dyn/infoecon/docs/174/F705546014/non-observed%20economy.pdf>.

Voir les éléments de discussion des méthodes d'estimation et d'enquête sur le secteur informel à : <http://www.stat.fi/isi99/proceedings/arkisto/varasto/char0883.pdf>.

Voir un exemple d'estimation de l'emploi et de la valeur ajoutée du secteur informel au Pakistan à : http://www.unescap.org/STAT/apex/1/background_paper_session3_escap1.pdf.

Enquêtes sur le climat des investissements

L'enquête sur le climat des investissements (ECI) est un outil destiné à capter les perceptions des entreprises relatives à certains aspects importants du climat des investissements local, y compris la qualité de la main d'œuvre, des infrastructures et des services publics. Les ECI sont considérées comme un mode utile d'analyse des aspects institutionnels d'une économie locale — corruption, résolution des conflits et fardeau de conformité (respect de la réglementation) de l'information — qui ne sont pas accessibles par le biais des sources existantes (comptes et registres des entreprises) mais qui peuvent affecter les décisions d'investissements des entreprises.

L'ECI cherche à identifier à partir de ces perceptions les facteurs les plus importants déterminant la qualité de l'environnement des affaires local. Les perceptions peuvent être converties en indices (voir les indices composites pour plus d'information p. 81) évaluant le climat des investissements de la ville pour le comparer à celui d'autres économies (dans

d'autres villes et/ou d'autres pays). De nombreuses universités, bureaux de consultants et organisations internationales compilent désormais les données fournies par les ECI avec d'autres données locales pour publier régulièrement un classement du climat des investissements dans les villes, régions et pays (le classement économique américain « Les meilleures villes d'affaires d'Amérique » en représente un bon exemple). Des classements des villes de ce type sont plus fréquemment établis dans les pays à revenus élevés. Certains classements existent cependant maintenant pour une sélection de villes très importantes dans les pays à faibles revenus.

La procédure d'échantillonnage retenue pour les ECI est (en principe) aléatoire. Mais comme il faut s'assurer que les résultats puissent être comparés d'une économie à l'autre, l'échantillon est souvent stratifié par secteur et par taille. Ces enquêtes choisissent souvent de représenter convenablement les contributeurs principaux (en fonction des investissements) tandis que les activités de subsistance de moindre importance seront généralement exclues.

ÉTUDE DE CAS

Les enquêtes sur le climat des investissements : ADEN (Yémen)

La ville d'Aden a réalisé une enquête sur le climat des investissements économiques (ECI) pour approfondir son analyse de la compétitivité économique locale dans le cadre de la Stratégie de développement urbain de Cities Alliance et du Programme de développement des villes portuaires financé par la Banque mondiale. Elle a adopté une approche innovante de l'ECI en y incorporant la méthode d'analyse de la compétitivité du Diamant de Porter.

L'Enquête d'opinion sur l'économie et les affaires d'Aden comportait 46 questions calquées sur le questionnaire de l'Enquête sur les opinions des dirigeants dans l'*IMD World Competitiveness Yearbook* de 2001 de l'Institute of Management and Development. Les questions ont été reformulées sous forme d'affirmations et organisées en sous-rubriques calquées sur la méthode d'analyse du Diamant de Porter (stratégies des entreprises, rivalités inter entreprises, facteurs, demande et structure des clusters — voir le chapitre 9). Les personnes interrogées devaient noter leur degré d'accord

ou de désaccord (sur une échelle de 1 à 7, de totalement pas d'accord à tout à fait d'accord) sur les affirmations de l'enquête sur l'environnement présent et futur des affaires à Aden. Deux questions portaient sur l'identification des atouts majeurs d'Aden et des trois domaines d'intervention à privilégier pour améliorer la compétitivité de la ville.

74 dirigeants des secteurs public et privé d'Aden ont répondu par écrit à un questionnaire d'ECI. Les résultats de l'enquête ont été ensuite présentés lors d'un séminaire réunissant tous les participants qui s'est déroulé quelques jours plus tard. Il s'agissait de sensibiliser un certain nombre d'acteurs locaux clés des secteurs public et privé aux questions de compétitivité (réelle et perçue) d'Aden. L'enquête a été jugée extrêmement intéressante. Elle a permis de déceler comment l'économie locale était perçue, d'établir un dialogue entre les acteurs locaux. Ceci a conduit les autorités d'Aden à décider d'adopter l'ECI comme outil régulier de collecte de données.

Les questionnaires d'ECI comportent habituellement une section générale (sur le secteur, la taille et le chiffre d'affaires, par exemple) et une section dans laquelle les personnes interrogées notent la qualité et la fiabilité des services publics et des politiques publiques, des infrastructures, des services et des finances (habituellement sur une échelle de notes de 1 à 5).

L'enquête doit rester centrée sur les caractéristiques locales, mais si l'enquête est destinée à permettre des comparaisons avec le climat des investissements d'autres pays ou régions, il faut que le questionnaire suive de très près le modèle utilisé dans les économies de référence. Les enquêtes peuvent être effectuées par le biais de questionnaires écrits envoyés par

Conseils pratiques

Interpréter prudemment les résultats. Les perceptions des défis que pose l'environnement des affaires dans une ville varient et doivent provenir de plusieurs sources. Des entreprises auront un certain point de vue que d'autres acteurs locaux ne partageront pas. Il est donc important de compléter les enquêtes fondées sur des perceptions par une analyse des données sur l'économie locale. Il faut être attentif aux variations rapides des perceptions en fonction d'événements extérieurs (changements politiques, inflation ou fluctuations des monnaies, par exemple).

Utiliser les ressources locales. Les associations professionnelles locales (chambres de commerce, etc.) peuvent offrir des ressources très utiles. Elles peuvent aider à établir l'échantillonnage et leur appui améliorera le taux de réponse à l'enquête. Par ailleurs, elles peuvent disposer, dans certains cas, de

capacités internes d'analyse substantielles pouvant être sollicitées pour aider à analyser les données de l'enquête. Elles peuvent aussi souvent contribuer à une meilleure diffusion des résultats de l'enquête.

Assurer la confidentialité. Les ECI sont parfois réalisées dans des villes comportant un faible nombre d'entreprises où il est particulièrement important d'assurer la confidentialité de l'identité des entreprises. Ceci peut obliger à ne pas coder toutes les réponses et à ne pas les ventiler par secteur ou par taille d'entreprise pour éviter que n'apparaisse, dans certains cas, la véritable identité de l'entreprise ayant répondu.

Utiliser les outils d'enquête existants. Divers types d'enquêtes sur le climat des investissements et l'environnement des affaires existent et peuvent être adaptés aux besoins d'enquête particuliers d'une ville. Des exemples figurent dans l'encadré « Pour en savoir plus » p. 71.

Pour en savoir plus

Voir des informations générales sur les enquêtes sur le climat des investissements (ECI), un manuel pratique détaillé d'utilisation des ECI et un format standard d'ECI à : <http://www.ifc.org/ifcext/economics.nsf/Content/IC-SurveyMethodology>.

Voir le site *Doing Business* de la Banque mondiale pour les modalités détaillées de création d'indices et de classements : <http://www.doingbusiness.org/Methodology/>.

Voir un exemple pratique d'enquête sur la perception du climat des affaires local de la Banque mondiale, *Local Business Enabling Environment Survey*, à : <http://www.worldbank.org/urban>.

Voir un exemple d'évaluation du climat des investissements dans une ville de Chine à : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=530744.

Voir le classement annuel de la compétitivité du climat des affaires Beacon Hill des États américains à : <http://www.beaconhill.org/CompetitivenessHomePage.html>.

Voir une revue critique des classements des villes « *Grading Places : What Do the Business Climate Rankings Really Tell Us ?* » de Peter Fisher, à : <http://www.epinet.org/content.cfm?id=2052>.

email ou par courrier postal, ou menées sous forme d'interviews en face à face, ou encore avoir recours simultanément aux deux méthodes.

Comment utiliser les enquêtes sur le climat des investissements ?

Les enquêtes sur le climat des investissements permettent d'analyser les sujets suivants :

- Quelle est la perception qu'ont les investisseurs de l'économie locale comme lieu où faire des affaires ?
- Quel est le degré d'attraction du climat des investissements de l'économie locale ?
 - Quel est le niveau qualitatif des services et infrastructures publics de l'économie locale ?
 - Dans quelle mesure la main d'œuvre de l'économie locale est-elle fiable, compétente et qualifiée ?
 - Les entreprises ont-elles accès à des biens et services de qualité ?

- Dans quelle mesure le niveau et la qualité des infrastructures sont-ils des facteurs de progrès ou des freins pour les entreprises ?
- Quel est le degré de transparence, fiabilité et efficacité de la municipalité et des agences municipales dans leurs relations avec les entreprises ?
- Les financements locaux sont-ils suffisants pour appuyer les investissements ?
- Quel est le degré de fiabilité, efficacité et transparence du système judiciaire (dans le cadre de l'application des contrats) ?

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les enquêtes sur le climat des investissements ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour mener une enquête sur le climat des investissements :

- Se familiariser avec les principes et les méthodes d'analyse statistique de base et avec le sujet à traiter.

- Connaître sommairement la composition de la population à sonder (dans le cas présent, les entreprises afin d'établir un échantillon représentatif. Dans la plupart des cas un service d'enregistrement des entreprises formelles pouvant être utilisé comme cadre d'échantillonnage existe dans les services fiscaux et/ou autres services locaux. Les informations sur la répartition sectorielle des entreprises peuvent être recueillies auprès des bureaux nationaux de statistiques et/ou dans d'autres enquêtes.
- Établir un outil d'enquête soigneusement conçu et testé (un questionnaire à choix multiples, par exemple).
- Disposer de spécialistes sachant mener des interviews et entrer des informations dans une base de données.
- Disposer d'un logiciel et d'un ordinateur pour analyser les données (Microsoft Excel ou un autre tableur, et SPSS, STATA ou d'un logiciel d'analyse de statistiques équivalent).

Enquêtes prospectives auprès des entreprises

L'enquête de prospective économique, appelée aussi enquête de conjoncture des affaires, est un outil de collecte de données sur les perceptions qu'ont les entreprises des performances des affaires locales et de l'environnement général des affaires. L'enquête recueille aussi leurs prévisions et projets futurs. Ces types d'enquêtes sont généralement réalisées trimestriellement au niveau national (et dans certaines grandes villes) car elles sont considérées comme des sources intéressantes d'informations pour l'analyse et la prise de décisions économiques. Il convient donc d'être attentif à la clarté de la structure de l'enquête, à la rationalisation de la réalisation du travail sur le terrain et à la simplicité du traitement des données. Ces préoccupations rendent souvent difficile l'inclusion dans une autre enquête. Au niveau des villes, il est cependant courant de réaliser ce type d'enquêtes semestriellement ou annuellement et de les intégrer ensuite dans des enquêtes existantes sur les entreprises.

ÉTUDE DE CAS

Les enquêtes de prospective économique — MUNICH (Allemagne)

Le service du Développement économique et de la main d'œuvre de Munich s'intéresse aux données de prospective économique parce qu'elles offrent de bons indicateurs sur les investissements prévus et les tendances de l'emploi dans la ville. Il fait donc réaliser chaque année une enquête de prospective économique sur les entreprises locales centrée sur la compréhension des niveaux de confiance, la prospective et les prévisions de ventes, investissements et emplois. C'est une étude quantitative conçue et exécutée par le service qui y ajoute, le cas échéant, des questions qualitatives sur des questions d'intérêt particulier. Les résultats de l'enquête annuelle sont publiés dans un rapport d'évaluation économique annuel (*Münchener Jahreswirtschaftsbericht*).

La ville utilise aussi des informations tirées des enquêtes de prospective économique réalisées par des tiers au niveau national. Le service du Développement économique et de la main d'œuvre assure, par exemple, le suivi de l'indice mensuel du climat des affaires pour l'industrie allemande développé par l'Institut de recherche économique (Ifo : Institut für Wirtschaftsforschung) de l'université de Munich. Cet indice se fonde sur près de 7 000



Avec l'aimable autorisation de BMW Welt

BMW Welt, Service après-vente de BMW, Munich, Allemagne

réponses au questionnaire mensuel d'enquête sur les entreprises des secteurs du bâtiment, manufacturier, commerce de gros et de détail. Les entreprises indiquent, dans le cadre de cette enquête, leur évaluation de la situation présente des affaires et leurs prévisions pour les six prochains mois.

Le questionnaire de prospective économique est construit avec une exigence de simplicité, de rapidité des réponses et de leur traitement ; les questions sont claires, les entreprises ne doivent pas avoir besoin de consulter leurs dossiers et sa longueur ne dépasse généralement pas deux pages. Les questions cherchent généralement à déterminer si la personne interrogée s'attend à voir les principaux indicateurs de performance économique (y compris les exportations, le chiffre d'affaires, les investissements et l'emploi) rester stables, augmenter ou diminuer. Dans certains cas, les responsables sont interrogés sur leur estimation du niveau de changement à prévoir (en pourcentage) et doivent établir la liste des principaux freins à la croissance de l'économie locale. Les données peuvent être traitées sous la forme d'un indice (voir les indices composites pour plus d'information) souvent désigné comme l'indice de confiance » qui permet de faire des comparaisons avec d'autres économies.

La sélection des entreprises interrogées se fait généralement par échantillonnage aléatoire, parfois stratifié. Quand l'enquête est réalisée sur une base régulière et fréquente (deux fois par an, ou trimestriellement), une part importante de l'échantillon est fixe (pour rendre la procédure d'échantillonnage plus efficace) tandis qu'une autre part de l'échantillon varie (pour s'assurer qu'une partie de l'échantillon est aléatoire). Dans certains cas, l'échantillon peut se concentrer sur un petit nombre d'entreprises plus importantes ayant un plus grand impact sur l'économie locale.

Comment utiliser les enquêtes prospectives auprès des entreprises ?

Les enquêtes prospectives auprès des entreprises permettent d'analyser les sujets suivants :

- Quel est le degré de confiance des entreprises locales relativement aux perspectives économiques à court et moyen termes au niveau national ?
- Quelles sont leurs perspectives de performances ?
- Quels sont le chiffre d'affaires actuel, le niveau d'emploi et/ou les prévisions d'investissement des entreprises de la ville ?
- Quelles sont leurs principales préoccupations sur le plan économique ?

Conseils pratiques

Prudence dans l'évaluation des résultats. La perception qu'ont les entreprises de ce qui compte pour l'économie locale (et pour leur propre croissance) est importante mais peut ne pas traduire parfaitement les perspectives locales. Il est donc nécessaire de comparer les résultats des enquêtes de perception aux résultats de l'analyse objective des données économiques. Il faut aussi tenir compte des variations rapides des perceptions en fonction des événements extérieurs comme les changements politiques, l'inflation ou les fluctuations des monnaies.

Utiliser les ressources locales. Les organisations professionnelles locales (chambres de commerce, par exemple) peuvent offrir des ressources utiles pour le déroulement de l'enquête. Ces organisations peuvent non seulement aider à établir l'échantillonnage et à obtenir un meilleur taux de réponse à l'enquête, mais aussi, dans certains cas, disposer de capacités d'analyse substantielles et contribuer à une meilleure diffusion des résultats de l'enquête.

Comparer les résultats aux évolutions réelles. Pour vérifier l'exactitude des réponses à l'enquête il peut être utile de comparer les réponses reçues aux données réelles des enquêtes de tendance (en utilisant des données sectorielles sur les indicateurs concernés).

Assurer la confidentialité. Les enquêtes de prospective économique des entreprises sont parfois réalisées dans des villes comportant un faible nombre d'entreprises où il est particulièrement important d'assurer la confidentialité de l'identité des entreprises. Ceci peut obliger à ne pas coder ni présenter les réponses à l'enquête par secteur ou par taille d'entreprise (ce qui dans certains cas révélerait la véritable identité de l'entreprise ayant répondu).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les enquêtes de prospective économique ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour réaliser une enquête de prospective économique :

- Se familiariser avec les principes et les méthodes d'analyse statistique de base et avec le sujet à traiter ;

Pour en savoir plus

Voir l'étude « *Business Outlook Survey* » réalisée par le département d'économie de l'université de Duke et *CFO Magazine* : http://faculty.fuqua.duke.edu/cfosurvey/06q2/html/Duke-2-06_2.htm.

Voir les directives et un format standard de questionnaire d'enquête de prospective économique dans « *Business Tendency Surveys: A Handbook* » de l'OCDE à : http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_201185_33660209_1_1_1_1,00.html.

Voir les directives sur l'utilisation des indices dans les enquêtes de prospective économique à : https://www.richmondfed.org/publications/economic_research/economic_quarterly/pdfs/fall2005/sarte_owens.pdf.

Voir des exemples d'enquêtes de prospective économique dans les villes à :

- Toronto, Canada : http://www.toronto.ca/business_publications/outlook_survey2000.htm.
- Ivano-Frankivsk, Ukraine : <http://www.led.net.ua/eng/pages/bas.html>.

- Connaître sommairement la composition de la population à sonder (dans le cas présent, les entreprises afin de recueillir un échantillon représentatif. Dans la plupart des cas un service d'enregistrement des entreprises formelles pouvant être utilisé comme cadre d'échantillonnage existe dans les services fiscaux et/ou autres services locaux Les informations sur la répartition sectorielle des entreprises peuvent être disponibles auprès des bureaux nationaux de statistiques et/ou dans d'autres enquêtes ;
- Établir un outil d'enquête soigneusement conçu et testé (un questionnaire à choix multiples, par exemple) ;
- Disposer de spécialistes sachant mener des interviews et entrer des informations dans une base de données.
- Disposer d'un logiciel et d'un ordinateur pour analyser les données (Microsoft Excel ou un autre tableur, et SPSS, STATA ou d'un logiciel d'analyse de statistiques équivalent).

Analyse participative des problèmes

Les démarches participatives servent à valider les résultats d'une évaluation de l'économie locale et les méthodes d'élaboration d'une stratégie.

Le recueil participatif des données

Cette approche utilise les processus participatifs pour rassembler des données et informations quantitatives sur des aspects particuliers de l'économie locale. En théorie, l'approche participative peut être utilisée pour recueillir des informations détaillées sur les entreprises (y compris sur l'emploi et la taille des entreprises) et sur les ménages (démographie). Ce type de collecte de données est cependant considéré comme une solution de dernier ressort pour mener les enquêtes (absence de données locales, manque de temps, de ressources financières ou de capacité). Il est en effet généralement extrêmement difficile de recueillir des données quantitatives exactes dans les réunions publiques ou les séminaires basés sur une approche participative. En revanche, les groupes de discussion et les petits ateliers sont très productifs pour la collecte de données qualitatives liée à certains processus particuliers de recherche sectorielle. Cette technique est donc souvent utilisée dans des recherches sectorielles très spécifiques (schématisation des liens entre des entreprises dans un secteur particulier, par exemple).

L'identification participative des problèmes

Les processus participatifs impliquant les acteurs locaux sont généralement utilisés pour recueillir les perceptions des pro-

ÉTUDE DE CAS

Les processus participatifs : SAN FERNANDO (Philippines)

San Fernando utilise très couramment les processus participatifs lors des évaluations de l'économie locale et pour les opérations de suivi courantes. Ces activités ont pour principal objectif de recueillir des données et des perceptions sur les conditions locales et d'établir les priorités de la stratégie urbaine. Lorsque San Fernando a lancé sa première Stratégie de développement urbain (SDU) en 1999, elle a mis en place des structures représentatives facilitant la participation des acteurs locaux, y compris des représentants de l'administration nationale des Philippines, d'organisations non gouvernementales, d'universités, d'églises et de groupes religieux et d'autres groupes particuliers (en y incluant le secteur agricole, les personnes âgées, les jeunes et les femmes). San Fernando utilise désormais un outil de facilitation du processus d'identification participative des problèmes qui permet dans un premier temps d'établir la liste des problèmes soulevés, pour ensuite les regrouper par type, puis identifier et hiérarchiser les priorités en fonction des problèmes communs relevés en tenant compte de critères acceptés.



Pêcheurs dans un port des Philippines

Curt Carnemark/World Bank Photo Library

Les premières sessions participatives de San Fernando ont maintenant pris tellement d'ampleur qu'il s'agit d'un processus continu plutôt que d'un élément unique de la SDU. Chacun des principaux groupes d'acteurs locaux participe en moyenne à au moins un forum par trimestre, y compris des ateliers, des ateliers d'écriture, des groupes de discussion ciblés et des assemblées générales. Une page Internet interactive facilite aussi leur participation.

blèmes d'économie locale. Cette approche peut conduire à identifier les problèmes pesant sur l'économie dans l'immédiat et/ou les opportunités et sources d'avantages concurrentiels pour l'économie locale. Elle s'appuie généralement sur des séminaires et ateliers et le choix des participants représente toujours un enjeu important. Certaines villes optent pour de vastes ateliers ouverts accueillant de nombreux types d'acteurs locaux parce qu'elles souhaitent en sonder un grand nombre. D'autres villes estiment qu'il est plus efficace de prévoir plusieurs sessions de moindre importance avec des groupes d'acteurs locaux similaires pour permettre un examen plus détaillé des questions particulières. Une gestion constructive des discussions représente le second enjeu fondamental lié à l'utilisation de cet outil (comment arriver à rassembler les informations nécessaires et à structurer les priorités des interventions désirées par des communautés diverses). L'encadré « Pour en savoir plus » ci-dessous propose des informations détaillées sur quelques techniques de facilitation.

Comment utiliser l'analyse participative des problèmes ?

L'analyse participative des problèmes permet de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que les acteurs locaux considèrent comme les forces et les faiblesses de l'économie locale ?
- Quels sont pour les acteurs locaux, les problèmes les plus importants à régler pour améliorer la compétitivité économique locale ? Quelles opportunités faut-il saisir pour stimuler l'économie locale ?
- Quelles sont les causes et conséquences des problèmes devant être réglés ? Quelles sont les sources d'opportunités locales et quel potentiel peut-on en tirer en les exploitant ?
- Quels sont les liens entre les divers problèmes et opportunités ?

À noter : Il est possible, dans certains cas, d'utiliser des techniques participatives pour recueillir des données et informations quantitatives (sur les entreprises et les ménages) mais ce n'est pas la meilleure approche.

Conseils pratiques

Associer les processus participatifs à des données objectives quand c'est possible. Bien que l'analyse participative des problèmes soit un outil d'évaluation très important, il ne faut jamais oublier que ses résultats sont marqués par la perception individuelle. Des acteurs locaux différents ont parfois des points de vue très divergents sur les mêmes questions. Il conviendra donc d'utiliser des données objectives quand c'est possible en complément des informations recueillies par les processus participatifs.

S'assurer de l'information en retour. Les villes oublient souvent de transmettre dans des délais convenables les résultats aux participants. Quand c'est possible, il faut organiser une session de compte-rendu et /ou prévoir une publication pour résumer les résultats de la session. Ceci permet aux participants de corriger les erreurs ou d'ajuster les informations et aide à maintenir la dynamique du processus.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les analyses participatives des problèmes ?

Les éléments suivants sont nécessaires pour réaliser une analyse participative des problèmes :

- Un éventail d'acteurs locaux bien identifiés devant participer au processus ;
- Une (ou plusieurs) session soigneusement préparée pour recueillir les données et informations souhaitées ;
- Des facilitateurs bien formés pour animer la session ;
- Des locaux confortables pour accueillir le (les) groupes ; et,
- Du personnel disposant de compétences administratives et d'organisation, pouvant prendre des notes, préparer les comptes-rendus des sessions et sachant résumer et présenter les opinions et questions débattues au cours des sessions.

Pour en savoir plus

Voir les informations générales sur l'organisation et la mise en place des méthodes participatives dans le « *Participatory Methods Toolkit* » préparé par viWTA de Bruxelles à : http://www.viwa.be/content/en/prj_Public_participation.cfm.

Voir le *Participation Sourcebook* de la Banque mondiale pour des informations sur les méthodes d'estimation à base communautaire basées sur le modèle d'évaluation rurale participative : <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm>.

Voir un guide progressif d'utilisation des approches participatives : Guides sur le Programme de développement intégré du département des Administrations provinciales et locales de la République d'Afrique du Sud (*Guides to Integrated Development Planning, Guide 4, Toolbox parties 1 & 2*) à : http://www.dplg.gov.za/documents/Publications_b.htm.

Voir les conseils sur les méthodes d'animation de groupes de discussion et ateliers dans le guide pratique « *The Local Government Participatory Practices Manual* » préparé par la Fédération des municipalités canadiennes à : http://www.icmd-cidm.ca/ev.php?URL_ID=1359&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201&reload=1152006380.

Voir le Toolkit SDU des Philippines pour obtenir plus d'informations sur les modalités de gestion des approches participatives à : <http://www.cdsea.org/db/CDSContent.asp?ID=11>.

Ces outils sont couramment utilisés par les professionnels du développement économique local (DEL) :

Outils généralistes pour organiser et comparer les données :

- Analyse de séries chronologiques
- Indices de croissance
- Indices composites
- Analyse comparative (*benchmarking*)
- Cartographie SIG
- PEST / Analyse des tendances

Outils pour aider les villes à comprendre la structure de leur économie locale :

- Analyse des parts sectorielles
- Analyse de la valeur ajoutée
- Analyse de la base économique
- Quotient de localisation
- Indice de spécialisation
- Analyse structurelle-résiduelle (*shift-share*)
- Analyse des entrées-sorties
- Matrice de comptabilité socioéconomique
- Cartographie des clusters (*cluster-mapping*)
- Analyse de filière

Outils d'évaluation des atouts locaux :

- Inventaire des atouts

Outils d'évaluation du capital humain :

- Audit des compétences

Outils d'analyse des institutions :

- Analyse des parties prenantes/analyse institutionnelle

Voir tableau 4.1, p. 36

8

Analyse des données

Guide des outils d'analyse

Ce chapitre présente des outils que les villes et les régions métropolitaines peuvent utiliser pour analyser les données rassemblées sur leur économie locale.

Tous ces outils ont été pratiqués et testés dans des stratégies de développement urbain (SDU). D'autres outils, encore peu utilisés dans des exercices de planification urbaine, ont aussi été recensés.

Analyse de séries chronologiques

Quels sont les thèmes qu'abordent les analyses de séries chronologiques ?

L'analyse de séries chronologiques permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'évolution dans le temps des performances de l'économie locale ?
 - Population et autres questions démographiques (y compris éducation et main d'œuvre)
 - Niveaux de revenus et répartition
 - Niveaux d'emploi et de chômage (économie totale et par secteur)
 - Production économique et exportations (économie totale et par secteur)
- Quels modèles de croissance mettent en évidence les chocs et les cycles économiques par rapport aux tendances à long terme ?

Comment utiliser l'analyse des séries chronologiques ?

L'analyse des séries chronologiques est l'un des outils le plus fréquemment utilisé dans les évaluations des économies locales. Elle cartographie l'évolution sur une période de temps d'indicateurs socioéconomiques clés et les présente sous forme de tableaux et graphiques (courbes ou histogrammes). Les variations dans le temps s'expriment en pourcentages de croissance annuelle, taux de

croissance annuel composés (CAGR) et indices de croissance. L'un des avantages majeurs de cette analyse, par rapport aux outils de type « instantané », tient à ce qu'elle permet aux villes de voir si l'indicateur d'une année donnée correspond à un

choc particulier ou s'il résulte d'une tendance à long terme. Le tableau 8.1 présente un exemple simple d'utilisation de séries chronologiques pour l'analyse des niveaux locaux de l'emploi (par secteur) dans une économie classique trisectorielle.

TABLEAU 8.1 Analyse des séries chronologiques des niveaux locaux de l'emploi dans une économie trisectorielle

Secteur	2002	%Δ	2003	%Δ	2004	%Δ	2005	%Δ	(2002–2005)
Agriculture	2 009	—	2 000	−0,4	1 980	−1,0	1 974	−0,3	−0,6
Manufacturier	11 350	—	11 600	+2,2	11 670	+0,6	11 145	−4,5	−0,6
Services	14 500	—	15 330	+5,7	16 150	+5,3	16 553	+2,4	+4,5
TOTAL	27 859	—	28 930	+3,8	29 800	+3,0	29 652	−0,5	+2,1

ÉTUDE DE CAS

Munich (Allemagne)

L'analyse de séries chronologiques est l'un des outils les plus fréquemment utilisés pour l'évaluation de l'économie locale à Munich. Elle est utilisée pour l'analyse et la présentation de l'évolution dans le temps d'indicateurs de DEL clés (niveaux de l'emploi, croissance sectorielle et chômage, notamment). Les données des séries chronologiques sont habituellement analysées sur des périodes de cinq ans, mais des analyses à moyen terme sur 10 ou 20 ans sont aussi pratiquées. Munich accorde beaucoup d'importance à l'analyse comparative de ses performances (comparaison de ses indicateurs

de référence à ceux d'autres villes allemandes et étrangères). Elle analyse et présente donc aussi les historiques de données comparables d'un certain nombre de villes de référence.

Les résultats de ses analyses de séries chronologiques sont présentés de manière diverse : histogrammes, graphiques et tableaux. Ces informations graphiques sont complétées par des explications claires détaillant les tendances et les principales conclusions pouvant en être tirées.

Conseils pratiques

Comparer avec les tendances régionales/nationales. Ces analyses de séries chronologiques se révèlent particulièrement productives quand on fait la comparaison entre les tendances locales et celles des régions et/ou du pays. Les données ne sont, toutefois, pas toujours directement comparables car la taille des économies diffère et il sera utile d'établir un indice de croissance facilitant les comparaisons.

Compléter les données par des avis d'experts et de la documentation. Une analyse de séries chronologiques présente la tendance d'évolution des indicateurs traités mais elle ne les explique pas, ni ne les analyse, elle ne permet pas non plus de faire des prévisions. C'est en consultant la documentation ad hoc et des

experts que les villes pourront, au-delà de l'analyse des séries chronologiques, identifier le(s) facteur(s) à l'origine, par exemple, d'un virage soudain dans un secteur particulier (baisse de la demande, concurrence accrue ou évolutions structurelles rapides) et se retrouver en meilleure posture pour évaluer la compétitivité future de l'économie locale.

Utiliser au mieux les outils graphiques. Un tableur comme Microsoft Excel offre d'excellents outils de création de graphiques à partir d'analyses de séries chronologiques. Les outils graphiques illustrent de manière percutante les informations chiffrées. Il faut cependant toujours garder à l'esprit le type de public ciblé et créer des graphiques et des textes explicatifs bien adaptés.

Pour en savoir plus

Voir les directives (et un exemple) d'utilisation d'analyses de séries chronologiques aux États-Unis à : <http://www.economic.toolbox.geog.psu.edu/index.php>.

Voir les directives sur la présentation des données de séries chronologiques en courbes à : <http://erc.msh.org/quality/foutools/foulngrf.cfm>.

Voir une évaluation des analyses de séries chronologiques comme outil de prévision à : <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>.

Voir l'évaluation de l'usage des analyses de séries chronologiques en prévision économique au chapitre 4 de *Regional Economic Modeling : A Systematic Approach to Economic Forecasting and Policy Analysis*, de George I. Treyz (1993, Éditions universitaires Kluwer).

Outre les tableaux, la présentation des analyses de séries chronologiques se fait généralement sous la forme de courbes de tendances et d'histogrammes en lignes et colonnes.

Elles sont souvent associées à des analyses de parts sectorielles, de la valeur ajoutée, et comparatives, et sont essentielles pour pouvoir établir des indices de croissance. Les tendances de ces indicateurs clés sont en outre souvent comparées aux tendances à l'échelle du pays, ce qui permet de voir si, par exemple, une récession relève d'une conjoncture locale ou si elle correspond plutôt à une tendance plus large constatée au niveau national.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les analyses des séries chronologiques ?

Ce sont des analyses qui nécessitent des données sur les indicateurs socioéconomiques choisis (comprenant l'emploi, le produit intérieur brut (PIB) et les chiffres de population) couvrant plusieurs années.

Les analyses de séries chronologiques sont faciles à réaliser et ne demandent pas de connaissances approfondies de l'économétrie mais de simples compétences d'analyse statistique de base. C'est un outil qui ne requiert pas de ressources spéciales autres que des ressources humaines et des données. Un tableur permettant d'établir des graphiques sera toutefois utile. C'est une analyse faiblement consommatrice de ressources quand des données comparables au niveau local et

national sont disponibles et qu'il n'est pas nécessaire de recueillir d'autres données.

Indices de croissance

Quels sont les thèmes qu'abordent les indices de croissance ?

Les indices de croissance permettent d'analyser les sujets suivants :

- Dans la durée, comment se comparent certaines performances de l'économie locale avec celles d'autres économies ?
- Quels sont les modèles de croissance locaux sensibles aux chocs ou aux cycles ?
- Quels sont les modèles correspondant à des tendances à long terme ?

Comment utiliser les indices de croissance ?

L'indice de croissance fait partie des outils les plus utilisés dans les analyses des économies locales. C'est un moyen simple et peu coûteux de mesure et de comparaison des performances de l'économie locale à celles d'une (ou plusieurs) autre(s) économie(s). Il permet des comparaisons directes d'un indicateur socioéconomique particulier de deux (ou plus) économies sur une période de temps donnée. L'indice de croissance est souvent utilisé pour appliquer les résultats d'une analyse comparative à une analyse de séries chronologique de base.

L'indice de croissance convertit les données en chiffres absolus (emploi, production et productivité, notamment) d'une année de référence d'un nombre quelconque d'économies en une base commune (normalement 100). Ceci permet de faire des comparaisons simples de performances relatives, notamment de valeurs très différentes en chiffres absolus. Pour calculer un indice de croissance : mettre « l'année n » à 100; pour chaque année suivante la formule sera :

$$\text{Année } n + 1 \text{ indice} = (\text{année } n + 1 / \text{année } n) \times 100 ;$$

$$\text{Année } n + 2$$

$$\text{indice} = (\text{année } n + 2 / \text{année } n + 1) \times (\text{année } n + 1), \text{ etc.}$$

Ces valeurs peuvent ensuite être présentées sous forme de tables (voir le tableau 8.2) mais aussi de courbes et d'histogrammes.

L'un des avantages que présente l'utilisation d'indices pour la comparaison des indicateurs locaux aux indicateurs régionaux ou nationaux c'est que l'indice permettra de savoir si, par

TABLEAU 8.2 Exemple de présentation des données à l'aide de l'indice de croissance

	IDE économie 1	IDE économie 2	Indice-IDE 1	Indice-IDE 2
2002	50	350	100	100
2003	60	390	120	111
2004	68	440	136	126
2005	81	470	162	134

IDE : Investissement direct étranger

exemple, une situation économique (une récession, par exemple) correspond à une tendance plus générale constatée au niveau national ou s'il s'agit d'un phénomène plus local.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les indices de croissance ?

C'est un type d'analyse qui requiert deux années au moins de données de séries chronologiques sur l'économie locale et sur

ÉTUDE DE CAS

RAFAELA (Argentine)

La ville de Rafaela a calculé son indice de croissance pour faire des comparaisons entre des entreprises de différentes tailles (déterminées par le nombre d'employés : moins de 5, 6–10, 11–20, 21–50, 51–100, et plus de 100) sur une période de quatre ans (1997–2001). Le nombre d'entreprises par catégorie a été converti en une valeur commune de 100 pour l'année de référence (dans le cas présent, 1997). La tendance de la croissance de l'em-

ploi a ensuite été relevée pendant trois années, à partir de l'année de référence, et présentée sous la forme d'un histogramme. Grâce à cet indice de croissance, Rafaela a pu comparer la croissance de l'emploi dans plusieurs catégories d'entreprises — bien que le nombre des entreprises ait considérablement varié dans chaque catégorie sur la période.

Conseils pratiques

Compléter les données par des avis d'experts et de la documentation. L'indicateur de croissance montre quelle sont les tendances des indicateurs concernés mais ne les explique pas ni ne les analyse. Cet indice ne détient aucun usage prédictif. La consultation des experts et de la documentation, s'ajoutant à une analyse des séries chronologiques, permet d'identifier les facteurs à l'origine de variations brutales dans un secteur particulier (concurrence renforcée, évolutions structurelles rapides ou déclin de la demande, par exemple) — ce qui peut aider une ville à évaluer la compétitivité future probable de l'économie locale.

Utiliser au mieux les outils graphiques. Les tableurs comme Microsoft Excel offrent de bons outils pour établir des graphiques d'indices de croissance. Ces outils graphiques peuvent être puissants et traduisent souvent l'information plus clairement que ne le feraient des tableaux de chiffres détaillés. Les graphiques peuvent cependant aussi être mal utilisés et (dans certains cas) rendent l'information peu compréhensible (ce qui se produit parfois avec des graphiques en trois dimensions, par exemple). Ce sont en général les graphiques simples accompagnés de textes explicatifs clairs qui sont les mieux compris..

l'économie de référence (ce sera souvent l'économie nationale). La disponibilité des données dépend du type d'informations composant l'indice. Les données sur l'historique de l'emploi et de la population sont généralement plus facilement obtenues que celles qui définissent le PIB au niveau de la ville, par exemple.

Cette analyse ne nécessite pas d'expertise en économétrie. Elle peut être réalisée à l'aide d'un tableur classique de base, c'est un outil à faible intensité de ressources.

Pour en savoir plus

Voir les indications sur l'établissement d'un indice de croissance et un exemple d'utilisation aux États-Unis à : <http://www.economictoolbox.geog.psu.edu/index.php>.

Voir les conseils et une application pratique de la manière d'établir et utiliser un indice de croissance à : http://cecd.aers.psu.edu/using_employment_data_to_better.htm.

Voir un exemple d'utilisation des indices de croissance dans une analyse comparative menée par la ville de Glasgow (Écosse), (à partir de la page 14, *Glasgow Economic Analysis and Benchmarking Study 2005*) : http://www.glasgoweconomicfacts.com/Dept.aspx?dept_id=143.

Indices composites

Quels sont les thèmes qu'abordent les indices composites ?

C'est un outil adapté à la mesure de toute question socioéconomique lors d'une évaluation de l'économie locale. Il permet aux professionnels de synthétiser par un indicateur unique des situations complexes.

Comment utiliser les indices composites ?

Un indicateur composite agrège une série d'indicateurs pour construire un étalon de mesure unique d'une situation socioéconomique. Les indices composites sont très utilisés en

recherche en sciences sociales par les administrations publiques, les organisations internationales et les universités qui veulent mesurer des situations économiques complexes. Ils sont notamment fréquemment utilisés pour l'évaluation du climat des investissements (par exemple, pour le calcul de l'indice de la facilité à faire des affaires de la Banque mondiale). (Voir Enquête sur le climat des investissements p. 69) ; et pour analyser la pauvreté et le dénuement (comme pour les indices de développement urbain d'UN-HABITAT et de développement humain de l'UNDP).

L'avantage de cette approche, par rapport à une série d'indicateurs particuliers, vient de la simplification des classements et des comparaisons, tout en donnant une image plus claire de questions complexes. Les variables composites sont aussi souvent considérées comme un moyen particulièrement efficace pour informer les responsables politiques et les acteurs locaux sur les tendances en termes de centres d'intérêt.

Le calcul des indices composites fait souvent appel à un groupe de méthodes statistiques nommé « techniques de réduction des données ». Deux des techniques les plus couramment utilisées sont *l'analyse de la composante principale*, qui identifie des groupes d'indicateurs dont les scores (ou les comportements) dépendent des mêmes facteurs sous-jacents, et *l'analyse de la composante non observée*, qui supprime les indicateurs isolés. Une manière plus simple de construire des indicateurs composés consiste à pondérer les indicateurs individuels en fonction de leur importance et à ajouter les résultats. Le tableau 8.3 démontre comment serait calculé un indice composite (score total ajusté) en utilisant cette méthode. (En se fondant sur un composé simple de trois facteurs, la pondération des facteurs devrait aboutir à un total de 1,0.)

TABLEAU 8.3 Calcul d'un indice composite par une méthode de pondération

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Total
Score brut	5	7	9	21
Pondération	0,3	0,1	0,6	1,0
Score ajusté	1,5	0,7	5,4	7,6

ÉTUDE DE CAS

MEDELLÍN (Colombie)

En 2001, la ville de Medellín a créé un indice de qualité de vie (QdV) pour évaluer l'exclusion sociale et la pauvreté dans la ville. Elle pilote cet indice sur une base annuelle depuis 2004. Les données de l'indice QdV, recueillies par voie d'enquête auprès de 20 000 ménages, sont utilisées pour mesurer la répartition géographique de la pauvreté et pour identifier les zones que devront cibler les politiques de lutte contre l'exclusion sociale.

Sur les quelques 50 indicateurs socioéconomiques existants (qualité du logement, accès aux services publics et sécurité sociale, équipement des ménages, niveau d'études des adultes et des enfants du ménage, etc.), 17 ont été retenus pour constituer l'indice de QdV. Cet indice composite a été



calculé en utilisant l'analyse de la composante principale. La valeur de l'indice ainsi calculé varie de 0 à 100 (les scores les plus bas signalant les niveaux de qualité de vie les plus bas). Cet indice unique de QdV présente pour Medellín le très grand intérêt de synthétiser avec un seul indicateur le décompte des nombreux facteurs définissant la pauvreté.

Conseils pratiques

Prendre en compte les coûts et les avantages. Trop de simplification peut créer des problèmes lors de l'utilisation des indicateurs composites. C'est que les situations socioéconomiques sont parfois trop complexes pour pouvoir être convenablement décrites avec un indice unique. Dans certains cas, une représentation plus équilibrée résultera de la présentation de plusieurs indicateurs clés (éventuellement en complément d'un indicateur composite).

Sélectionner les bons indicateurs. Un indice composite n'est bon que si les indicateurs retenus pour l'établir le sont aussi. Il sera donc très important de bien penser et évaluer les indicateurs devant être agréés dans un indice composite. On pourra par exemple vérifier si les indicateurs mesurent des éléments relevant du même phénomène, ou voir si les indicateurs peuvent être corrélés. Pour tester un indice composite, il faut remplacer un indicateur clé par un autre indicateur et s'assurer que les résultats ne sont pas radicalement différents.

Appliquer avec prudence les pondérations. L'application des pondérations est un processus techniquement simple. Elle pourra, en revanche, être plus délicate à manipuler d'un point de vue politique car les résultats peuvent fortement varier en fonction de la pondération appliquée. Il est donc important de mettre en place une méthodologie claire déterminant comment seront pondérés les divers facteurs et d'établir et tester le processus de pondération en collaboration avec des spécialistes et en y associant les acteurs locaux.

Un indicateur composite est souvent suivi dans le temps à l'aide d'une analyse de séries chronologiques.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les études des indices composites ?

Dans la mesure où les indices composites ne sont normalement établis que pour simplifier des données complexes, il est indispensable de disposer de données relativement diversifiées pour utiliser cet outil. Ce type de données peut provenir de sources statistiques publiques ou peut exiger de procéder à des enquêtes (une enquête sur le climat des investissements, par exemple) en fonction des informations devant être analysées.

Pour les indicateurs composites de base utilisant une technique de pondération, l'analyse est relativement simple ; elle n'exige pas d'analyse économétrique, une simple compréhension de base des statistiques suffit. Si la planification urbaine fait, en revanche, une utilisation extensive des indices composites, il faudra être en mesure de comprendre les techniques plus complexes de réduction des données. Des suites de logiciels statistiques tels que SPSS et STATA seront utiles pour assurer le traitement informatique de la réduction des données.

Pour en savoir plus

Voir les directives et un exemple sur le mode de création d'une variable composite à : http://www.doingbusiness.org/documents/how_to_aggregate.pdf.

Voir les indications sur le mode d'utilisation de l'analyse de la composante principale (en analyse des facteurs) à : <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>.

Voir les directives de calcul de l'indice de développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) à : http://hdr.undp.org/docs/statistics/indices/technote_1.pdf.

Voir une revue critique de l'utilisation des indicateurs composites dans les classements de villes dans *Grading Places : What Do the Business Climate Rankings Really Tell Us ?*, par Peter Fisher à : <http://www.epinet.org/content.cfm?id=2052>.

Voir *State-of-the-Art Report on Composite Indicators for the Knowledge-based Economy*, préparé par le sixième programme-cadre de la Commission européenne pour une analyse approfondie et des directives sur le calcul des indices à : http://kei.publicstatistics.net/KEI%20D5_1.pdf.

Voir le *Handbook on Constructing Composite Indicators : Methodology and User Guide* de l'OCDE pour un guide complet sur les variables composites à : [http://www.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/std-doc\(2005\)3](http://www.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/std-doc(2005)3).

Voir pour plus de renseignements et d'autres liens vers de nombreux indices socioéconomiques (pour la plupart calculés sur une base nationale) : http://humandevlopment.bu.edu/use_exsisting_index/start_content.cfm.

Analyse comparative

Quels sont les thèmes qu'aborde l'analyse comparative (*benchmarking*) ?

La comparaison avec d'autres performances peut aider à répondre à la question suivante : quelle est la performance d'une économie locale par comparaison avec une économie de référence dans un domaine socioéconomique particulier ? On peut, par exemple, poser la question pour la croissance des emplois, les exportations, les créations d'entreprises, le PIB, les investissements et l'innovation.

Comment utiliser l'analyse comparative ?

Créée à l'origine comme un outil de développement économique, l'analyse comparative est aujourd'hui largement utilisée par les administrations locales et nationales pour mesurer leur compétitivité et élaborer leurs stratégies. L'analyse comparative peut être utilisée pour comparer des perfor-

mances relatives à des mesures quantitatives de résultats, mais elle peut aussi être utile pour comparer des facteurs et des processus qualitatifs (modalités d'appui aux activités économiques, par exemple). L'analyse comparative s'est aussi beaucoup répandue avec le recours de plus en plus fréquent à la méthode d'analyse des avantages concurrentiels utilisée par les économies locales pour l'élaboration de leurs stratégies de DEL.

Le bénéfice premier d'une analyse comparative sera d'aider les villes à identifier les domaines où faire porter leurs efforts — ce qui représente un bon moyen de mesurer la performance d'une économie locale. C'est une approche qui permet souvent de mieux voir le niveau de performance d'une économie locale par comparaison avec d'autres économies présentant des conditions de croissance similaires.

Une analyse comparative peut couvrir l'économie dans son ensemble, elle est toutefois plus fréquemment utilisée pour analyser des sujets ou secteurs particuliers. C'est qu'il s'agit d'une technique d'analyse fortement consommatrice d'ana-

ÉTUDE DE CAS

SAN FERNANDO (Philippines)

San Fernando, comme 65 autres villes des Philippines, participe au Projet de classement de la compétitivité des villes des Philippines (PCCRP) animé par le Centre politique de l'Asian Institute of Management (AIM) en collaboration avec l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Asia Foundation et GTZ.

L'outil d'analyse comparative utilisé pour le projet dérive de l'étude annuelle de l'Institute of Management Development, *IMD World Competitiveness Yearbook*, et couvre les aspects de compétitivité suivants : accessibilité, compétitivité des coûts, dynamisme de l'économie locale, ressources humaines et formation, infrastructures, liens, efficacité de l'administration locale et qualité de vie.

Les données sont tirées de sources secondaires et une enquête spécifique est menée pour le projet. Les scores obtenus par chaque indicateur sont convertis dans une échelle à 10 points, basée sur des valeurs de référence mondiales et nationales. Les résultats du PCCRP sont considérés comme de très bons outils d'évaluation de la compétitivité des économies locales. Mais il est difficile d'assurer une institutionnalisation parfaite du projet (ou de l'intégrer dans les processus courants d'élaboration de la stratégie locale)

pour assurer une disponibilité permanente de données mises à jour. L'Alliance des villes des Philippines, responsable à l'échelle du pays des processus de stratégies de développement urbain (SDU), intègre les résultats de l'enquête PCCRP dans le processus SDU.



Bâtiments industriels aux Philippines

Edwin Huffman/World Bank Photo Library

lyse statistique quantitative et de ressources (pour recueillir les données sur l'économie ou les économies à comparer).

Les villes comparent généralement leur économie avec un ensemble régional plus vaste, ou avec le pays, ou encore des villes similaires. L'un des principaux défis que comporte ce type d'analyse sera de s'assurer de la justesse des comparaisons. L'économie locale — et celle servant de référence — devront être similaires (domaines de compétitivité et structure économiques comparables). Si la comparaison s'opère avec une économie profondément différenciée, l'analyse ne pourra sans doute pas donner une image exacte des performances régionales ni donner des aperçus sur ce qui pourrait être amélioré.

Les données nécessaires à une analyse comparative peuvent provenir de plusieurs sources, et notamment des bureaux de statistiques régionaux et/nationaux de l'économie de référence. Des échanges d'informations avec la ville ou la région choisies comme valeur de référence peuvent aussi être

proposés (par exemple directement avec la ville de référence ou par le biais d'un réseau de villes). Dans certains cas, l'économie de référence pourra avoir réalisé une enquête sur le climat des investissements ou une étude équivalente et il peut s'avérer profitable de répliquer dans l'économie locale la même enquête à des fins de comparaison.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse comparative ?

Une analyse comparative peut exiger beaucoup d'efforts. Il faut tout d'abord des données sur au moins deux villes : la ville étudiée et l'économie de référence. L'accès à ces données, assorti d'une information claire sur les méthodes utilisées pour les recueillir, peut représenter un difficile défi. De nombreuses villes obtiennent les données nécessaires pour ce type d'analyse grâce à des réseaux de villes tandis que d'autres

Conseils pratiques

Choisir des données comparables. Il est important de s'assurer que les données comparées sont strictement comparables, il existe en effet des décalages dans les modalités de mesure adoptées par les bureaux de statistiques régionaux et nationaux.

Choisir les économies de référence. Il est important de choisir en toute connaissance de cause la ville dont l'économie servira de référence pour la comparaison avec l'enquête locale et de ne pas se limiter au critère de disponibilité des données. La première étape consistera souvent à définir clairement les objectifs de l'exercice. S'il s'agit de faire une vaste comparaison des performances économiques globales, il faut choisir une économie similaire. Mais s'il s'agit d'examiner une question spécifique, un segment de marché, ou un secteur pour faire une analyse comparative, il sera peut-être nécessaire de sélectionner différents concurrents.

Contacter les économies choisies en référence. Il sera judicieux de contacter des représentants des administrations publiques et des institutions de l'économie de référence choisie, car ils peuvent être disposés à fournir les données requises par l'enquête (dans la mesure, bien sûr, où les résultats des études seront partagés avec eux).

À utiliser comme un puissant instrument de motivation. L'établissement de valeurs comparatives de référence peut représenter un excellent outil de communication et de mobilisation. Dans la mesure où cet exercice d'analyse comparative encourage les acteurs locaux à ouvrir les yeux sur ce qui se passe en dehors de leur ville et fournit des données brutes sur leurs forces et faiblesses relatives, les villes peuvent avoir intérêt à envisager ce type d'analyse dans les domaines où elles souhaitent stimuler l'évolution des idées et des projets chez les acteurs locaux.

utilisent les données d'indices existants (notamment les indices de compétitivité et de qualité de vie).

L'analyse comparative n'exige pas de compétences économiques pointues mais demande généralement des connaissances statistiques élémentaires et un minimum de formation à ce type d'analyse. Ces compétences sont nécessaires pour

Pour en savoir plus

Voir des informations de référence et prospectives sur l'analyse comparative au niveau sous-national dans le document du BAK Basel Economics sur le *Regional Benchmarking and Policymaking* à : http://bakbasel.ch/wDeutsch/bak/publications/papers/999_regional_benchmarkingW3DnavidW26149.shtml.

Voir un exemple d'application de l'analyse comparative, *Glasgow Economic Analysis and Benchmarking Study 2005* (à partir de la page 14) : http://www.glasgoweconomicfacts.com/Dept.aspx?dept_id=143.

Voir les liens vers des sites Internet de bureaux nationaux de statistiques et de données comparatives mondiales à : http://unstats.un.org/unsd/methods/inter-natlinks/sd_natstat.htm. Voir la méthodologie d'évaluation des connaissances de la Banque mondiale (outil d'analyse comparative pour évaluer les questions d'économie du savoir) à : http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBI_PROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,menuPK:1414738-pagePK:64168427-piPK:64168435-theSitePK:1414721.00.html.

s'assurer d'une application efficace de l'outil et de la justesse des conclusions tirées de l'analyse. Ni logiciel ni ressources analytiques particulières ne sont nécessaires. C'est un outil faiblement consommateur de ressources dans l'ensemble.

Cartographie à partir de systèmes d'informations géographiques (SIG)

Quelles sont les questions traitées par la cartographie SIG ?

La cartographie SIG permet de répondre aux questions suivantes :

- Où se situent les entreprises de la ville ou de la région ?
- Comment s'inscrit dans l'espace la composition sectorielle de l'économie ? Où se situent les concentrations de secteurs spécifiques ?
- Où se situent les zones à vocation industrielle ?
- Où se situent les activités économiques par rapport à la main d'œuvre ?

ÉTUDE DE CAS

COPENHAGUE (Danemark)

Copenhague a utilisé l'analyse par SIG dans le cadre d'une étude plus vaste des modes de répartition spatiale de ses entreprises ayant des activités intensives de recherche. Il s'agissait d'identifier tous les types d'effets de cluster industriel et spatial. Dix secteurs d'activité à forte intensité de recherche ont été identifiés (en s'appuyant sur l'expérience de l'équipe de chercheurs) et une analyse SIG a été menée à l'aide d'une base de données de 2 900 entreprises de 10 secteurs (technologies de l'information, électronique, énergie et transport, notamment). L'analyse a été menée pour chaque secteur séparément.

Une carte a tout d'abord été établie pour montrer les emplacements des entreprises étudiées. une seconde carte a été produite pour visualiser la concentration des emplois. Les chercheurs chargés de cette étude re-



Ouvrier d'un atelier
de confection,
Copenhague, Danemark

Finn Frandsen Tophani FotoFoto.com

cherchaient les fortes concentrations d'entreprises et d'emplois sur un rayon de 3 à 5 km (le calcul de ce paramètre reposait sur l'expertise et l'évaluation des chercheurs). Ces étapes ont été ensuite complétées par une analyse des motifs de décision d'implantation des entreprises étudiées (en se fondant sur une enquête et sur des données qualitatives recueillies par interviews).

Conseils pratiques

Des présentations graphiques pour renforcer l'impact. L'analyse SIG permet de faire des présentations visuelles frappantes de concepts économiques tenant compte de leur situation et de leur concentration géographiques. Un public non averti pourra, par exemple, généralement comprendre les concepts correspondant aux clusters — concentration spatiale d'entreprises et institutions reliées dans des industries connexes — représentés sous forme cartographique.

Prudence dans l'évaluation des résultats. Il est important de ne pas se laisser égarer par des représentations graphiques dérivées d'une analyse SIG. Ce qui apparaît comme une apparente concentration d'industries sur une carte ne correspond pas toujours à un facteur économique sous-jacent significatif. Il faut vérifier qu'il n'y a pas d'autres explications possibles. Par exemple : s'agit-il réellement d'un cluster ou la concentration révélée par la carte résulte-t-elle de la présence d'infrastructures locales ou de règles d'aménagement du territoire ?

Partager les coûts des logiciels et des formations aux SIG. Les outils SIG servent de très nombreux volets de la planification urbaine, y compris la planification environnementale, le développement économique local et la planification spatiale. Les logiciels et formations peuvent être coûteux. Les partager entre plusieurs services permettra — même à de petites villes — de subvenir aux coûts d'achat de cet outil si utile.

- Où se situent les activités économiques par rapport aux principales infrastructures ?

Comment utiliser la cartographie SIG ?

L'analyse SIG est un outil informatique qui exploite les données spatiales d'une base de données et présente les résultats sous une forme cartographique. Il permet de superposer des couches d'informations géographiques (en donnant l'emplacement exact d'un élément sur une carte) et de données économiques cartographiées (par ex. sur l'activité économique ou l'emploi) et fournit ainsi un puissant outil d'analyse spatiale de l'économie locale.

L'analyse SIG est utilisée depuis longtemps par les pays pour leur politique d'aménagement du territoire et de gestion des ressources naturelles ; elle est désormais de plus en plus utilisée par les professionnels du DEL. Les SIG sont utilisés, par exemple, pour cartographier la répartition des entreprises dans le cadre d'une analyse de clusters et pour identifier les zones nécessitant des programmes de réhabilitation ou d'amélioration. L'exemple de la figure 8.1 montre comment les SIG ont été utilisés en Chine pour définir la modélisation spatiale de la croissance économique dans le cadre du processus de SDU de la ville de Lanzhou.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une cartographie SIG ?

C'est un outil qui exige de disposer d'un logiciel SIG et d'une formation à son utilisation. Il sera aussi utile de disposer de connaissances pour comprendre les techniques d'analyse spatiale. Les SIG ne requièrent pas de connaissances économétriques particulières mais ceci dépend en partie du type d'analyse réalisée avec ce logiciel.

Les outils SIG utilisent une quantité relativement élevée de données. Les données requises varient en fonction du type d'analyse à réaliser. Il est toutefois toujours indispensable de disposer d'informations géographiques détaillées (y compris une base de données des cartes reliée aux coordonnées en latitude et longitude exactes de lieux particuliers). Si les données nécessaires et le logiciel sont disponibles, l'analyse ne consommera que des ressources modérées.

FIGURE 8.1 Modélisation spatiale de la croissance économique, Lanzhou, Chine



Courtesy of Chreod, Ltd. Canada

Pour en savoir plus

Voir une présentation de haut niveau des SIG et de leur utilisation à : <http://www.library.yale.edu/MapColl/oldsite/gis/whatis.htm>.

Voir un manuel d'utilisation détaillé d'un logiciel SIG et des informations annexes à : http://www.mapcruzin.com/learn_to_map/.

Voir un manuel pratique complet sur la mise en place de capacités SIG localement, édité par le Massachusetts Geographic Information System, à : http://www.mass.gov/mgis/Getting_Started_With_GIS.pdf.

Voir le manuel de SIG édité par la Division des statistiques des Nations Unies à : http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_79E.pdf.

Analyse des tendances PEST

Quels sont les thèmes qu'aborde l'analyse des tendances PEST ?

L'analyse des tendances PEST permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les aspects de l'environnement macroéconomique pouvant avoir un impact sur l'économie locale ?

- Quelles sont les répercussions de ces facteurs sur l'économie locale (maintenant et à l'avenir) ?

Comment utiliser l'analyse des tendances PEST ?

Les analyses de tendances explorent les aspects du macroenvironnement (ceux qui échappent au contrôle des acteurs locaux) ayant le plus de chance d'affecter ultérieurement

ÉTUDE DE CAS

IVANO-FRANKIVSK (Ukraine)

La ville d'Ivano-Frankivsk a utilisé l'analyse PEST comme outil de collecte d'informations pour alimenter son analyse FFOM. L'outil PEST a été notamment utilisé pour identifier les opportunités externes et les menaces pouvant frapper la ville à court et moyen termes.

Neuf membres du Comité de développement stratégique ont participé à une session de brainstorming. Le personnel technique du projet DEL de l'Agence des États-Unis pour le développement international et des consultants externes ont facilité les échanges de vues.

Les membres du comité ont partagé leurs points de vue sur les évolutions potentielles futures dans les quatre domaines ciblés par l'analyse PEST et ont ensuite discuté des éventuelles opportunités et/ou menaces qu'elles pouvaient comporter pour la ville. Par exemple, est-ce que la réforme future

des réglementations douanières et celle des codes fiscaux (des révisions administratives et juridiques) présentent à la fois des menaces et des opportunités ? Des réformes de ce type peuvent-elle réduire l'assiette de revenus de la ville, simplifier les processus administratifs et accroître la transparence, la cohérence et la stabilité ?

Dans ce contexte, l'analyse PEST a été considérée comme bénéfique pour mettre en valeur les moteurs de changements potentiels de l'environnement externe d'Ivano-Frankivsk. Avec les évolutions rapides de la ville (et l'incertitude politique régnant en Ukraine au moment de l'évaluation en 2005), le comité a cependant eu des difficultés à déterminer ce que seraient les réponses de la ville à d'éventuels changements externes, ou comment elle s'y préparerait.

Conseils pratiques

L'analyse PEST ne remplace pas l'analyse FFOM. Les analyses PEST et FFOM sont souvent décrites comme deux outils analytiques similaires, ce qu'elles ne sont pas. PEST se centre sur l'analyse de l'environnement externe, elle ne peut donc pas être utilisée seule comme méthode d'analyse d'une évaluation de la compétitivité globale de la ville comme il est possible de le faire avec une analyse FFOM. Il vaut mieux commencer par une analyse PEST dont les résultats viendront nourrir le processus FFOM.

S'assurer que l'analyse est dynamique. Les analyses de l'environnement externe d'une ville doivent s'efforcer de dévoiler les tendances clés susceptibles d'affecter dans l'avenir la ville. Une évaluation PEST se doit d'être tournée vers l'avenir.

Analyser soigneusement chaque facteur. Une simple liste de facteurs affectant l'économie locale n'a que peu de valeur. Pour tirer le parti maximum d'un exercice d'analyse PEST, il est important de réfléchir au sens de chaque facteur et de décider quels sont ceux qui auront les impacts les plus forts sur l'économie locale.

l'économie locale. L'un des outils d'analyse des tendances les plus usités est l'analyse PEST qui examine les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques de l'environnement externe, cf. la figure 8.2.

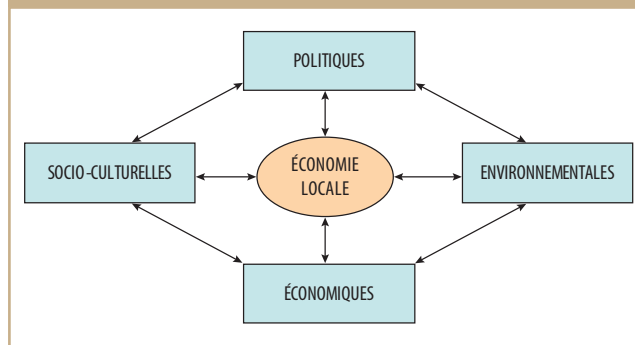
L'outil d'analyse des tendances PEST (comme toutes les analyses de tendances) traite généralement de questions qualitatives et est conçu pour s'assurer que l'évaluation de la compétitivité et les stratégies en résultant prennent en compte les développements envisageables de l'environnement macroéconomique. L'analyse PEST est particulièrement intéressante parce qu'elle offre une méthode simple d'organisation, d'analyse et de présentation d'un vaste éventail d'informations.

Les analyses de tendances, comme l'analyse PEST, se prêtent bien à une approche participative. Leurs résultats sont normalement utilisés dans les analyses FFOM (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces) notamment pour la dynamique de perspective qu'ils apportent à l'analyse. Les analyses de tendances et PEST sont aussi utilisées pour identifier les orientations possibles dans un programme de planification par scénarios. (Voir la présentation de l'analyse FFOM au chapitre 9 du *Guide pratique*.)

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les analyses des tendances PEST ?

Les analyses de tendances peuvent être efficaces malgré des apports de données quantitatives/statistiques limités. Elles s'appuient fréquemment sur les conclusions qualitatives d'un panel d'experts interne et/ou externe. Une analyse PEST peut aussi être réalisée dans le cadre d'un vaste forum participatif animé par un facilitateur formé. L'analyse peut être réalisée en ne consommant que relativement peu de ressources et de capacités analytiques.

FIGURE 8.2 L'outil d'analyse des tendances PEST



Pour en savoir plus

Voir une brève analyse et un modèle gratuit d'analyse PEST dans un contexte d'affaires à : <http://www.businessballs.com/pestanalysisfree-template.htm>.

Voir une analyse de l'utilisation de l'analyse PEST dans un contexte d'affaires à : http://www.themanager.org/Models/PEST_Analysis.htm.

Voir une série de directives et un document d'orientation gratuit d'analyse PEST à : http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm.

Analyse des parts sectorielles

Quel sont les thèmes qu'abordent les analyses des parts sectorielles ?

L'analyse des parts sectorielles permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les structures de base de l'économie de la ville ?
- Quels sont les secteurs contribuant le plus au PIB, à l'emploi global et à la production ?

Comment utiliser l'analyse des parts sectorielles ?

L'analyse des parts sectorielles est sans doute l'outil le plus fréquemment utilisé pour analyser les structures écono-

miques d'une ville. Elle permet d'identifier les principales industries de la région métropolitaine et donne des informations importantes sur les modalités d'influence des tendances sectorielles mondiales et nationales sur l'économie locale.

Ce type d'analyse s'appuie sur des données sur l'emploi et/ou la production (comme le PIB ou la production totale) dans chaque secteur et les calcule en part de l'économie totale. Les résultats sont ensuite présentés sous forme de tableau ou de graphique. La répartition des industries se fonde généralement sur des codes de classification normalisés très largement utilisés (comme SIC, SITC, NAICS ou HS). Les données ne sont cependant parfois collectées qu'à un niveau d'agrégation large (par exemple, industries des secteurs primaire, secondaire et tertiaire).

Dans la mesure où l'analyse des parts sectorielles ne fournit qu'un instantané statique de l'économie, il est généralement utilisé comme point de départ d'une analyse plus vaste. Elle est souvent combinée, par exemple, à l'analyse des séries chronologiques, l'analyse des tendances PEST, l'analyse structurelle-résiduelle, l'analyse des entrées-sorties et les quotients de localisation. Dans le cas des villes qui entreprennent une première évaluation de leur économie locale, l'analyse des parts sectorielles représente un outil essentiel pour démarrer, donnant des informations sur la structure économique locale.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les analyses des parts sectorielles ?

Les données requises pour l'analyse des parts sectorielles sont souvent disponibles auprès des bureaux de statistiques locaux, régionaux ou nationaux. Les villes ne disposant pas encore de ces données pourront choisir d'effectuer une

enquête de structure industrielle pour pouvoir les recueillir. Cette analyse requiert les informations suivantes :

- Des données sur la production (PIB ou production totale, par exemple) des entreprises de l'économie locale, par secteur.
- Des données sur le nombre d'employés dans les entreprises de l'économie locale, par secteur.
- Un système de classification sectorielle convenu (dans la plupart des cas les villes auront avantage à adopter le système déjà utilisé par les régions ou le pays).

Cette analyse ne demande que peu ou pas de capacités externes ou de connaissances statistiques ou économétriques.

L'analyse des parts sectorielles n'exige aucune ressource particulière sinon des données et des ressources humaines. Quand les données adéquates locales ou régionales existent (et qu'il n'est pas nécessaire d'en recueillir d'autres), les ressources nécessitées par l'analyse restent faibles.

ÉTUDE DE CAS

KARU et BOBO-DIOULASSO

KARU (Nigéria)

Karu a eu recours à une analyse des parts sectorielles lors de sa première évaluation de l'économie locale en 2002. Les administrateurs municipaux de Karu ne savaient pas grand-chose de la composition de base de l'économie locale. L'analyse des parts sectorielles a donc représenté un outil particulièrement important pour cette évaluation. L'analyse a été conçue pour pouvoir identifier les principaux secteurs de l'économie de la ville et, notamment, pour évaluer l'importance relative des secteurs formels et informels.

Comme il n'existait quasiment pas de statistiques formelles décrivant l'économie de Karu, les données ont été rassemblées par le biais d'une enquête sur la structure industrielle et une étude du secteur informel. L'analyse des parts sectorielles a permis ensuite de comparer les contributions de chacun des secteurs, par nombre d'employés, chiffre d'affaires et production. Des analyses distinctes ont été menées pour les secteurs formel et informel, elles ont été ensuite comparées pour évaluer l'importance relative des différents secteurs.

L'utilisation de cet outil analytique a été jugée très réussie. Il a non seulement permis de décrire les structures de base de l'économie de Karu mais a aussi aidé à identifier les acteurs locaux importants du secteur privé. L'analyse a notamment permis de repérer six secteurs d'affaires essentiels et d'inviter les acteurs locaux de ces secteurs à participer à l'élaboration de la stratégie de développement urbain.

BOBO-DIOULASSO (Burkina Faso)

L'analyse des parts sectorielles de Bobo-Dioulasso a été tirée des statistiques nationales du Burkina Faso. La plupart des données sectorielles ont été extraites par segmentation des agrégats nationaux au niveau local afin de dessiner assez grossièrement la structure sectorielle de l'économie. Des données de terrain ont été ensuite recueillies pour vérifier la justesse des segmentations des données nationales.

Bien qu'elle présente un risque d'inexactitude, l'analyse des parts sectorielles a l'avantage de produire des données sectorielles nombreuses qu'il serait difficile et coûteux d'obtenir autrement.

Conseils pratiques

L'utilisation des techniques de modélisation pour étudier les structures sectorielles locales. Quand il n'existe pas de données locales sur la production par secteur, un recensement ou une enquête industrielle ne sont pas indispensables. Si les données sur la production régionale et les données sur l'emploi de la ville existent, il est possible de modéliser la part de production par secteur au niveau de la ville (à condition que les relations entre l'emploi et la production par secteur soient à peu près similaires aux deux niveaux de l'analyse). Bien que les résultats obtenus par voie de modélisation soient moins précis, c'est une approche efficace ce qui explique sa fréquence d'utilisation dans la plupart des villes du monde entier.

Pousser les résultats plus loin. L'analyse des parts sectorielles n'est qu'un outil isolé prenant un instantané de la structure industrielle de l'économie, elle ne peut pas identifier les industries en progression rapide, ni rien de ce qui concerne les facteurs déterminant la composition sectorielle. C'est donc un outil qui sera plus efficace s'il est associé à des informations qualitatives sur l'économie acquises par des interviews d'experts industriels, par l'étude des rapports publiés et par d'autres outils comme l'analyse comparative, les séries chronologiques et l'analyse des tendances PEST.

Essayer d'analyser des secteurs agrégés pour comprendre les tendances lourdes. La combinaison d'un certain nombre de secteurs définis de manière traditionnelle pour créer des secteurs composites (par exemple les « secteurs du savoir ») peut être judicieuse pour comprendre comment s'articule la structure de l'économie locale avec les tendances plus larges à l'échelle mondiale.

Pour en savoir plus

Voir des informations détaillées sur l'utilisation et la construction des tableaux et des graphiques à : <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>.

Voir les modes d'emploi à suivre pour créer des camemberts et des graphiques dans les guides de planification du développement intégré publiés par le département de l'Administration provinciale et locale d'Afrique du Sud (Guide 4, Toolbox Part 2) à : http://www.thedplg.gov.za/subwebsites/Publications_b.htm.

Voir une introduction à la classification des industries et les modalités de création d'un instantané d'une économie à : http://cecd.aers.psu.edu/using_employment_data_to_better.htm.

Voir les directives pour prendre une « photo instantanée » de l'économie et un exemple d'analyse des parts sectorielles dans un comté des États-Unis à : USA à : http://www.economic_toolbox.geog.psu.edu/index.php.

Voir la liste des bureaux de statistiques nationaux du monde entier à : <http://www.oswego.edu/~economic/int-data.htm>.

Voir les bases de données statistiques économiques structurelles et démographiques (SDBS) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comportant des données sur la composition sectorielle dans les États membres de l'OCDE à : http://www.oecd.org/document/17/0,2340,en_2649_33715_36938705_1_1_1_1,00.html#SDBS.

L'*International Yearbook of Industrial Statistics*, publié chaque année par l'UNIDO présente des données sur la composition sectorielle des pays n'appartenant pas à l'OCDE et peut être acheté à : <http://www.unido.org/en/doc/3700>.

Analyse de la valeur ajoutée

Quels sont les thèmes qu'aborde l'analyse de la valeur ajoutée ?

L'analyse de la valeur ajoutée permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les secteurs et/ou entreprises contribuant le plus à l'économie locale ?

- Quelle est la part de la production des entreprises locales produite au sein même de la ville ?
- Quels sont les secteurs auxquels notre économie apporte une plus ou une moins value ?

Comment utiliser l'analyse de la valeur ajoutée ?

La valeur ajoutée correspond à la valeur des ventes des biens et services moins le coût des intrants (matériaux, pièces déta-

ÉTUDE DE CAS

POZNAŃ (Pologne) et COPENHAGUE (Danemark)

La mesure de la valeur ajoutée est souvent préférée à toute autre mesure de l'économie (y compris la production et l'emploi) car elle permet d'évaluer la création de richesses réelle. Ce sont, cependant, essentiellement les villes à revenus moyens ou élevés qui peuvent utiliser l'analyse de la valeur ajoutée car l'accès à des données régionales sur la valeur ajoutée est souvent limité.

Elle a été utilisée à Poznań pour démontrer la diversité de l'économie locale et mettre en avant ses points forts (son secteur des services, par exemple). Elle n'est cependant intervenue qu'à un haut niveau d'agrégation sectorielle (agriculture, industrie et bâtiment, et services) par manque de données — un problème couramment rencontré au niveau régional.

À Copenhague (Danemark), en revanche, la valeur ajoutée régionale totale a été divisée par le nombre moyen d'heures travaillées sur une année ce

qui équivalait à une estimation de la productivité du travail. Le résultat a été intégré dans une analyse comparative de la région métropolitaine de Copenhague par rapport à six autres villes d'Europe dans quatre domaines : innovation et spécialisation, esprit d'entreprise, usage des technologies de l'information et de la communication et ressources humaines. L'augmentation en pourcentage de la productivité du travail entre les années de référence 1995 et 2000 a été estimée pour chacune des villes comparées et présentée sous forme d'histogramme, offrant ainsi un outil clé de mesure des performances économiques. Les consultants ayant réalisé cette étude ont souligné l'avantage que présente l'analyse de la valeur ajoutée (plutôt que le PIB par habitant) car elle rend mieux compte des différences en nombre moyen d'heures travaillées dans les économies de référence

chées et services) utilisés pour produire. Elle peut aussi s'entendre comme la somme des payes perçues par la main d'oeuvre des entreprises dans la ville, à laquelle s'ajoutent les décaissements effectués par les entreprises pour leurs investissements. L'analyse de la valeur ajoutée produit plusieurs indicateurs importants sur l'économie locale. Tout d'abord, en tant que valeur ajoutée brute (VAB) — une mesure différente du produit intérieur brut (PIB) — c'est un indicateur fondamental de l'ensemble de l'économie. La valeur ajoutée représente une mesure importante de la contribution des entreprises à l'économie locale parce qu'elle rend compte de la création de richesse réelle, sans se limiter à l'emploi ou à la production. En répertoriant les données sur la valeur ajoutée de chaque entreprise et/ou secteur et en les valorisant en part de l'économie totale, l'analyse de la valeur ajoutée peut aussi représenter une approche utile lors de la réalisation d'une analyse des parts sectorielles. En outre, le calcul de la valeur ajoutée par employé (une simple division) permet d'obtenir une mesure de la productivité, couramment employée.

L'estimation de la valeur ajoutée s'effectue généralement à l'aide de tableaux d'entrées-sorties qui présentent la valeur des produits (biens et services vendus) et des intrants par fournisseur et par acheteur. (Voir la section sur l'analyse des

entrées-sorties pour plus d'informations sur cette technique.) Une autre méthode de collecte des données sur la valeur ajoutée consiste à passer en revue les comptes des entreprises (voir l'exemple dans l'encadré « Pour en savoir plus » p. 93) s'ils sont disponibles dans un service administratif ; si ce n'est pas le cas, il faudra peut-être recueillir les

Conseils pratiques

Comment utiliser des données estimées. Quand il n'existe pas de données sur la valeur ajoutée au niveau d'une ville, il est possible d'en faire une estimation à l'aide du compte national des entrées-sorties. C'est une méthode plus économique d'obtention des données sur la valeur ajoutée qu'une collecte directe de données primaires ; les chiffres ainsi obtenus seront toutefois sans doute moins exacts. Les régions métropolitaines dépendent souvent davantage du commerce extérieur que l'économie nationale d'ensemble ce qui risque de conduire à une sous-estimation de leur dépendance à l'égard des importations quand l'estimation se fonde sur des données nationales. Des techniques de modélisation plus fines s'appuyant sur des données additionnelles peuvent aider à corriger les distorsions.



Courtesy of Messe München International

Centre des foires internationales de Munich

Pour en savoir plus

Le ministère de Commerce et de l'industrie du Royaume Uni recueille des données sur la valeur ajoutée dans 800 entreprises anglaises et 500 entreprises européennes par le biais de son Tableau de bord de la valeur ajoutée. Voir pour plus de renseignements : http://www.innovation.gov.uk/value_added/home.asp?p=home.

Voir les directives sur la création d'une vue « instantanée » d'une économie locale à : http://cecd.aers.psu.edu/using_employment_data_to_better.htm.

Voir comment calculer la valeur ajoutée conformément au Système de comptabilité nationale des Nations Unies à : <http://unstats.un.org/unsd/sna1993/tocLev8.asp?L1=16&L2=5>.

Voir un exemple d'utilisation de données sur la valeur ajoutée dans une analyse des parts sectorielles dans l'État du Oklahoma, USA, à : <http://pods.dasnr.okstate.edu/docushare/dsweb/Get/Document-982/F-910web.pdf>.

Un grand nombre de manuels de gestion régionale présentent la valeur ajoutée dans le cadre des tableaux d'entrées-sorties. Pour apprendre à lire les données de valeur ajoutée et à calculer le PIB à partir de tableaux d'entrées, voir *Regional Economics and Policy* (3ème édition) de H. Armstrong et J. Taylor, publié en 2000 par Blackwell Publishing.

données nécessaires à l'aide de l'outil d'enquête sur les structures industrielles.

Il est souvent difficile d'obtenir des données relatives à la valeur ajoutée au niveau de la région ou de la ville tandis que la réalisation d'un recensement industriel ou d'une enquête sur les structures industrielles peut exiger trop de ressources. C'est pourquoi les données de valeur ajoutée sont généralement obtenues par modélisation (en s'appuyant sur les données régionales et nationales).

Dans la mesure où l'analyse de la valeur ajoutée n'offre qu'une vue instantanée de la contribution des entreprises à l'économie, elle n'est que rarement utilisée seule. Elle est presque toujours accompagnée d'une analyse des parts sectorielles et d'une analyse de séries chronologiques.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse de la valeur ajoutée ?

L'analyse de la valeur ajoutée nécessite des données détaillées sur les comptes des entreprises, notamment sur le chiffre d'affaires et le coût des intrants. Comme ces données ne sont pas toujours disponibles au niveau local ou régional, elles

pourront être estimées en se fondant sur les tableaux d'entrées-sorties nationaux, avec cependant parfois des risques d'inexactitude (voir les conseils pratiques p. 92). Une autre solution peut consister à lancer une enquête sur les structures industrielles pour recueillir des données locales sur les comptes des entreprises.

L'analyse de la valeur ajoutée est plutôt aisée, mais elle demande un certain niveau de connaissances économétriques et une capacité d'interprétation des tableaux d'entrées-sorties. Elle ne requiert, en revanche, aucune ressource particulière, sinon des données et des ressources humaines. Quand des données locales et nationales comparables existent (sans avoir besoin de recueillir d'autres données), c'est une analyse faiblement consommatrice de ressources.

Analyse de la base économique

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse de la base économique ?

L'analyse de la base économique permet de répondre aux questions suivantes :

ÉTUDE DE CAS

MUNICH (Allemagne)

Munich a effectué une analyse de l'économie de base pour faire une prévision des niveaux d'emploi (emploi total et emploi désagrégé au niveau sectoriel et spatial) pour la ville et sa région métropolitaine entre 2005 et 2015. La ville réalise des prévisions d'emploi tous les cinq ou six ans pour pouvoir comprendre les évolutions envisageables des structures économiques et de l'emploi.

L'analyse de la base économique est au cœur du modèle de prévision choisi par Munich. Une modélisation économétrique a été rendue nécessaire en l'absence de données sur l'emploi dans le recensement officiel allemand et à un niveau spatialement désagrégé. L'analyse a réparti l'économie en trois segments : le secteur de base (produits et services exportés), le secteur non basique (produits et services locaux) et les autres secteurs de services (comprenant le secteur public et d'autres établissements dont les modèles ne correspondent pas forcément aux règles du marché de l'emploi). L'activité économique locale a été catégorisée dans ce troisième secteur en utilisant

la technique par hypothèses tandis que l'activité économique a été catégorisée dans les secteurs de base et non basique en utilisant les quotients de localisation (mesurés par les niveaux d'emploi de Munich comparés à ceux d'autres régions métropolitaines allemandes).

L'enregistrement des tendances de croissance du secteur de base a joué un rôle central dans l'établissement des prévisions de l'emploi pour Munich. Ces prévisions de croissance ont été établies à l'aide d'une analyse structurelle-résiduelle (shift share) — avec laquelle le modèle a d'abord examiné l'impact des tendances de développement sur l'économie nationale globale, il a ensuite étudié les variations régionales potentielles au-dessus/au-dessous de la tendance nationale des divers secteurs industriels du secteur de base. Une approche plus simple, fondée sur des prévisions de croissance de la population régionale, a été utilisée pour calculer les prévisions de croissance dans le secteur non basique.

- Dans l'économie de la ville, quelle est la part réservée aux besoins de la population locale par rapport à celle des ventes de produits et de services en dehors de la ville (exportations) ?
- Quels sont les secteurs et les types d'entreprises (par taille) qui dominent l'économie d'exportation de la ville ?
- Quelle part de la main d'œuvre de la ville travaille dans les secteurs d'exportations ?

Comment utiliser l'analyse de la base économique ?

L'analyse de la base économique (aussi appelée analyse de la base exportatrice) sert à analyser les grandes structures économiques de l'économie locale. Elle divise l'économie en deux secteurs : 1) le secteur de « base » (ou d'exportation) qui comprend tous les produits — biens et services — vendus hors des limites de la ville ou de la région, et 2) le secteur « non basique », qui comprend tous les produits vendus au sein même de l'économie locale. (Par exemple, les produits du commerce de détail d'épicerie, coiffure, restaurants et autres services locaux.) L'analyse de la base économique dérive de la théorie de l'éco-

nomie de base qui estime que les flux monétaires provenant du secteur des exportations sont le principal moteur de croissance d'une économie et qu'ils déterminent le taux de l'emploi et la croissance de l'emploi dans les secteurs non-basiques produisant pour la consommation locale. C'est un outil jugé utile car il peut servir à faire des prévisions relativement simples sur les revenus et l'emploi dans une économie locale.

La construction d'une analyse de la base économique doit suivre deux étapes principales :

1. **Identifier les secteurs de base et non basiques** : Deux vastes approches coexistent pour répartir l'activité économique locale entre secteurs de base et non basiques. L'une d'elles, la méthode par hypothèse, estime que certains secteurs (secteurs minier et manufacturier, par exemple) sont intégralement des secteurs de base. Tandis que d'autres (le secteur des services, par exemple) sont intégralement non basiques. C'est une méthode d'analyse rapide et facile, mais inexacte — plus encore quand le secteur des services se mondialise. La seconde méthode, la plus utilisée, consiste à calculer des quotients de localisation pour

Conseils pratiques

La surestimation de l'importance des exportations. L'analyse de la base économique et ses postulats théoriques présentent un grave défaut dans la mesure où ils considèrent que les exportations représentent le seul moteur de croissance économique, négligeant le rôle des investissements et de la productivité, entre autres. Lors d'une évaluation des activités économiques locales à l'aide d'une analyse de la base économique, il est important de tenir compte du fort gisement de croissance existant en dehors des exportations, c'est encore plus vrai dans les plus grandes villes et les régions métropolitaines.

Comparer prudemment des bases économiques différentes. Une analyse de la base économique sert à comprendre la structure économique d'une ville, il s'agit surtout de faire des prévisions et d'évaluer les impacts potentiels sur la ville des scénarios futuristes (voir la planification par scénarios pour plus d'informations). Il n'est donc généralement pas recommandé de comparer des structures basique et non basique ou des multiplicateurs de ville à ville.

Définir clairement les limites de la ville. L'analyse de la base économique cherche à faire la distinction entre les activités économiques locales et externes. Une définition claire de ce qu'est l'économie locale est donc particulièrement nécessaire. L'économie locale correspond-elle à une ville ? à une région métropolitaine ? Comment se compose l'économie externe au sens large ? S'agit-il d'une région ? d'un pays ?

chaque secteur (part de l'emploi d'un secteur par rapport à une économie de référence, généralement l'économie nationale) en prenant comme principe de considérer tout emploi dépassant la moyenne de l'économie de référence comme un emploi de base.

2. **Calculer les multiplicateurs de base :** Les multiplicateurs de base permettent de calculer le rapport entre l'emploi total dans l'économie locale et l'emploi de base dans l'économie :

$$\text{Multiplicateur de base} = \frac{\text{emploi total année } x}{\text{emploi de base année } x}$$

Le multiplicateur de base permet de comprendre l'influence qu'auront les évolutions de l'emploi dans le secteur de base sur l'ensemble de l'économie.

Pour en savoir plus

Voir les éléments de discussion de la théorie et l'application de l'analyse de la base économique à : <http://garnet.acns.fsu.edu/~tchapin/urp5261/topics/econbase.htm>.

Voir les directives et équations des modèles de base économique et de multiplicateur à : <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Schaffer/chap02.html>.

Voir l'exemple d'utilisation de l'analyse de la base économique de la ville de Dryden (Canada) à : <http://www.dryden.ca/website.nsf/DrydenSocioEconomicFinalReportFeb05.pdf?OpenFileResource#search=%22%22economic%20base%22%20dryden%22>.

Voir un guide accessible et progressif d'analyse par multiplicateurs à : <http://www2.sjsu.edu/faculty/watkins/EPM01.htm>.

La plupart des manuels de politique régionale ou de développement de l'économie locale donnent de bonnes explications sur le rôle de la théorie et de l'analyse de la base économique. Voir par exemple :

Local Economic Development : Analysis and Practice, de John P. Blair, publié en 1995 par Sage Publications.

Note : L'analyse de la base économique peut se calculer sur les produits et les revenus, mais plus généralement sur les données relatives à l'emploi (souvent disponibles au niveau local).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse de la base économique ?

Les données nécessaires ne seront pas toujours directement disponibles dans les sources statistiques nationales et locales. Les éléments suivants seront nécessaires pour effectuer l'analyse :

- Les données sur l'emploi au niveau national et au niveau local, par secteur. Voir les quotients de localisation pour plus d'informations sur les données requises par cette approche.

- Il faut pour analyser la base économique de la production ou de la valeur ajoutée disposer des données au niveau local correspondantes. À défaut, les données locales seront obtenues par modélisation à partir des données régionales ou nationales.

C'est une analyse légèrement complexe requérant des capacités en analyse économétrique. Elle ne demande pas de ressources particulières sinon des données et des ressources humaines, mais un logiciel tableur ou tout autre logiciel de statistiques (STATA, SPSS) sera utile. C'est une analyse modérément consommatrice de ressources quand des données comparables au niveau local et national sont disponibles et qu'il n'est pas nécessaire de recueillir d'autres données.

ÉTUDE DE CAS

TORONTO (Canada)

La ville de Toronto a structuré sa stratégie de développement économique de 2000, la plus récente, autour des clusters. Il lui fallait analyser les quotients de localisation des principaux secteurs de l'économie de la ville pour développer sa stratégie urbaine. La ville de Toronto a tout d'abord identifié les clusters les plus importants pour son économie en termes d'emplois. Un quotient de localisation basé sur l'emploi a été ensuite calculé pour ces dix clusters (basé sur les concentrations moyennes d'emplois combinées du Canada et des États-Unis). Ceci a permis d'évaluer le degré de spécialisation de Toronto par rapport à une base nord-américaine en termes de clusters prioritaires.

Toronto a poussé l'analyse un peu plus loin en combinant ce niveau de spécialisation avec des analyses comparatives de taux de croissance relatifs et de l'emploi total. Cette approche a permis de : 1) faire une évaluation de la *performance de compétitivité relative de Toronto par rapport aux autres villes* dans chaque secteur ; et 2) faire une évaluation de *l'importance et la compétitivité relatives de chaque secteur de la ville*. Cette analyse a permis de découvrir que la spécialisation relative de Toronto variait considérablement selon les dix secteurs, les secteurs de biotechnologie, commerce et services professionnels apparaissant en particulier comme relativement hautement spécialisés

Quotient de localisation

Quels sont les thèmes qu'aborde un quotient de localisation ?

Le quotient de localisation permet d'analyser les sujets suivants :

- Quel est le degré de spécialisation des activités économiques de la ville ?
- Dans quels secteurs l'économie locale est-elle spécialisée et concentrée ?

Comment utiliser le quotient de localisation ?

Le quotient de localisation est la mesure de la spécialisation et de la concentration industrielle des économies locales la plus fréquemment utilisée. Le quotient de localisation com-



La tour CN et le Skydome (centre sportif) de Toronto, Canada

Conseils pratiques

Recueillir des données progressivement plus détaillées. Le niveau d'agrégation des données compte tant en termes d'efforts d'analyse à y consacrer qu'en termes de gains résultant de l'analyse. Il peut être utile de commencer à un fort niveau d'agrégation (en utilisant par exemple des codes industriels standards à deux chiffres) pour déterminer quel est le modèle global de spécialisation. Pour les secteurs très spécialisés ou fortement exportateurs, les quotients de localisation peuvent ensuite être calculés à un niveau d'agrégation plus fin. C'est ce qui aidera les villes à identifier des sous-secteurs spécifiques porteurs des valeurs découvertes à des niveaux d'agrégation plus élevés.

Faire attention à ne pas sous-estimer les exportations. Il est important de ne pas oublier que le quotient de localisation tend à sous-estimer la taille du secteur d'exportation (basique) dans la mesure où il postule qu'il n'y a pas

de mouvements croisés de produits (importation et exportation simultanées du même type de produit dans une région).

Être attentif à l'échelle spatiale des mesures. Le résultat du quotient de localisation dépendra de l'échelle spatiale de mesure. C'est un élément particulièrement important à prendre en compte quand on utilise des données sur l'emploi régionales pour mesurer la spécialisation au niveau d'une ville. Si la différence entre la structure économique et la taille de la région et de la ville est forte, le quotient de localisation risque de donner une impression de spécialisation erronée.

Vérifier les conséquences. Il est indispensable d'étudier les résultats d'un quotient de localisation et de s'interroger sur les conséquences éventuelles plus larges. L'économie locale dépend-elle fortement de secteurs particuliers ? Cette dépendance représente-t-elle une force ? Ou bien, dans quelle mesure constitue-t-elle une faiblesse ?

pare la part relative d'un secteur quelconque (le plus souvent mesuré par l'emploi ou la production) à un taux équivalent d'une économie de référence (habituellement, nationale). C'est donc un outil qui va vérifier dans quelle mesure la structure de l'économie locale se rapproche de celle de l'économie nationale et déterminer dans quels secteurs l'économie locale est plus (ou moins) spécialisée. C'est généralement le premier outil utilisé pour savoir où se situent d'éventuels clusters dans l'économie locale (voir la cartographie des clusters pour plus d'information p. 106).

Pour en savoir plus

Voir les indications sur le mode de calcul du quotient de localisation figurant sur le site de l'université d'État de la Floride à : <http://garnet.acns.fsu.edu/~tchapin/urp5261/topics/econbase/lq.htm>. <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Schaffer/chap02.html#Heading14>.

Voir un exemple d'établissement et de présentation de quotients de localisation dans les comtés des USA à : <http://www.economictoolbox.geog.psu.edu/index.php>.

C'est aussi un outil fréquemment utilisé pour identifier les secteurs d'importation et d'exportation dans l'économie locale, dans le cadre d'une analyse de la base économique (les exportations étant définies par les ventes réalisées à l'extérieur des limites géographiques de l'économie locale, pas nécessairement les ventes à l'étranger). Tout dépassement en termes de production ou d'emploi dans un secteur quelconque de l'économie locale par rapport à l'économie de référence sera considéré comme des exportations car il s'agit d'éléments supplémentaires non nécessaires pour répondre à la demande locale.

Le quotient de localisation correspond simplement au rapport du pourcentage de l'emploi local ou de la production d'un secteur quelconque par rapport à un pourcentage équivalent de l'économie de référence. Il s'exprime par :

$$LQ = \frac{e_i/e}{E_i/E}$$

où e_i = l'emploi local dans l'industrie i , e = emploi local total, E_i = emploi national (ou dans l'économie de référence) dans l'industrie i , et E = emploi total national (ou dans l'économie de référence).

Un ratio égal à 1 signifie que la part de l'industrie concernée est la même dans l'économie locale et l'économie de référé-

rence ; un chiffre supérieur (ou inférieur) à 1 signifie que la part de ce secteur est respectivement plus (ou moins) grande dans l'économie locale que dans l'économie de référence. Il est donc aisé d'identifier les secteurs d'exportation et d'importation principaux de l'économie locale à l'aide de ces ratios.

L'indice de distribution spatiale de Gini, les indices de concentration géographique ajustée, d'entropie et de décomposition sont des indices spatiaux similaires mais plus complexes utilisés pour mesurer la concentration industrielle (voir le tableau 8.5). Pour plus d'informations sur une autre méthode de mesure de la spécialisation, voir l'indice de spécialisation ci-dessous.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour un quotient de localisation ?

Les données nécessaires seront souvent directement disponibles dans les sources statistiques nationales et locales. (notamment les données sur l'emploi). Il faut recueillir les données suivantes pour ce type d'analyse :

- Données sur la production et/ou l'emploi pour la ville, par secteur.
- Données sur la production et/ou l'emploi au niveau national ou régional, par secteur.

L'analyse du quotient de localisation est légèrement complexe et requiert quelques capacités de base en analyse économétrique. Ce type d'analyse ne demande pas de ressources particulières, sinon des données et des ressources humaines, un tableur sera toutefois utile. C'est une analyse modérément consommatrice de ressources quand des données comparables au niveau local et national sont disponibles et qu'il n'est pas nécessaire de recueillir d'autres données.

Indices de spécialisation

Quels sont les thèmes qu'abordent les indices de spécialisation ?

Les indices de spécialisation permettent d'analyser les sujets suivants :

- Quel est le degré de spécialisation ou de diversification des activités économiques de la ville ?
- Dans quelle mesure le marché local se trouve-t-il dominé par un petit nombre d'entreprises ou de secteurs ?
- Quel est le niveau de dépendance de la ville à l'égard de certaines entreprises ou certains secteurs ?

Comment utiliser les indices de spécialisation ?

Les indices de spécialisation mesurent la concentration ou diversification relative d'une économie urbaine. Ils peuvent être utilisés pour connaître la concentration et la dépendance à l'égard de certains secteurs et/ou entreprises. Voici deux exemples d'indices de spécialisation :

1. **L'indice Herfindahl-Hirschman (HHI)**. HHI mesure la concentration du marché en indiquant dans quelle mesure le marché examiné est dominé par un petit nombre d'entreprises. C'est un outil de mesure de la concurrence locale traditionnellement utilisé par les conseils de surveillance de la concurrence qui supervisent les fusions et autres changements structurels intervenant dans le secteur privé. Il a aussi été utilisé par les villes pour déterminer dans quelle mesure leur économie dépendait de la performance d'un nombre restreint d'entreprises. La formule de l'HHI est la suivante :

$$\sum_{i=1}^n s_i^2$$

Dans un cadre d'évaluation de l'économie locale, s_i peut être calculé comme le produit ou (plus souvent) l'emploi d'une entreprise ou d'un secteur i dans le marché, et n représente le nombre d'entreprises ou de secteurs. La part de l'emploi de chaque entreprise ou secteur est portée au carré et les chiffres en résultant sont additionnés. Un total entre 1000 et 1800 signale une concentration modérée ; s'il dépasse 1800, c'est le signe d'un degré élevé de concentration.

ÉTUDE DE CAS

RAFAELA (Argentine)

L'indice Herfindahl-Hirschman (HHI) est calculé à Rafaela dans le prolongement du recensement industriel que la ville mène tous les cinq ou six ans. (Voir l'enquête sur les structures industrielles p. 64 pour plus d'informations sur le recensement industriel.) Rafaela accorde beaucoup d'importance à l'outil HHI parce qu'il mesure le degré de dépendance de l'économie locale à l'égard des performances de certaines entreprises clés. L'idéal serait pour la ville de pouvoir calculer cet indice pour chacun des secteurs. Le nombre réduit des entreprises de la ville ne lui permet pas de produire des résultats statistiquement solides.

Pour contourner cette difficulté, le HHI est incorporé dans une analyse plus large de la composition des activités économiques locales de Rafaela. L'ou-

til est complété par une analyse de données descriptives de l'évolution des parts de marchés des 4, 10 et 20 premières entreprises. L'analyse examine aussi l'évolution des ventes, des chiffres de l'emploi et des taux de croissance par taille d'entreprise.

Le HHI a été calculé en 2000 en estimant la part des ventes totales de chacune des entreprises (étudiées), en portant le chiffre obtenu au carré, et en les additionnant tous. L'indice obtenu, 1216, correspondait un degré de concentration modéré.

2. **L'indice Tress.** C'est un indice qui mesure le degré de concentration ou de diversification d'une économie urbaine sur une base sectorielle. L'indice Tress de contribution de l'emploi résulte du calcul de la contribution de chacun des secteurs à l'économie locale ; puis, multiplia-

tion de l'emploi total dans chaque secteur par sa pondération propre (c'est à dire correspondant à sa part dans le total de l'économie) ; enfin calcul du total des sommes des valeurs pondérées pour chaque secteur. Les totaux varieront en fonction du nombre de secteurs de l'économie, ils sont ensuite indexés normalement (sur une échelle de 0 à 100). (Voir les indices de croissance p. 79 pour plus d'informations sur cette technique).

Voir le quotient de localisation pour d'autres modes de calcul de la spécialisation.

Conseils pratiques

Compléter par des analyses qualitatives. Les données quantitatives sur la spécialisation des entreprises et des secteurs donnent des informations importantes sur la structure de l'économie locale. Pour être cependant en mesure d'évaluer et de comprendre les conséquences des concentrations et spécialisations apparentes, il est essentiel de comprendre, outre les tendances à l'échelle mondiale, le détail des activités et le poids de ces secteurs et entreprises dans la ville.

Être attentif à l'échelle spatiale des mesures. La mesure des indices de spécialisation dépend largement de l'échelle spatiale des mesures. Si la différence entre la structure économique et la taille de la région et de la ville est importante, les indices de spécialisation pourront donner une fausse impression de spécialisation.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour un indice de spécialisation ?

Le calcul des indices de spécialisation est relativement simple et ne demande pas de compétences économétriques ou d'outils logiciels particuliers (sinon un logiciel tableur de base). L'analyse exige cependant de disposer d'informations détaillées sur l'emploi (et si possible sur la production) dans les entreprises et secteurs de l'économie de la ville. Si les données nécessaires sont disponibles, cet outil ne consommera que peu de ressources.

Pour en savoir plus

Voir des informations de base et une méthode de calcul pour estimer l'HHI à : <http://www.unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>.

Voir les informations sur le mode de calcul du HHI à : <http://www.usdoj.gov/atr/public/testimony/hhi.htm>.

Voir une présentation d'ensemble de l'indice Tress et de son mode d'utilisation dans le Manuel d'analyse régionale de la Banque de développement d'Afrique du Sud (DBSA) à : <http://www.dbsa.org/Research/Pages/Publications.aspx>.

Voir une analyse critique des indices d'entropie comme mesures de la concentration industrielle à : <http://faculty.smu.edu/maasoumi/Pdf%20Files/MS2rev1.pdf>.

Voici des exemples d'indices de spécialisation utilisés actuellement dans des évaluations économiques au niveau local :

- Pour voir les modalités d'application du HHI à Rafaela (Argentine) voir le Censo Industrial Rafaela 2000 sous « publicaciones » à : <http://www.rafaela.gov.ar/es/Publicaciones-ampliar.aspx?p=20>.
- Voir l'application de l'indice Tress dans la ville de Tshwane (Afrique du Sud), page 9 de l'analyse du statu quo à : <http://www.tshwane.gov.za/idp2004.cfm>.

Analyse structurelle-résiduelle (shift-share)

Quels sont les thèmes qu'aborde l'analyse structurelle-résiduelle ?

L'analyse structurelle-résiduelle permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les performances des différents secteurs de l'économie locale par rapport à une économie de référence ?
- Quelle est la part de la croissance de l'emploi constatée dans une économie locale pouvant être attribuée au taux de croissance national ?
- Quelle est la part de la croissance de l'emploi constatée dans une économie locale pouvant être attribuée au mix d'industries dans une économie locale ?
- Quelle est la part de la croissance de l'emploi constatée dans une économie locale pouvant être attribuée à des facteurs locaux ?

Comment utiliser l'analyse structurelle-résiduelle ?

L'analyse structurelle-résiduelle évalue les performances sectorielles d'une économie locale — souvent mesurée par la croissance de l'emploi — par rapport à une économie de référence plus large (le plus souvent, l'économie nationale). C'est un outil considéré comme relativement simple et efficace pour mesurer la compétitivité des secteurs individuels et de l'économie dans son ensemble.

Plus précisément, l'analyse structurelle-résiduelle (*shift-share analysis*) permet de calculer quelle part de la croissance de l'emploi constatée par une économie locale sur une période de temps déterminée peut s'expliquer par plusieurs effets : 1) le mix des secteurs de l'économie (dans la mesure où les différents secteurs progressent de manière diversifiée ; 2) le taux de croissance du pays, parce qu'on peut raisonnablement s'attendre à des similarités entre la croissance locale et nationale de l'emploi ; et 3) des facteurs locaux, dans la mesure où une économie locale comporte des avantages concurrentiels dans certains secteurs. Si dans un secteur particulier l'emploi progresse plus vite qu'au niveau national,

ÉTUDE DE CAS

GLASGOW (Écosse)

C'est dans le cadre d'une évaluation économique qu'une analyse structurelle-résiduelle a été réalisée à Glasgow en 2005, *Glasgow Economic Analysis and Benchmark Report*, par BAK Basel Economics. L'analyse structurelle-résiduelle a été spécialement utilisée pour comprendre les moteurs de croissance dans les deux secteurs les plus importants de l'économie de Glasgow : les services financiers et commerciaux et le secteur public.

L'analyse s'est en particulier centrée sur une désagrégation du taux de croissance régional dans ces deux secteurs en quatre « effets contributeurs » majeurs (mondial, structurel, national et régional). Une analyse à quatre niveaux de désagrégation comme celle-ci a exigé un grand nombre de données économiques ainsi que des techniques d'analyse et des ressources expertes assez sophistiquées. Les résultats de l'analyse ont été particulièrement productifs pour Glasgow car ils ont permis d'éliminer certains problèmes structurels gênant la croissance de la ville et ont aidé à mettre en relief des problèmes de compétitivité spécifiques de la ville souvent masqués par une analyse plus statique. L'analyse structurelle-résiduelle a, par exemple, permis de découvrir que Glasgow présentait dans l'ensemble de bonnes performances en matière de services aux entreprises (comme on le

pensait), mais que l'effet régional était particulièrement sensible pour les services des technologies de l'information, légèrement au-dessus de la moyenne pour les services bancaires et très faible en matière d'immobilier.



(FREELENS Pool) Werner/StillPictures

Vue du port et de la ville de Glasgow, Écosse

c'est le signe d'un avantage concurrentiel de l'économie locale dans ce secteur.

Le calcul de l'écart résiduel d'un secteur exige de commencer par calculer les taux de croissance de l'économie locale et de l'économie de référence (soit régionale ou nationale). Le calcul s'effectue ainsi :

$$\text{Taux de croissance} = (e_2 - e_1)/e_1$$

où e_2 = emploi en période 2, et e_1 = emploi en période 1. L'écart résiduel se calcule ensuite de la manière suivante :

Taux de croissance sectoriel x (économie locale) – taux de croissance sectoriel x (économie de référence)

Si l'écart résiduel est positif, l'économie locale croît plus vite que l'économie de référence dans le secteur étudié. En revanche, un écart résiduel négatif signalera que l'économie locale croît plus lentement que l'économie de référence dans le secteur étudié.

Conseils pratiques

Être attentif à l'échelle spatiale des mesures. Les résultats de l'analyse structurelle-résiduelle varient en fonction de l'échelle de mesure spatiale. C'est un élément particulièrement important à prendre en compte quand on utilise des données sur l'emploi régionales pour mesurer la spécialisation au niveau d'une ville. Si la différence entre la structure économique et la taille de la région et de la ville est forte, l'analyse structurelle-résiduelle risque de donner une impression de spécialisation erronée.

Compléter l'analyse par des avis d'experts de la branche et par de la documentation. L'analyse structurelle-résiduelle ne répertorie que les secteurs de l'économie locale semblant présenter un avantage concurrentiel, elle ne dit pas d'où il provient. La consultation des experts de la branche et de la documentation peut permettre d'identifier le(s) facteur(s) à l'origine d'un avantage concurrentiel local. Par exemple, la qualité des atouts locaux, la disponibilité de facteurs de production et l'accès au marché pour des produits particuliers.

Pour en savoir plus

Voir l'outil 4 pour un guide détaillé de l'analyse structurelle-résiduelle établi par le Centre de développement économique et communautaire de l'université Penn State à : http://cecd.aers.psu.edu/using_employment_data_to_better.htm.

Voir l'outil de calcul à utiliser lors d'une analyse structurelle-résiduelle développé par le Département de géographie de l'université de Sheffield, Royaume-Uni, à : http://www.shef.ac.uk/geography/teaching/shift_share/shift_share.html.

Voir des explications et applications pratiques sur une analyse structurelle-résiduelle réalisée pour un comté des USA à : <http://www.economictoolbox.geog.psu.edu/index.php>.

Voir une approche rigoureuse et approfondie de l'analyse structurelle-résiduelle dans *Regional Impact Models* par W. A. Schaffer à : <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Schaffer/index.html>.

Voir une application pratique de l'analyse structurelle-résiduelle dans le comté américain de Lauderdale (Mississippi), pages 24 à 29, à : <http://www.emdbc.org/researchpublications.html>.

La plupart des manuels de science régionale et/ou de développement économique décrivent de manière très approfondie la méthode d'analyse structurelle-résiduelle. Voir les éléments de discussion et une application pratique de l'approche par la productivité totale des facteurs appliquée à une analyse structurelle-résiduelle dans *Regional Economic Development : Analysis and Planning Strategy* de R. J. Stimson, R. R. Stough, et B. H. Roberts, publié en 2002 par Springer-Verlag.

Il est important de noter qu'un secteur peut simultanément afficher un taux d'emploi en recul et une production en hausse, donc une économie locale peut en réalité posséder un avantage concurrentiel dans ce secteur (malgré des résultats contraires de l'analyse structurelle-résiduelle). C'est pourquoi l'analyse traditionnelle structurelle-résiduelle basée sur l'emploi a été élargie pour y inclure des facteurs de productivité moyens (capital et main d'œuvre) pour le secteur et/ou la région.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse structurelle-résiduelle ?

Ce type d'analyse requiert des données sur l'emploi locales et nationales (ou régionales) par secteur pour au moins deux années distinctes. Dans le cas de la version élargie d'analyse structurelle-résiduelle, il faut également les données sur la productivité, totale et par facteur (capital et main d'œuvre) au niveau national (ou régional) et local.

Un simple logiciel tableur est la seule ressource nécessaire pour réaliser une analyse structurelle-résiduelle (outre des données et des capacités humaines). C'est une analyse modérément complexe et n'exigeant que des compétences économétriques limitées.

Analyse des entrées-sorties

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse des entrées-sorties ?

L'analyse des entrées-sorties permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les relations économiques établies entre les secteurs dans l'économie locale ?
- Dans quelle mesure les variations d'un secteur affectent-elles les autres secteurs au sein d'une économie locale ?
- Dans quelle mesure les variations dans les secteurs affectent-elles l'ensemble des activités économiques au sein d'une économie locale ?

ÉTUDE DE CAS

BRISBANE (Australie)

La ville de Brisbane a eu recours à une analyse des entrées-sorties pour faire une projection de l'économie régionale dans ses stratégies urbaines 1999 et 2006. Un tableau détaillé des transactions entrées-sorties a été développé lors de la stratégie 1999 retraçant en valeur monétaire les transactions entre secteurs d'activité de l'économie régionale.

L'analyse a permis d'obtenir à la fois un instantané concis et descriptif de l'économie à un moment donné et une matrice de représentation de la

structure économique régionale. Elle a été notamment utilisée pour évaluer la nature et l'impact des transactions entre secteurs économiques et pour montrer leur évolution au cours du temps. L'analyse étant particulièrement complexe, Brisbane a fait appel à des capacités spécialisées extérieures pour réaliser une analyse des entrées-sorties.

Comment utiliser l'analyse des entrées-sorties ?

C'est un outil couramment utilisé dans les analyses de l'économie locale pour diagnostiquer les relations entre les secteurs de l'économie, segmenter les intrants par secteur (par secteur contributif) et les produits de chaque secteur productif (vers les secteurs de consommation). Un tableau des entrées-sorties présente donc un relevé des transactions dans une économie sur une période de temps donnée et montre, pour une branche particulière, quelles sont ses sources d'achat et ses canaux de vente. Il permet aussi de voir comment se répartit l'utilisation de la production industrielle entre consommation privée et publique ainsi que la pratique d'investissements et de ventes en dehors de la région (exportations). Le tableau 8.4 donne un exemple simple de tableau entrées-sorties d'une économie classique à trois secteurs.

TABLEAU 8.4 Exemple de tableau entrées-sorties d'une économie à trois secteurs

Activités économiques	Intrants agricoles	Intrants manufacturiers	Intrants services	Demande finale	Production totale
Agriculture	5	15	5	20	45
Manufacturier	10	40	20	50	120
Services	20	80	100	50	250
Main d'œuvre	20	20	40	0	80

L'analyse des entrées-sorties est un outil essentiel de planification économique locale pouvant être utilisé pour tout un éventail d'analyses. Elle facilite la compréhension de la structure de l'économie locale (notamment des relations entre secteurs et entreprises) et est donc fréquemment utilisée dans les analyses de filières et de cartographie des clusters.

Conseils pratiques

Utiliser prudemment les données obtenues par estimation. Les tableaux d'entrées-sorties peuvent être estimés à l'aide des comptes nationaux d'entrées-sorties. C'est une méthode plus économique d'obtention des données sur la valeur ajoutée qu'une collecte de données primaires mais les chiffres ainsi obtenus seront aussi sans doute moins exacts. Les régions tendent à dépendre plus largement du commerce extérieur qu'une économie nationale ce qui risque de produire une sous-estimation de leur dépendance des importations dans les estimations fondées sur des données nationales.

Être attentif aux variations structurelles inter et intra-activités économiques. Si les liens d'entrées-sorties entre les secteurs et les entreprises changent rapidement, le recours à une analyse des entrées-sorties en matière de prévision devient vite inutile. Là où il semble que l'économie locale soit en train de subir des évolutions structurelles importantes, il sera sans doute plus profitable d'envisager de recueillir par enquête des informations complémentaires sur ces évolutions et de les prendre en compte dans un exercice de prévision.

Pour en savoir plus

Voir un guide de construction de tableaux d'entrées-sorties régionaux sur le site Internet de l'institut australien National Institute of Economic and Industry Research à : http://www.nieir.com.au/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=114.

Voir le chapitre 11 d'*An Introduction to Regional Economics* de E. M. Hoover et F. Giarratani pour une analyse des sources théoriques et une application de l'analyse des entrées-sorties à : <http://www.rru.wvu.edu/WebBook/Giarratani/chaptereleven.htm>.

Voir une discussion approfondie de la construction et l'application des tableaux d'entrées-sorties à : <http://www.rru.wvu.edu/WebBook/Schaffer/index.html>.

Voir une discussion sur l'application des tableaux d'entrées-sorties à la cartographie des clusters à : <http://www.rru.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter3.htm#3.3.3>.

La plupart des manuels de science régionale et/ou de développement économique présentent de manière très approfondie la méthode d'analyse des entrées-sorties. Voir, par exemple, *Local Economic Development : Analysis and Practice* de John P. Blair, publié en 1995 par Sage Publications.

Voir une vue d'ensemble des questions actuelles d'entrées-sorties sur le site Internet de l'International Input-Output Association (IIOA) à : <http://www.iioa.org/>.

(Voir plus d'informations sur l'analyse des filières p. 109 et la cartographie des clusters p. 106).

C'est aussi un outil important pour voir comment les variations au sein d'une industrie en affectent une autre. C'est donc un outil de prévision économique ou de planification par scénarios particulièrement utile dans le cadre d'une évaluation économique ou de l'élaboration d'une stratégie. (Pour plus d'informations voir la planification par scénarios p. 129).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse des entrées-sorties ?

C'est un type d'analyse qui requiert généralement des informations statistiques détaillées sectorielles sur l'économie locale ou régionale. Les données doivent être désagrégées par secteur et disponibles au niveau régional. (*Note* : Là où les données statistiques ne sont pas disponibles, elles peuvent être recueillies à l'aide d'une enquête détaillée sur tous les sec-

teurs d'activités de l'économie locale. C'est toutefois une démarche fortement consommatrice en temps et ressources).

L'analyse des entrées-sorties est complexe et demande de fortes compétences d'analyse économétrique.

Matrice de comptabilité sociale

Quels sont les thèmes qu'aborde une matrice de comptabilité sociale ?

Une matrice de comptabilité sociale permet d'analyser les sujets suivants :

- Quelles sont les relations économiques établies entre les secteurs dans l'économie locale ?
- Dans quelle mesure les variations d'un secteur affectent-elles les autres secteurs au sein d'une économie locale ?
- Dans quelle mesure les variations dans les secteurs affectent-elles l'ensemble des activités économiques au sein d'une économie locale ?

ÉTUDE DE CAS

BOBO-DIOULASSO (Burkina Faso)

Bobo-Dioulasso a utilisé de manière approfondie une matrice de comptabilité sociale (MCS) au cours de l'élaboration de sa stratégie de développement urbain (SDU) utilisant l'approche ECOLOC de l'OCDE et du PDM. La MCS de Bobo-Dioulasso est une table des entrées-sorties simplifiée montrant les interactions économiques entre les secteurs dans la région. C'est une approche tout particulièrement bien adaptée au contexte de Bobo-Dioulasso car elle ne demande qu'un faible niveau de complexité statistique et l'outil se prête particulièrement bien à l'intégration d'informations sur différents aspects socio-économiques révélées par les enquêtes menées dans le cadre de la SDU.

La MCS a été utilisée pour mettre en évidence les transactions et les liens comptables dans la ville et ses environs. Elle a été utile pour identifier des complexes d'activités économiques à Bobo-Dioulasso. Un inconvénient existe toutefois dans son utilisation ; même si c'est une excellente méthode d'identification des interactions économiques, elle reste peu efficace lorsqu'il s'agit de mettre en évidence les relations de type social et structurel.

Comment utiliser une matrice de comptabilité sociale ?

Une matrice de comptabilité sociale (MCS) est un modèle d'équilibre général de l'économie fondé sur les principes de l'analyse des entrées-sorties, c'est essentiellement une extension du modèle des entrées-sorties. Une MCS utilise une méthode d'analyse comptable qui retrace les flux économiques entre le côté de l'offre et les comptes institutionnels. Elle sert donc à illustrer les modalités de création de revenus à partir des activités de production et leur répartition entre les différents groupes socioéconomiques de l'économie.

Un modèle MCS de base comprend trois institutions : les facteurs de production, les types de ménages et les secteurs de production. Les secteurs de production (agriculture, secteur manufacturier, etc.) paient aux facteurs de production (main d'œuvre et capital) les services rendus. L'argent perçu par les facteurs transite vers différents types de ménages (ruraux ou urbains). Les ménages payent en retour les secteurs productifs lors de leurs achats alimentaires, vestimentaires, etc.

Le modèle MCS présente l'avantage d'être extrêmement flexible quant à la définition des données à analyser. Il est possible d'adopter une gamme très large d'unités de mesure et des définitions différenciées tout en conservant au modèle sa cohérence interne (c'est-à-dire des intrants égaux aux

extrants). Le modèle peut, par exemple, être désagrégé au niveau de détail désiré pour étudier des questions particulières comme les liens entre la croissance, la répartition des revenus et la pauvreté.

Conseils pratiques

Utiliser prudemment les données obtenues par estimation. Les tableaux MCS peuvent être estimés à partir des comptes nationaux d'entrées-sorties. C'est une méthode plus économique d'obtention des données sur la valeur ajoutée qu'une collecte de données primaires mais les chiffres ainsi obtenus seront aussi sans doute moins exacts. Les régions métropolitaines tendent à dépendre plus largement du commerce extérieur qu'une économie nationale ce qui risque de produire une sous-estimation de leur dépendance des importations en cas d'estimations fondées sur des données nationales.

Être attentif aux variations structurelles inter et intra-activités économiques. Quand les relations entre les secteurs, les entreprises et les ménages se transforment rapidement, le rôle de prévision de la MCS devient vite inutile. Là où il semble que l'économie locale soit en train de subir des évolutions structurelles importantes, il sera sans doute plus profitable d'envisager de recueillir par enquête des informations complémentaires sur ces évolutions et d'en tenir compte dans l'exercice de prévision.

Pour en savoir plus

Voir une introduction à l'utilisation de la MCS au niveau sous-national à : http://www.implan.com/library/documents/elements_of_the_implan_sam.pdf.

Voir la description des méthodes et des sources de données pour établir la MCS de petites villes dans : Schwarm, Walter, and Harvey Cutler. 2005. « *Multiple Labor Groups and Their Effects on Small City and Town SAMs and CGE Models.* » *Review of Urban and Regional Development Studies* 17(2) : 162–176 (téléchargeable via Blackwell-Synergy : <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/1467-940X.00069>).

Voir des références générales sur les MCS dans : Graham Pyatt et Jeffrey Round (1985). « *Social Accounting Matrices : A Basis for Planning.* » à <http://www.worldbank.org/reference/> (entrer le nom de l'auteur dans le champ « Documents and Reports »).

Voir une analyse détaillée de la construction des MCS en Afrique du Sud et des comparaisons avec 11 autres pays dans la note d'orientation de Statistics South Africa à : <http://www.statssa.gov.za/Publications/DiscussSAM/DiscussSAM.pdf>.

Voir un exemple d'utilisation de MCS comme modèle économique régional dans les pêcheries d'Alaska à : http://www.st.nmfs.gov/st5/documents/Review_of_Regional_Economic_Models_in_Fisheries.pdf.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une matrice de comptabilité sociale ?

Les analyses utilisant les MCS demandent généralement des informations statistiques détaillées sur les activités économiques locales ainsi que sur les dépenses publiques et les dépenses des ménages. Les données doivent être disponibles au niveau régional, au minimum, pour pouvoir réaliser une analyse efficace au niveau local. (*Note* : Là où les données statistiques ne sont pas disponibles, elles peuvent être recueillies à l'aide d'une enquête détaillée sur tous les secteurs d'activités de l'économie locale. C'est toutefois une démarche fortement consommatrice de temps et ressources. Il existe aussi plusieurs approches statistiques de la modélisation des données au niveau local.)

L'analyse MCS est complexe et demande de fortes compétences en analyse économétrique.

Cartographie des clusters

Quels sont les thèmes qu'aborde la cartographie des clusters ?

La cartographie des clusters (*Note* : Cluster : une concentration géographique de sociétés industrielles et universités/organismes de recherche supérieure à la moyenne) permet d'analyser les sujets suivants :

- Quels sont les principaux clusters d'activités économiques dans l'économie locale ?
- Quelles sont la nature et la solidité des liens entre les entreprises et les institutions d'appui dans un cluster ?
- Quel est le degré de concentration des entreprises et des institutions dans un cluster géographiquement concentré ?

Comment utiliser la cartographie des clusters ?

La cartographie des clusters (ou analyse des clusters) identifie dans une économie locale des groupes d'entreprises étroitement liées dans des branches d'activités proches. Popularisée par le théoricien du management Michael Porter, c'est l'un des outils préférés en planification régionale depuis les années 90. Un cluster correspond généralement à un groupe d'entreprises et d'institutions d'appui (universités ou centres de recherche, par exemple) intervenant dans des secteurs reliés, avec un tissu de relations commerciales et d'échanges de connaissances et fonctionnant dans un espace de proximité.

L'identification des clusters dans une économie locale implique généralement deux types d'analyses : 1) une évaluation

ÉTUDE DE CAS

MEDELLÍN (Colombie)

La Chambre de commerce de Medellín a mené une étude de cartographie de clusters dans le cadre d'une analyse plus large de sept clusters prioritaires de la ville. Les conclusions de cette étude ont fourni d'importantes informations qui ont nourri le plan de développement stratégique de Medellín qui devait être finalisé en 2007. Les sept clusters que l'étude de cartographie des clusters a mis en évidence ont été appelés « industries de pointe » dans la stratégie définitive.

La cartographie des clusters devait servir à identifier les clusters porteurs de la plus forte contribution (réelle et/ou potentielle) à la croissance économique de la ville. La ville a d'abord procédé à l'identification de sept branches d'activités (à l'aide de données régionales sur la valeur ajoutée, les exportations, l'emploi et la production) répondant aux critères ci-dessus. L'analyse a été réalisée à un niveau de données désagrégé reposant sur la Classification industrielle normalisée internationale (ISIC) de toutes les activités économiques.

Puis tous les secteurs et les institutions de recherche ayant des liens avec ces sept secteurs ont été identifiés en se fondant sur : 1) une revue des sources secondaires existantes, 2) une analyse statistique, et 3) une série d'ateliers rassemblant des experts de la branche et des représentants des entreprises les plus importantes des sept secteurs. Une fois les clusters identifiés, leur compétitivité a été évaluée à l'aide de la méthode du diamant de Porter (voir la méthode d'analyse basée sur les avantages concurrentiels dans le chapitre 9 du présent *Guide pratique* pour obtenir plus d'informations sur cette approche).



Travaux de construction, Colombie

Edwin Huffman/World Bank Photo Library

du degré de concentration géographique du groupe ou des secteurs d'entreprises ; et 2) une évaluation de la solidité et de la nature du tissu interentreprises. Il n'existe pas de méthodologie standard pour cette analyse mais elle implique généralement des opérations à la fois quantitatives et qualitatives. Le degré de concentration géographique est généralement calculé à partir de la localisation ou à l'aide d'autres indices de spécialisation. Une méthode complémentaire ou alternative consiste à localiser à l'aide d'un outil de cartographie SIG les entreprises et les institutions d'appui dans une aire géographique particulière.

Les relations entre les entreprises peuvent être quantifiées à l'aide des tableaux d'entrées-sorties — présentant les valeurs des intrants et des extrants (biens et services vendus) par les fournisseurs et acheteurs, respectivement. Ces liens peuvent, en outre, être évalués à l'aide d'un exercice de schématisation, plus qualitatif et à base participative, des relations entre les entreprises et institutions d'appuis principales du cluster, en s'appuyant sur les résultats d'ateliers, groupes de discussions ou interviews.

Conseils pratiques

Interpréter prudemment les résultats des analyses quantitatives. Un quotient de localisation fort ne signifie pas nécessairement qu'un secteur économique comprend un cluster. Les villes sont susceptibles de présenter de fortes concentrations d'activités semblables (services, par exemple), avec ou sans présence réelle de cluster. De même, un faible quotient de localisation n'interdit pas la présence d'un cluster dans la région. Et même si une analyse SIG incite à penser que des clusters existent peut-être, il est important de rechercher les autres explications possibles. Les clusters ne se définissent pas seulement par une concentration physique d'entreprises mais aussi par leurs activités et leurs interrelations.

Compléter les données quantitatives par des informations qualitatives. Les outils d'analyse quantitative, telles les analyses des entrées-sorties, peuvent aider à mesurer l'intensité des relations commerciales entre les secteurs dans une ville ou une région, mais un exercice de cartographie des clusters exclusivement centré sur des outils quantitatifs peut omettre d'importants aspects qualitatifs d'un cluster. L'analyse des entrées-sorties ne tient pas compte, par exemple, du rôle des institutions d'appui (les institutions universitaires, par exemple) ou de l'importance potentielle des relations non commerciales entre les entreprises (partage de connaissances, par exemple).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une cartographie des clusters ?

Un programme de cartographie des clusters fortement quantitatif requiert un grand nombre de données et peut nécessiter des données qui ne sont pas immédiatement disponibles au niveau de la ville. Une cartographie des clusters suppose, dans l'ensemble :

- Des informations qualitatives et quantitatives sur les firmes actives dans l'économie locale, les flux de biens et de savoir-faire entre les entreprises, l'emploi par entreprise et/ou activité, par exemple ; et
- Des données sur la production et l'emploi des entreprises de l'économie locale et de celle de référence (la plupart du temps, nationale ou régionale) pour le calcul des clusters basé sur le quotient de localisation.

C'est une analyse modérément complexe, demandant des capacités d'analyse économétrique, une compréhension de la théorie des clusters et des théories sur l'avantage concurrentiel. Si l'analyse des clusters comporte de la cartographie, il faut y ajouter des données et technologies SIG. La cartographie des clusters exige des ressources modérément à fortement élevées.

Pour en savoir plus

Voir une introduction utile aux méthodes et concepts relatifs à l'analyse et à la cartographie des clusters, *Industrial and Regional Clusters : Concepts and Comparative Applications*, de E. M. Bergman et E. J. Feser, à : <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>.

Voir les informations sur le programme de développement des clusters de l'UNIDO centré sur les pays en développement à : <http://www.unido.org/doc/4297>.

Voir des exemples de processus de clusters dans les pays en développement dans l'enquête *Global Cluster Initiative Survey* (GCIS) sur les initiatives de cluster dans les économies en transition et en développement à : <http://www.cluster-research.org/devtra.htm>.

La cartographie des clusters n'est généralement pas traitée dans les manuels de science régionale et/ou de développement de l'économie locale. R. J. Stimson, R. R. Stough, et B. H. Roberts ont consacré un chapitre aux différentes méthodes utilisées en cartographie des clusters dans *Regional Economic Development : Analysis and Planning Strategy*.

Analyse de filière

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse de filière ?

L'analyse de filière permet de répondre aux questions suivantes :

- Comment sont structurées dans l'économie locale les différentes activités de production et distribution (ensemble et dans chaque secteur) ?
 - Comment et à quel degré les entreprises de la filière sont-elles interdépendantes en termes de flux de biens et de services ?
 - À quel niveau de la filière se situent les entreprises de l'économie locale ?
 - Dans quel type d'activité les entreprises de l'économie locale interviennent-elles ?
- Quels sont les domaines d'activités qui mériteraient d'être améliorés pour rendre les entreprises locales plus compétitives (qualité de la production, innovation, fiabilité de l'offre et de la logistique, etc.) ?
- Quels sont les obstacles qui empêchent les entreprises locales de s'intégrer dans la filière ?

Comment utiliser une analyse de filière ?

Une filière regroupe une chaîne de compétences complémentaires produisant et créant de la valeur avec des produits et des services. L'analyse de filière, mise au point par le théoricien de la gestion Michael Porter (*value chain analysis*), a été couramment utilisée par le secteur privé comme un outil de développement d'avantages concurrentiels en identifiant des opportunités d'amélioration de l'efficacité des opérations (réduction des coûts, par exemple) ou en permettant de découvrir des sources de différenciation. Elle est de plus en plus utilisée dans les évaluations d'économies locales et tout particulièrement dans les secteurs clés pour aider les entreprises à comprendre quel est leur positionnement dans les filières mondiales et à identifier les obstacles et opportunités d'accès à des maillons plus rémunérateurs de la filière.

L'analyse de filière découpe la chaîne de production en fonction des activités qui la composent (logistique, ventes, marketing, production, recherche et développement) et examine la répartition des entreprises dans les différentes activités, leurs relations et le degré de contrôle de la filière par

ÉTUDE DE CAS

Durban (Afrique du Sud)

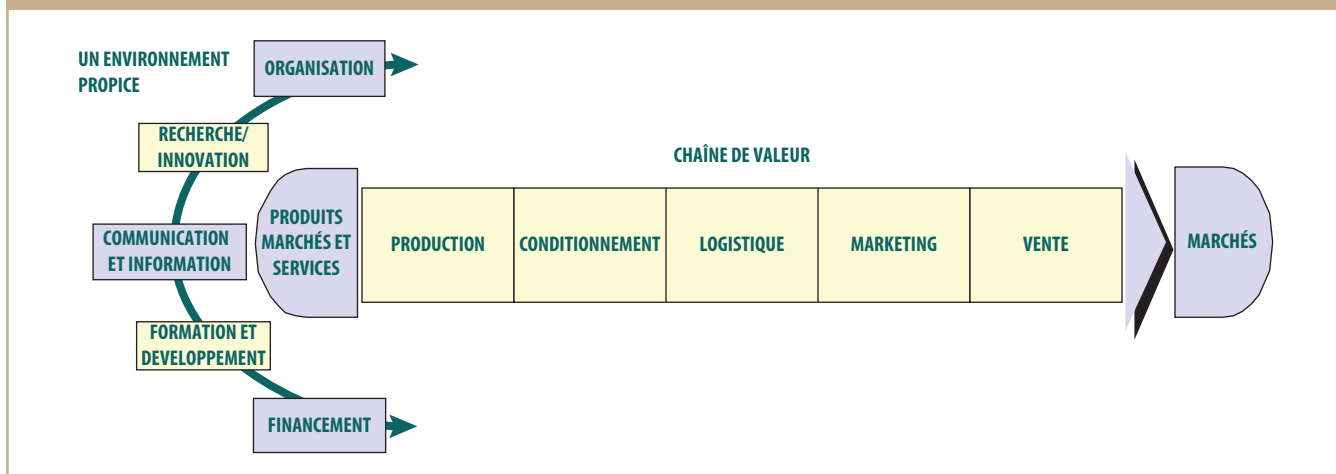
La ville de Durban accorde beaucoup d'importance à l'identification des secteurs clés et à leur appui dans le cadre de sa stratégie de développement économique local. Elle utilise de manière régulière une analyse de filière pour pouvoir évaluer les interactions dynamiques entre les entreprises locales et entre des groupes d'entreprises locales et les filières nationales et mondiales.

Deux éléments de ce type d'évaluation sont considérés par Durban comme particulièrement utiles. Elle lui permet, tout d'abord, de mesurer à quel point les entreprises locales ont tendance à œuvrer dans des activités de faible valeur et marginales ou si elles s'attachent à développer des activités de haute valeur et plus complexes. Elle lui permet aussi de comprendre quels sont les liens actifs (ou dans certains cas inexistant) entre les entreprises locales. L'outil d'analyse des filières est plus

fréquemment utilisé pour étudier un ensemble spécifique ciblé de secteurs plutôt qu'une économie dans son ensemble car il est fortement consommateur de données et d'analyses approfondies. C'est un exercice qui demande généralement des analyses à la fois quantitatives et qualitatives. Il a donné de très bons résultats en association avec des techniques d'évaluations participatives dans le secteur privé.

Durban a utilisé l'analyse de filière pour la première fois pour développer une stratégie économique majeure. L'étude, intitulée *Durban at the Crossroads*, a cartographié les clusters prioritaires de Durban et a réalisé une analyse de filière pour les plus importants d'entre eux. Elle a permis d'identifier les forces et les faiblesses des clusters de Durban et de définir quelles seraient les interventions nécessaires pour mettre en place durablement des industries compétitives dans la ville.

FIGURE 8.3 Une filière simple dans un modèle de développement régional



Source : Kaiser Associates Economic Development.

les entreprises de chacune des activités. La figure 8.3 présente une filière simple dans un modèle de développement régional.

Il n'existe pas de méthodologie standard de réalisation d'une analyse de filière, elle a plutôt tendance à utiliser divers outils quantitatifs et qualitatifs. L'analyse des entrées-sorties peut servir à établir un diagramme des relations entre les entreprises d'une filière industrielle et à les quantifier. Une

approche plus qualitative et participative du diagramme des relations entre les entreprises au sein de chaque filière et de leur position de puissance (dans les diverses activités répertoriées dans la filière) peut être adoptée en complément (ou remplacement) de l'analyse des entrées-sorties.

L'analyse de filière fait souvent partie intégrante de l'établissement d'une carte des clusters. (Pour plus d'informations sur la cartographie des clusters voir p. 106.)

Conseils pratiques

Faire appel aux ressources locales et à des experts de la branche. Bien souvent l'analyse de filière impliquera de faire participer le secteur privé. Les groupes industriels locaux peuvent, notamment, disposer de données qualitatives et quantitatives considérables sur la filière étudiée, de connaissances et d'expertise sur le sujet. Ils peuvent être de bon conseil pour suggérer quels représentants des entreprises et quels experts inclure dans un processus participatif, et mettre à disposition leurs coordonnées.

Comprendre les facteurs de réussite. La compréhension des relations entre les entreprises de la filière est au cœur de l'analyse, mais il est aussi

important de comprendre quels sont les facteurs positifs (ou négatifs) présents dans leur entourage élargi et déterminant les performances des entreprises et des secteurs. Il peut s'agir notamment de facteurs tels que droits de douane, politiques de transport et services aux entreprises qui doivent concorder pour améliorer les performances sectorielles.

S'assurer que l'analyse sert bien ses objectifs. Une analyse de filière est un outil utile, mais il faut avoir une vue claire des variations importantes des filières d'une industrie à l'autre. L'analyse de filière ne sera donc sans doute pas un bon outil pour analyser une économie locale dans son ensemble. Elle convient mieux à l'analyse individuelle de secteurs de l'économie.



Panorama Images/The Image Works

Le pont Zhongshan sur le Fleuve Jaune à Lanzhou, Chine

Pour en savoir plus

Voir une présentation de la théorie et de l'analyse de filière dans *Value Chain Analysis for Policy-Makers and Practitioners* de Hubert Schmitz, à : http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F204969253/VCA_book_final.pdf.

Voir une approche méthodologique et théorique de l'analyse de filière dans « *A Handbook for Value Chain Research* », à : <http://www.ids.ac.uk/ids/global/manuals&handbooks.html>.

Voir des textes sur la théorie et l'analyse de filière sur le site Internet de l'Institute of Development Studies à : <http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>.

Voir la boîte à outils « *Participatory Value Chain Analysis* » développée par l'Enterprise Development Impact Assessment Information Service à : <http://www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/valuechainsanalysis.shtml>.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse de filière ?

Les données qualitatives exigées par une analyse de filière sont généralement aisément accessibles ; il faut, dans la plupart des cas, prévoir un processus participatif permettant de recueillir l'information auprès du secteur économique concerné. Les analyses quantitatives rigoureuses exigent en revanche de nombreuses données qui ne seront pas toujours disponibles au niveau local. Une analyse de filière nécessite :

- Des informations qualitatives ou quantitatives sur les entreprises de la filière et sur leurs relations (par exemple, flux des biens et services, effectifs par entreprise et/ou activité, importations et exportations régionales par secteur, valeur ajoutée par activité.
- Une bonne compréhension de la théorie des filières et du rôle de la filière comme déterminant de la compétitivité des entreprises et de la région.

C'est une analyse modérément complexe et demandant des capacités d'analyse économétrique si elle repose sur une analyse quantitative. Dans tous les cas, elle suppose un certain niveau de compréhension des théories relatives aux avantages concurrentiels, de la stratégie économique de base et des activités économiques spécifiques composant la filière.

L'analyse n'exige aucune ressource particulière sinon des données et des ressources humaines. C'est une analyse modérément consommatrice de ressources quand des données au niveau local sont disponibles et qu'il n'est pas nécessaire de recueillir d'autres données.

Inventaire des atouts

Quels sont les thèmes qu'aborde l'inventaire des atouts ?

L'inventaire des atouts permet d'analyser les sujets suivants :

- Quels sont les atouts au service de la compétitivité de la ville ?
 - Quels sont ses atouts tangibles essentiels ?
 - Quels sont ses atouts intangibles essentiels ?

Comment utiliser l'inventaire des atouts ?

L'inventaire des atouts est un outil relativement simple et rapide d'analyse des atouts locaux et de leur potentiel d'amélioration de la compétitivité économique locale. Il est utilisé pour répertorier les atouts tangibles clés (infrastructures physiques et immeubles — transports, immobilier, services d'utilité publique, installations culturelles, etc.) et les atouts intangibles (connaissances, confiance, coopération, etc.)

ÉTUDE DE CAS

ADEN (Yémen)

L'inventaire des atouts a représenté un outil analytique important pour l'élaboration de la stratégie de développement urbain d'Aden. L'approche stratégique adoptée par la ville d'Aden, en 2002, cherchait à tirer parti des infrastructures (les « CORE ») considérées comme des atouts clés de la ville. Dans le processus SDU d'Aden ces « CORE » comprenaient le port d'Aden, sa zone franche et l'aéroport international d'Aden. L'évaluation de l'économie locale comportait une composante particulière d'évaluation de la compétitivité des CORE par rapport à d'autres nœuds de transports concurrents dans la région métropolitaine élargie.

Aden a réalisé un exercice basique d'inventaire des atouts durant l'évaluation de la compétitivité. Les personnes interrogées dans le cadre d'une enquête d'opinion sur l'économie et les affaires menée dans la ville en 2002 devaient désigner ce qui constituait à leurs yeux les trois atouts les plus importants de la ville (tangibles ou intangibles). Ces atouts ont ensuite fait l'objet d'un débat et d'un classement lors d'un séminaire de compétitivité organisé ultérieurement.

Conseils pratiques

Utiliser des supports visuels. Il est souvent profitable de prévoir une représentation graphique des atouts, des problèmes et des projets de planification à l'aide de photos ou d'autres outils de visualisation. C'est plus important encore lorsqu'une importante participation des acteurs locaux est prévue et qu'une partie des participants ne sait pas vraiment lire ni écrire.

Prudence dans l'évaluation des résultats. Les processus fortement participatifs, tels que l'inventaire des atouts, ont parfois tendance à produire une interprétation exagérément optimiste (ou pessimiste) des sources de forces et de faiblesses de l'économie locale. L'information sur les atouts locaux ne doit être considérée que comme une première étape d'analyse devant être complétée par une analyse comparative (avec d'autres villes et régions) et d'autres outils d'analyse objective.

dont dispose l'économie locale. C'est un outil couramment employé dans les économies en développement au niveau des communautés ou des petites villes.

L'inventaire des atouts est souvent établi par une approche participative rassemblant des acteurs locaux qui aident à identifier, classer et ordonner les priorités des divers atouts locaux. Ceci conduit parfois à une évaluation de facteurs pouvant menacer et/ou renforcer ces atouts et au développement de stratégies pour les appuyer et les améliorer. Le nombre et le type des participants varient selon les objectifs de l'analyse. Si l'outil est utilisé uniquement à des fins analytiques, il sera plus judicieux de choisir des participants en fonction de leurs compétences. Si, toutefois, l'exercice d'inventaire des atouts vise aussi à sensibiliser les acteurs locaux



Vue de la côte à Aden, Yémen

Pour en savoir plus

Voir un manuel détaillé d'inventaire des atouts établi par le Partenariat rural canadien à : http://www.rural.gc.ca/conference/documents/mapping_e.phtml.

Voir le guide détaillé d'inventaire des atouts établi par Community Builder à : http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/download/Making_Headway_ToolKit.pdf.

Voir une analyse d'un exercice d'inventaire des atouts centré sur les résidents locaux, les organisations et les chefs des communautés à : <http://faculty.salisbury.edu/~mdforaker/IDIS/Mapping%20assets%20of%20community.pdf>.

au développement économique et à la planification stratégique au niveau local, il vaut mieux élargir l'éventail de participants.

L'inventaire des atouts peut aussi être réalisé par le biais d'une enquête plus formelle (enquête auprès des ménages ou une enquête sur le climat des investissements), venant généralement compléter le processus participatif. L'un des avantages de cet outil tient à son caractère positif, il s'agit de souligner les opportunités plus que les problèmes qui dominent souvent les procédures d'identification participative des problèmes et d'autres approches participatives. Il représente donc un outil plus motivant et fédérateur de participation des acteurs locaux.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour un inventaire des atouts ?

Les données requises pour cette analyse sont disponibles auprès des acteurs de l'économie locale. L'inventaire des atouts est assez facile à utiliser et ne demande aucune compétence économétrique ou analytique particulière. Il exige cependant de disposer d'un facilitateur expérimenté et convenablement formé quand une approche participative est utilisée. Il ne requiert aucune autre ressource particulière sinon l'accès à un local permettant d'abriter une session participative. C'est dans l'ensemble un outil faiblement consommateur de ressources.

Audit des compétences

Quels sont les thèmes qu'aborde un audit des compétences ?

L'audit des compétences permet de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les besoins de compétences liés aux activités économiques de la ville sont-ils satisfaits ? Quels sont, le cas échéant, les insuffisances ou les manques de compétences ?
 - Quel en est l'impact sur les entreprises locales ?
 - Quel en est l'impact sur les activités économiques locales ?
 - Cette situation constitue-t-elle un frein à la croissance de l'emploi ?



Tomas Sennett/World Bank Photo Library

Grues dans le port d'Aden, Yémen

ÉTUDE DE CAS

TORONTO (Canada)

La Stratégie de développement la plus récente réalisée par Toronto en 2000 insiste beaucoup sur la concurrence dans une économie à forte intensité de connaissances nourrie par le gisement de capital humain que représentent ses habitants. La ville a entrepris un audit de compétences détaillé et une évaluation de la répartition des compétences pour mieux évaluer la compétitivité de son capital humain, ses besoins et pour développer une stratégie d'avenir synthétisée dans le Plan de préparation de la main d'œuvre de Toronto de 2003.

La ville s'est appuyée sur le Système de projection professionnelle du Canada (COPS) pour l'évaluation des surplus/déficits en besoins professionnels à partir des prévisions de croissance économique et sectorielle. En complément de cette évaluation de la demande, Toronto a également réalisé une évaluation des compétences et niveaux d'études actuels de ses personnes

occupées à l'aide de données secondaires et d'une enquête auprès des employeurs. Une enquête par téléphone a permis de contacter 1000 entreprises de Toronto et ses environs et de recueillir à la fois des données et des perceptions sur les compétences existantes de la main d'œuvre, les postes à pourvoir et les forces et faiblesses du pool de main d'œuvre de la ville.

La combinaison de données et d'informations sur la main d'œuvre existant dans la ville avec des évaluations futures de la demande a été jugée particulièrement utile pour comprendre le positionnement futur de la compétitivité de la ville

Voir plus d'informations sur la méthodologie utilisée et le déroulement du Plan de préparation de la main d'œuvre de Toronto à : http://www.toronto.ca/business_publications/labour_force_readiness_plan.htm.

- Quels sont les besoins futurs de compétences ? Comment vont évoluer les compétences de la main d'œuvre ?
- La base de compétences de la ville est-elle compétitive ? Cette base de compétences s'ajuste-t-elle bien à la vision stratégique adoptée par la ville ?

Comment utiliser l'audit des compétences ?

Un audit des compétences sert à recenser la base de compétences et à en faire l'inventaire pour la comparer aux besoins identifiés de l'économie locale. C'est un outil qui est généralement utilisé pour : 1) déterminer quels sont les besoins actuels et/ou futurs de l'économie locale (ensemble et par secteurs industriels spécifiques) et 2) déterminer ce que doit être la base de compétences pour mettre en œuvre la vision stratégique de la ville.

Plusieurs méthodes d'audit des compétences sont envisageables, des évaluations participatives aux approches plus quantitatives dont la méthodologie et le niveau d'expertise requis diffèrent. La première étape consiste souvent à passer en revue la structure économique locale et à identifier les évolutions à très court terme de l'emploi local (par exemple,

ouverture ou cessation d'activité d'un employeur local important). Ces informations sont intéressantes car la composition sectorielle donne des indications sur les compétences recherchées. Une croissance rapide du secteur du bâtiment peut, par exemple, signifier des besoins accrus d'ingénieurs et de travailleurs manuels tandis qu'une croissance des services aux entreprises signifiera des besoins accrus d'avocats et de comptables.

Un audit des compétences quantitatif pourra se contenter de procéder à une enquête auprès des entreprises pour recueillir des données sur les perceptions qu'ont les responsables des entreprises (sur la demande de compétences actuelle et future) et d'en comparer les résultats au niveau réel de compétences et d'études de la population économiquement active et des étudiants entrant à l'université. Il peut cependant aussi comprendre la construction et l'analyse d'une grille matricielle répertoriant le nombre de postes pourvus et de postes vacants par secteur — généralement à l'aide du Code de classification industrielle normalisée (SIC) ou du Système harmonisé de désignation et de codification (SH) — et par profession (généralement à l'aide d'un système de classification des professions normalisé national). Ceci se



Courtesy of Chreod, Ltd., Canada

Atelier de SDU à Lanzhou, Chine

Conseils pratiques

Utiliser les ressources locales. Il est conseillé de s'appuyer sur les réseaux d'affaires locaux et les établissements d'enseignement pour éviter les doublons, réduire autant que possible les coûts et tirer parti des savoir-faire existants. Ils disposent parfois de données et capacités internes d'analyse considérables. Ils peuvent ainsi contribuer à la diffusion des résultats et fournir des informations sur des événements économiques futurs ayant un impact sur l'offre de compétences (l'ouverture ou la cessation d'activité d'une entreprise locale, par exemple).

Évaluer tant l'offre que la demande. Un audit des compétences dans une économie locale suppose de connaître à fond l'offre (c'est à dire les compétences présentes dans l'économie locale et celles en préparation pour l'avenir) et la demande (quel jugement portent les employeurs sur la base de compétences de l'économie locale et quelles compétences leur seront nécessaires dans l'avenir). Il est important que l'économie locale sache analyser l'équilibre entre ces deux composantes.

La combinaison des données et les informations participatives. La compréhension des forces et faiblesses existantes d'une économie locale et de sa base de compétences demande des données objectives et des informations qualitatives émanant des acteurs locaux. Un déficit de données accroît les risques de ne fonder des évaluations que sur des perceptions ; un manque d'informations qualitatives provenant des acteurs locaux accroît les risques de ne pas comprendre la nature et l'ampleur des problèmes à cerner pour une planification stratégique efficace.

trouve généralement complété par une analyse de l'offre de compétences (par exemple du niveau d'études de la population économiquement active).

La prévision des besoins futurs de compétences s'appuie sur des méthodes de prévision et de planification par scénarios associées souvent à un audit des compétences pour identifier les besoins de compétences à venir (voir la *planification par scénarios*, chapitre 9, pour plus d'informations sur ces outils).

Note : Si l'analyse est destinée à établir l'inventaire des compétences nécessaires pour atteindre des objectifs stratégiques, cette approche pourra exiger de faire une comparaison avec une économie de référence (en utilisant l'analyse comparative). Si, par exemple, une ville souhaite devenir un centre d'entreprises de recherche et développement dans le domaine des technologies de l'information, il sera utile de faire une analyse comparative de la base de compétences de la ville avec une autre ville ayant déjà acquis ce statut particulier.

L'approche qualitative utilise généralement des ateliers participatifs (voir l'*identification participative des problèmes*, chapitre 7 pour plus de renseignements). Des acteurs locaux, provenant généralement du secteur privé et d'établissements d'enseignements auxquels s'adjoignent souvent des organisations communautaires et des spécialistes de l'analyse des compétences, identifient les besoins en compétences et les comparent aux compétences existantes.

Pour en savoir plus

Voir une présentation plus approfondie de l'audit des compétences à : http://www.eprc.strath.ac.uk/eprc/Documents/PDF_files/R28TrainNeedsAssessinScot.pdf.

Voir l'une des approches envisageable d'audit des compétences participatif à : <http://unauthorised.org/ronni/comdev/skillsaudit.html>.

Voir un exemple d'audit complet des compétences incorporant l'usage d'une planification par scénarios à : <http://www.yorkshirefutures.net/siteassets/documents/YorkshireFutures/6/6/6645A51B-EB50-475E-ADFE-A6F9AB7E5DE3/FRESA%20labour%20market%20analysis.pdf>.

Voir une introduction au système de Classification des professions normalisé britannique à : http://www.statistics.gov.uk/methods_quality/ns_sec/soc2000.asp.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour un audit des compétences ?

Les données requises pour un audit des compétences dépendent surtout de l'approche analytique retenue : participative ou quantitative. Les données nécessaires minimum comprennent généralement les niveaux d'études de la population, le nombre d'étudiants par filière professionnelle et certains types de données sur la répartition de la demande de compétences par activités économiques (qualitatives ou quantitatives). S'il est prévu de faire une analyse plus complexe, des séries chronologiques sur les données de composition sectorielle de l'économie ci-dessus et des données sur les postes vacants et pourvus, par profession et par secteur, seront aussi nécessaires.

Les données sur la demande de compétences actuelle et future peuvent être recueillies à l'aide d'une enquête sur les structures industrielles ou d'une enquête prospective économique. Les niveaux de capacité analytique requis seront eux aussi variables. Les analyses de base sont relativement simples

tandis que celles comportant une planification par scénarios et de l'analyse prévisionnelle, plus complexes, font appel à des capacités et techniques analytiques nettement plus sophistiquées. Il faut aussi un facilitateur formé pour animer l'approche participative de l'audit des compétences.

Analyse des parties prenantes/ analyse institutionnelle

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse des parties prenantes ?

L'analyse des parties prenantes permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les principaux acteurs locaux de l'économie locale ?
- Quels sont les intérêts et rôles particuliers de ces acteurs locaux ?

ÉTUDE DE CAS

KARU (Nigéria)

La ville de Karu a utilisé une analyse des parties prenantes pour identifier et sélectionner les participants à une série de réunions de consultation des acteurs locaux organisées dans le cadre de son processus SDU de 2002. L'approche de l'analyse a été mise en place par UN-HABITAT.

L'analyse des parties prenantes a été menée par un Comité d'organisation de la consultation (COC) composé de représentants des dirigeants de la communauté, de l'administration locale, des autorités chargées de la planification physique et du secteur privé. Le COC comprenait des personnes connaissant parfaitement la ville et ses habitants, ce qui lui a conféré la légitimité nécessaire pour identifier les acteurs locaux.

Le processus SDU de Karu avait pour objectif principal le développement d'approches durables de financement, de fonctionnement et d'entretien au niveau des infrastructures et de la fourniture des services. Le COC a démarré par un recensement de tous ceux qui participaient, disposaient d'information et étaient chargés de la fourniture de services urbains. Ces acteurs locaux ont

ensuite été ventilés en trois catégories : secteur privé (informel et formel), secteur public (local, État, et administration fédérale) et secteur grand public (organisations de la société civile, chefs traditionnels). L'analyse des parties prenantes qui en a résulté a été réalisée séparément pour chacune des trois catégories à l'aide d'un tableau matriciel de leurs responsabilités (faible-élevée) et de leur participation (faible-forte). L'analyse des parties prenantes du secteur public était centrée sur les responsabilités statutaires de chacun (pour les fonctions relevant de la fourniture de services publics) tandis que l'analyse du secteur privé et de la société civile était davantage centrée sur les intérêts et les ressources nécessaires pour fournir des services urbains.

Elle a été jugée utile pour la ville à qui elle a donné une bonne vue d'ensemble des rôles des parties prenantes (en faisant la distinction entre les responsabilités au niveau local, de l'État et fédéral, par exemple). Elle a aussi permis de constater que des sociétés privées et des particuliers investissaient et fournissaient des services urbains clés (y compris d'eau) grâce à des investissements en forages et installations de stockage.

Conseils pratiques

Utiliser les ressources locales pour faire un premier choix dans les groupes principaux. Bien qu'il faille parfois faire appel à des consultants externes pour certains aspects de l'évaluation de l'économie locale, ils ne sont généralement guère utiles pour aider à identifier et décrire les acteurs locaux. Les organisations représentatives locales peuvent représenter de bonnes sources d'information car elles connaissent l'économie locale et lui sont liées.

Ratisser large. Un vaste échantillon d'entreprises et d'institutions est susceptible de jouer un rôle important dans divers domaines de l'économie locale et peut contribuer de manière importante à l'évaluation et

au processus d'élaboration de la stratégie. Il est donc important d'aller au-delà des acteurs locaux les plus visibles.

Utiliser des outils graphiques. Les relations entre institutions gagnent beaucoup à être représentées sous une forme graphique : cartes ou diagrammes avec des symboles et des intervalles de distance représentant la nature et la profondeur des relations.

Rendre le processus itératif. Avec de nouvelles informations et de nouvelles sources d'informations, l'image des institutions et de leurs relations va changer. C'est donc un processus évolutif à renouveler.

- Quelle influence ont-ils (comment participent-ils) sur le processus de planification stratégique ?
- Qui sont les acteurs locaux les plus importantes devant être impliquées dans l'évaluation de l'économie locale et/ou dans le processus de développement de la stratégie.

Comment utiliser l'analyse des parties prenantes ?

Lors d'une analyse des parties prenantes (aussi appelée analyse institutionnelle) les plus importantes d'entre elles sont identifiées, par ailleurs les relations qu'elles entretiennent

Pour en savoir plus

Voir la présentation détaillée du modèle d'analyse des parties prenantes que propose UN-HABITAT à : <http://hq.unhabitat.org/cdrom/governance/html/st.htm>.

Voir le manuel pratique détaillé de réalisation d'une analyse des parties prenantes à : <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html>.

Voir une liste type d'acteurs locaux pouvant être associés à une analyse de l'économie locale à : http://www.icmm.com/library_pub_detail.php?rcd=183.

Voir une présentation des outils d'analyse des parties prenantes dans le contexte d'une réhabilitation urbaine (basée sur GTZ et l'agence norvégienne de coopération et de développement) à : <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/Ident-stakeholders.html>.

Voir un modèle utilisé pour préparer un questionnaire sur l'organisation des acteurs locaux à télécharger, les Directives pratiques de DEL en situations post-crisis de l'Organisation internationale du travail à : http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=&p_subprog=&p_category=TOOLS.

Voir une liste d'outils utilisés par la Banque mondiale dans le Guide pour l'analyse des impacts sur la pauvreté et le social, p.54, (conçu pour analyser des impacts sociaux et de pauvreté) à : http://poverty2.forumone.com/files/14804_PsIA-French.pdf.

sont analysées (ainsi que leurs intérêts et leur influence dans l'économie locale). Une analyse des parties prenantes peut être menée avant de lancer la consultation des acteurs locaux dans le cadre d'une évaluation de l'économie locale ou d'un processus de développement de la stratégie. L'analyse peut aussi être utile pour identifier les obstacles et/ou catalyseurs éventuels susceptibles d'être rencontrés lors de l'application d'une stratégie adoptée. L'analyse des parties prenantes sert souvent de point de départ pour un grand nombre d'activités à base participative.

La première étape consiste à relever la liste des acteurs locaux. Il peut s'agir d'individus, de groupes ou d'institutions plus larges mais dans le cas des groupes d'acteurs locaux trois types principaux prédominent : le secteur public (services municipaux ou de la ville, services publics régionaux ou nationaux, universités, etc.), le secteur privé (chambres de commerce, chambres d'artisans, banques, coopératives et centres de recherche) et les organisations à but non lucratif (y compris associations de minorités, ONG, syndicats, associations féminines, etc.). Quand les acteurs locaux ont été identifiés, les relations entre les organisations et les institutions sont analysées pour comprendre les rôles, les relations, et les intervalles relationnels les caractérisant.

L'analyse des parties prenantes est un outil souple qui peut s'utiliser de manière plus ou moins formelle. L'analyse est souvent menée sous la forme de groupe avec facilitateur, mais elle peut aussi comporter un questionnaire soumis aux organisations d'acteurs locaux (groupes professionnels, organisations de voisinage, par exemple) les interrogeant sur la mission, la zone géographique d'intervention, les principaux types d'activité et d'autres questions pertinentes. C'est une méthode particulièrement bien adaptée aux économies plus importantes qui comprennent un grand nombre d'organisations d'acteurs locaux.

Le traitement des résultats d'une analyse des parties prenantes prend souvent la forme d'un tableau matriciel d'in-

fluence des acteurs locaux (faible-forte) et de leurs intérêts (enjeux faibles-forts) sur lequel peut se fonder une stratégie d'enrôlement de chaque personne ou groupe ciblés.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour les analyses des parties prenantes ?

Lorsqu'il existe une bonne vue d'ensemble de l'économie locale et que les acteurs locaux participent à la collecte des données, les données requises pour une analyse des parties prenantes peuvent être obtenues. Les villes ont besoin des éléments suivants pour cette analyse :

- Une liste des principaux groupes d'acteurs locaux.
- Les noms et informations de contact concernant les acteurs locaux à inclure dans l'analyse.

L'analyse des parties prenantes est un outil d'utilisation relativement aisée, il lui faut toutefois un facilitateur expérimenté et formé ayant de bonnes compétences en relations humaines et sensible aux normes culturelles locales.

Cette analyse n'exige aucune ressource particulière sinon des données et des ressources humaines. Bien qu'elle ne requiert généralement que peu de ressources, l'analyse des parties prenantes peut devenir plus dispendieuse en cas de recours à une enquête comportant des analyses plus formalisées (questionnaire d'enquête par exemple couvrant un échantillon de territoire ou de population large).

Quels sont les autres outils analytiques existants ?

Les outils les plus communément utilisés en matière d'analyse d'une économie locale ont été décrits dans ce chapitre. D'autres outils peuvent aussi être utiles. Une description brève en est donnée dans le tableau 8.5.

TABLEAU 8.5 Présentation d'autres outils d'analyse de données

Outils analytiques	Description	Informations complémentaires
Indice de distribution spatiale de Gini	<p>Utilisation du coefficient de Gini standard pour mesurer la distribution spatiale des activités économiques, en remplaçant les individus par des régions. Peut être calculé pour des territoires et/ou des secteurs.</p> <p>Cet indice est devenu un outil de mesure standard mais il n'est pas performant pour faire des comparaisons entre régions.</p>	<p>Voir un exemple d'utilisation de l'indice de distribution spatiale de Gini pour mesurer la concentration industrielle dans l'Union européenne à : http://www.hec.unil.ch/mbrulhar/papers/tep955.pdf.</p> <p>Voir un exemple d'utilisation de l'indice de distribution spatiale de Gini pour mesurer la concentration industrielle en Chine à : http://rspas.anu.edu.au/economics/publish/papers/wp2001/2001-07%20MeiWenWP2v.pdf.</p>
Les indices d'entropie	<p>Ils mesurent la dispersion géographique des industries, et peuvent remplacer l'indice de distribution spatiale de Gini.</p> <p>Ils permettent de faire une pondération au sein des sous-groupes et donc de décomposer les données par sous-groupes (par exemple, pour expliquer la contribution de certains secteurs particuliers à la concentration géographique d'ensemble).</p>	<p>Voir un exemple d'utilisation des indices d'entropie dans un exercice de cartographie des clusters en Irlande à : http://www.tcd.ie/iis/documents/discussion/pdfs/iisd89.pdf.</p> <p>Voir une analyse de l'utilisation de l'indice de Theil de mesure de l'inégalité dans : <i>The Young Person's Guide to the Theil Index: Suggesting Intuitive Interpretations and Exploring Analytical Applications</i> à : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=228703.</p>
Analyse par sexe	<p>Il s'agit d'une analyse systématique des rôles des femmes et des hommes dans l'économie et des impacts comparés sur les femmes et les hommes des politiques économiques et sociales.</p> <p>C'est un outil qui peut être utile pour comprendre quel est le potentiel du capital humain et les problèmes freinant la participation économique (en particulier des femmes).</p> <p>Elle est aussi utile pour comprendre l'économie informelle.</p>	<p>Voir un ensemble de conseils sur l'utilisation de l'analyse par sexe à : http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba109.htm.</p> <p>Voir une série d'approches de l'analyse par sexe à : http://www.ilo.org/public/english/region/asro/mdtmanila/training/unit1/plngaps1.htm.</p> <p>Voir un exemple d'application de l'analyse par sexe dans l'État américain de la Virginie de l'Ouest à : http://www.polsci.wvu.edu/ipa/parreport_13_2.html.</p>
L'analyse systémique	<p>C'est une approche de l'analyse et de la gestion des systèmes d'information complexes.</p> <p>Elle est particulièrement indiquée pour l'analyse des relations croisées entre divers problèmes économiques et pour anticiper les résultats du développement en ordonnant les chaînes probables de causes et effets ; c'est une technique plutôt complexe qui demande à la fois une bonne compréhension des problèmes économiques et des talents de facilitateur. Dans l'idéal, elle bénéficiera de la présence d'un modèle de simulation par ordinateur testant les causes et les effets.</p>	<p>Voir le document d'introduction aux diverses méthodologies d'analyse systémique de l'Arizona State University Business College à : http://www.public.asu.edu/~kirkwood/sysdyn/SDIntro/SDIntro.htm.</p> <p>Voir un guide complet d'analyse systémique présenté dans la série de Road Maps établie par le Massachusetts Institute of Technology's (MIT) Sloan School of Management à : http://sysdyn.clexchange.org/road-maps/rm-toc.html.</p> <p>Réservé à ses abonnés, le site Internet de la Systems Dynamics Society offre de nombreuses ressources et publications à : http://www.systemdynamics.org.</p> <p>Voir un mini-exercice de simulation et une introduction brève à la modélisation dynamique du London Business School Systems Dynamics Group à : http://www.london.edu/sysdn.html.</p>



Edwin Huffman/World Bank Photo Library

Vendeur de chaussures en Colombie

9

Évaluation de la compétitivité

Guide des méthodes d'analyse stratégique

Le chapitre 9 présente quatre méthodes d'analyses stratégiques très utilisées par les professionnels du DEL et par les 15 villes sélectionnées pour ce guide. Il s'agit de :

- L'analyse FFOM (SWOT)
- L'analyse des problèmes
- L'analyse des avantages concurrentiels
- La planification par scénarios

Ces quatre méthodes d'analyse sont présentées dans les sections qui suivent avec des indications sur les questions analytiques que chacune d'entre elles peut aider à résoudre et des informations pratiques sur leur utilisation, les ressources clés nécessaires, des conseils pratiques et des exemples de meilleures pratiques, et des informations sur des sources d'informations utiles complémentaires.

Le tableau 9.1 présente brièvement d'autres méthodes d'analyse utiles. Ces méthodes d'analyse, bien que développées dans des contextes variés de planification stratégique (y compris de développement économique régional, de développement stratégique d'un secteur industriel ou d'une entreprise), sont moins utilisées que l'analyse FFOM, l'analyse des problèmes, l'analyse des avantages concurrentiels et la planification par scénarios.

Analyse FFOM (SWOT)

Quels sont les thèmes qu'aborde l'analyse FFOM ?

L'analyse FFOM permet de répondre aux questions suivantes :

- Dans l'ensemble, quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) auxquelles la ville est confrontée ?
- Quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces auxquelles la ville est confrontée dans un secteur particulier (par exemple, l'emploi) ou dans un domaine de développement économique particulier (par exemple, les structures de l'économie) ?

Comment utiliser la méthode d'analyse FFOM ?

FFOM est la méthode d'analyse stratégique la plus utilisée pour les évaluations des économies locales. Elle ne requiert qu'un nombre limité de données quantitative/statistiques, reste relativement facile à comprendre et à mettre en place et se prête bien aux approches participatives.

ÉTUDE DE CAS

Analyse FFOM : IVANO-FRANKIVSK (Ukraine)

Ivano-Frankivsk a pratiqué en 2005 une analyse FFOM qui a servi de cadre de base d'élaboration de sa stratégie. Elle a été menée par des sous-comités d'un Comité d'élaboration de la stratégie dans lequel les intérêts politiques, économiques et communautaires de la ville étaient représentés. Ces acteurs locaux ont présenté leurs perspectives en matière d'environnement économique de la ville et ont analysé lors d'une séance de brainstorming les forces et les faiblesses de la ville avec l'aide de facilitateurs experts en DEL, très expérimentés en animation de processus participatifs.

Les points de vue liminaires du comité ont été résumés et catégorisés, ils ont ensuite été débattus en détail afin d'établir des priorités et de se mettre d'accord sur les problèmes devant être pris en compte dans la planification stratégique. Une analyse FFOM réalisée dans le cadre d'un forum participatif de ce type est généralement considérée comme très efficace. Elle a fourni aux acteurs locaux et chefs communautaires clés des opportunités d'engagement direct dans le processus d'élaboration de la stratégie et de commu-

nication de leurs propres points de vue. La méthode d'analyse FFOM est aussi apparue comme particulièrement bien ajustée au calendrier de 5 à 6 mois prévu pour l'élaboration de la planification stratégique.



Barrage hydroélectrique en Ukraine

Topham Picture Point/TopFoto

L'analyse FFOM suppose d'étudier à la fois les facteurs internes et externes ayant un impact sur la ville et d'identifier les caractéristiques spécifiques de la ville qui la différencient des autres villes et représentent ses atouts marketing majeurs. L'approche FFOM implique de structurer les données et informations clés sur la ville en quatre catégories : forces, faiblesses, opportunités et menaces, comme le montre la figure 9.1.

FIGURE 9.1 La méthode d'analyse FFOM

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> Situation à proximité de grands ports Universités et centres de recherches de pointe Qualité de vie excellente Niveau élevé d'études de la population Investissements étrangers substantiels 	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'une base solide d'entreprises de services aux entreprises Déclin de la base manufacturière Coût élevé de l'immobilier
EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> Investissements dans des incubateurs de nouvelles technologies Tirer parti des tendances mondiales de sous-traitance Création d'une zone franche 	<ul style="list-style-type: none"> Évasion continue des cerveaux, diplômés récents Impact des problèmes de sécurité sur le secteur logistique du port et les projets de zone franche

Bien que l'analyse FFOM soit parfois utilisée pour des indicateurs DEL de niveau individuel (par exemple, une structure ou une spécialisation sectorielle), l'outil est plus fréquemment utilisé pour *synthétiser* la position d'ensemble de l'économie locale. Les méthodes d'analyse FFOM sont couramment utilisées pour faciliter des ateliers participatifs destinés à établir un consensus sur le statu quo de l'économie locale. Le concept FFOM peut être compris par la plupart des acteurs locaux, c'est donc une méthode d'analyse utile pour établir un consensus sur le processus d'élaboration d'une stratégie. Une analyse FFOM contribue souvent de manière appréciable à l'identification et au classement des priorités stratégiques, des initiatives de développement de l'économie locale et des projets.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse FFOM ?

Une analyse FFOM peut être menée à bien avec des données quantitatives/statistiques limitées. Lorsque ces données ne sont pas disponibles, les professionnels doivent alors se contenter de données qualitatives. Elles peuvent être obtenues

Pour en savoir plus

Voir des modèles d'utilisation de FFOM dans un contexte de DEL à : <http://www.worldbank.org/urban/local/frameworkkit/pages/module-2-index.htm>.

Voir une introduction à l'analyse FFOM et une liste récapitulative de sujets à inclure dans une analyse FFOM de l'économie locale dans la boîte à outils de l'Organisation internationale du travail : *Local Economic Development Operational Guidelines in Post-Crisis Situations* à : http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=L&p_subprog=&p_category=TOOLS.

L'analyse FFOM est utilisée très fréquemment dans un contexte d'affaires et il existe de nombreux guides sur l'utilisation de cette méthode d'analyse ainsi que de nombreux modèles. Par exemple : voir l'analyse de l'utilisation de l'analyse FFOM dans un contexte d'affaires à : <http://www.themanager.org/Models/FFOM.htm>.

Voir une discussion brève (et un modèle gratuit d'analyse FFOM dans un contexte d'affaires) à : <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> ou ; http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

Conseils pratiques

Analyser soigneusement chaque facteur. Pour tirer le parti maximum d'un exercice d'analyse FFOM, il est important de réfléchir au sens de chaque facteur et de décider quels sont ceux qui auront les impacts les plus forts sur l'économie locale.

Mettre la ville dans un contexte dynamique. La méthode d'analyse FFOM peut être complétée par d'autres outils (comme une analyse PEST). C'est une manière d'aider les administrateurs des villes à prendre en compte des facteurs qui peuvent avoir à l'avenir un impact positif ou négatif sur les forces et les opportunités identifiées.

Mettre la ville dans un contexte de comparaison. Il s'agit de peser les forces et faiblesses de la ville dans un contexte de comparaison avec d'autres villes de la région ou avec des villes similaires cherchant à se positionner en concurrentes pour attirer des investissements. Il faut identifier les opportunités existantes pour développer des stratégies différenciées fondées sur les atouts exclusifs de la ville.

Associer des acteurs locaux diversifiés. La méthode d'analyse FFOM rend plus de services quand elle fait partie d'un processus participatif permettant de maximiser les opportunités et les synergies entre les acteurs locaux.

nues au cours d'une réunion d'un panel d'experts disposant de connaissances pointues sur différents secteurs et différents aspects de l'économie. Une analyse FFOM peut aussi être engagée dans le cadre d'un forum participatif plus large où des informations individuelles sont recueillies. Il est conseillé de limiter la participation à ce type de réunion à 60 participants pour que chacun puisse s'exprimer. Elle requiert dans ce cas un facilitateur formé.

Dans l'idéal, l'analyse FFOM s'appuie sur des données comparatives issues d'autres villes du pays ou des valeurs de référence internationales comparables. Ceci peut aider à vérifier la justesse des forces et faiblesses identifiées. L'analyse FFOM, dans l'ensemble, n'exige qu'une faible intensité de ressources.

Analyse des problèmes

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse des problèmes ?

L'analyse des problèmes permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux problèmes que doit aborder l'économie locale ?

ÉTUDE DE CAS

Une analyse des problèmes : SAN FERNANDO (Philippines)

San Fernando a utilisé en 2001 deux méthodes d'analyse stratégique principales (ainsi qu'une analyse FFOM) pour évaluer son économie locale et établir une SDU. Une analyse de l'arbre hiérarchique des problèmes a été tirée des résultats des analyses menées dans une série d'ateliers ayant utilisé des outils participatifs d'identification des problèmes pour pouvoir recenser les problèmes de l'économie locale perçus.

Une fois les problèmes congruents identifiés, une analyse de l'arbre hiérarchique des problèmes a été utilisée dans des ateliers participatifs pour s'efforcer de regrouper les problèmes en sources principales de difficultés et établir un schéma des causes et des effets.

La ville a jugé que l'analyse de l'arbre hiérarchique des problèmes était plus difficile à utiliser que l'analyse FFOM. Les acteurs locaux ont réussi, dans l'ensemble, à identifier convenablement les problèmes, mais ont eu plus de difficultés à faire la distinction entre les symptômes et les problèmes principaux. La schématisation des relations entre les problèmes a aussi souvent demandé des ressources importantes et une facilitation performante. La méthode d'analyse a cependant été très appréciée, permettant de montrer les relations existant entre les principaux problèmes et aidant à définir les priorités stratégiques de la ville.

- Quelles sont les liens entre ces problèmes et l'environnement extérieur ?
- Quelle est la hiérarchie des priorités des problèmes ?

Comment utiliser la méthode d'analyse des problèmes ?

L'analyse des problèmes est une méthode d'analyse utilisée pour identifier les problèmes centraux à résoudre dans le cadre d'un processus de planification stratégique. Le terme « problème » dans ce contexte n'est pas nécessairement synonyme de faiblesses ou de préoccupations, il peut tout aussi bien correspondre à des opportunités ou des défis. Il s'agit essentiellement d'identifier les questions auxquelles la stratégie urbaine doit répondre. L'analyse des problèmes est surtout utilisée pour analyser des informations qualitatives sur une économie locale recueillies par le biais de techniques participatives (voir l'identification participative des problèmes p. 74). Les différentes méthodes d'analyse des problèmes comprennent l'analyse à l'aide de l'arbre hiérarchique des problèmes, l'arbre d'objectifs et diverses formes d'analyse des besoins.

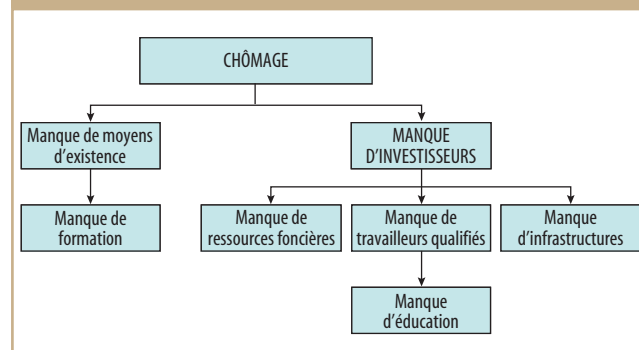
La méthode d'analyse comporte généralement quatre étapes :

1. Identifier une longue liste de problèmes et préoccupations (dans la plupart des cas, les situations problématiques sont décrites et une liste de symptômes est établie).
2. Identifier un (ou plus) problème central à l'origine des autres (il s'agit en effet de s'attaquer plus aux problèmes centraux qu'aux symptômes).

3. Déterminer quels problèmes font partie des causes et lesquels font partie des effets.
4. Classer les problèmes par ordre hiérarchique des causes et des effets.

Cette information sert souvent à établir un arbre hiérarchique des problèmes permettant aux professionnels de donner une représentation graphique des symptômes, des problèmes centraux et de leurs relations croisées. Voir l'exemple de la figure 9.2.

FIGURE 9.2 Un arbre hiérarchique des problèmes décrivant les défis que doit relever une SDU aux Philippines



Source: Tiré de la boîte à outils SDU des Philippines, disponible sur Internet à : www.cdsea.org/db/CDSContent.asp?ID=11.

Conseils pratiques

Engager un facilitateur expérimenté. L'un des enjeux de la structuration des problèmes tient à son rôle de révélateur des différences de perception et des divergences de vue politiques entre les acteurs locaux. L'animation d'un atelier ou de toute autre forme de réunion participative peut se révéler très difficile. Il est donc recommandé de faire appel, si c'est possible, à un facilitateur expérimenté.

Échelonner l'analyse sur plusieurs sessions. Une utilisation efficace de la méthode d'analyse des problèmes (l'articulation des liens dans l'arbre hiérarchique des problèmes, par exemple) demande un temps de réflexion et souvent des recherches supplémentaires. Un atelier d'un jour sera sans doute trop court pour mener à bien une analyse des problèmes.

Tester à l'aide d'une analyse objective. Il faut tester les problèmes soulevés par les participants en les comparant à des informations quantitatives et qualitatives provenant d'enquêtes réalisées avec d'autres outils analytiques et des méthodes d'analyse pouvant compléter ces données. L'ensemble des données (subjectives et plus objectives) devrait éclairer l'évaluation et permettre d'obtenir une visualisation plus complète.

Combiner avec d'autres méthodes d'analyse. Bien que les méthodes d'analyse des problèmes soient utiles pour identifier les questions stratégiques devant être traitées, elles ont tendance à ignorer certains aspects essentiels de l'évaluation de l'économie locale (domaines d'opportunités, identification des sources d'avantage concurrentiel, par exemple). Les stratégies fondées sur les seules méthodes d'analyse des problèmes risquent donc d'être trop conservatrices.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse des problèmes ?

Une analyse des problèmes ne demande pas d'évaluation sophistiquée et détaillée de données quantitatives. C'est, au contraire, une méthode d'analyse qui s'appuie sur les informations qualitatives et les perceptions des acteurs locaux. L'utilisation de cette méthode d'analyse exige les éléments principaux suivants :

- Un facilitateur formé et expérimenté pour animer le processus.
- Des participants connaissant bien l'économie locale.
- Des installations pouvant héberger les processus participatifs (par ex. séminaires et ateliers).

Pour en savoir plus

Voir une introduction à l'analyse à l'aide de l'arbre hiérarchique des problèmes et des documents connexes de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) à <http://www.cominit.com/planningmodels/pmodels/planningmodels-126.html>.

Voir des informations de base et un exemple d'analyse à l'aide de l'arbre des problèmes tirés d'un contexte de rénovation urbaine de GTZ et NORAD à : <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/problem-tree.html>.

Voir une présentation et des directives d'utilisation de l'analyse à l'aide de l'arbre hiérarchique des problèmes dans le *Strategy Survival Guide* établi par le département de stratégie du Premier ministre (RU) à : <http://www.cabinetoffice.gov.uk/strategy/survivalguide/index.asp>.

Voir une introduction à l'analyse à l'aide de l'arbre hiérarchique des problèmes et d'autres documents du Overseas Development Institute à : http://www.odi.org.uk/Rapid/Tools/Toolkits/Policy_Impact/Index.html.

L'analyse des problèmes ne demande ni expertise économique ni expérience approfondie d'utilisation de méthodes d'analyse similaires. C'est un outil qui ne requiert dans l'ensemble que peu de ressources.

Analyse de l'avantage concurrentiel

Quels sont les thèmes qu'aborde une analyse de l'avantage concurrentiel ?

L'analyse de l'avantage concurrentiel permet de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure l'économie locale est-elle compétitive ?
- Comment se compare le niveau de performance de l'économie locale par rapport à une économie concurrente (en termes d'emploi, d'exportations, d'efficacité des services publics, de PIB, d'innovation et de productivité) ?
- Comment se comparent les niveaux de performance des entreprises de l'économie locale avec ceux des entreprises

ÉTUDE DE CAS

L'analyse de l'avantage concurrentiel

ADEN (Yémen)

L'Évaluation de la compétitivité d'Aden, un des fondements de la SDU d'Aden, a structuré la compétitivité à partir du Diamant de Porter. Les premières données d'analyse ont été fournies par une enquête sur la compétitivité de la ville construite à partir des quatre principales composantes du Diamant. Celles-ci ont aussi servi d'armature pour les discussions menées ultérieurement lors d'un séminaire sur la compétitivité. Les autorités d'Aden ont apprécié la facilité d'usage de cette méthode d'analyse qui n'exige pas de recourir à des méthodes analytiques complexes. Le processus a été également bien compris par les divers acteurs locaux et il s'est facilement adapté aux exercices participatifs.



DURBAN (Afrique du Sud)

La ville de Durban a utilisé régulièrement la méthode d'analyse stratégique du Diamant de Porter et des cinq forces pour évaluer la compétitivité à Durban, en particulier de certains de ses secteurs et clusters. Durban a jugé ces méthodes d'analyse utiles parce qu'elles impliquent le secteur privé dans une problématique de compétitivité. Elles offrent une approche accessible mais aussi rigoureuse, plus proche de la philosophie du secteur privé que d'autres méthodes d'analyse plus statiques comme l'analyse FFOM.



d'une économie concurrente (en termes d'emploi, exportations, innovation et productivité) ?

- Comment se compare les performances de l'environnement économique de l'économie locale avec celles d'une économie concurrente (en termes d'infrastructures financières, d'emplacement, de type de marché local, d'infrastructures physiques et de taille) ?

Comment utiliser la méthode d'analyse de l'avantage concurrentiel ?

La notion d'avantage concurrentiel recouvre une série de méthodes d'analyse utilisées pour évaluer une économie locale

en se fondant sur son potentiel de création de sources d'avantages (coûts bas, innovation forte ou différenciation) au profit des entreprises locales. Les méthodes d'analyse de l'avantage concurrentiel les plus réputées ont été élaborées par le théoricien du management Michael Porter. L'une des plus connues est son Diamant d'analyse de la compétitivité nationale et les cinq forces de la concurrence des entreprises : les rivalités entre les entreprises, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients, les risques liés aux nouveaux entrants et les produits de substitution. La méthode d'analyse du diamant passe en revue quatre facteurs déterminant l'avantage concurrentiel d'une ville et pouvant être influencés par la politique publique :

Conseils pratiques

La combinaison des données et les informations participatives. Il faut obtenir des données objectives et des informations qualitatives provenant des acteurs locaux pour comprendre les questions de compétitivité. Sans données disponibles, les villes risquent de bâtir des évaluations sur de simples perceptions. Si ce sont les informations qualitatives données par les acteurs locaux qui manquent, elles risquent de ne pas comprendre les problèmes particuliers (souvent de nature intangible) pesant sur la compétitivité. Elles ne seront pas non plus prêtes à s'engager dans des stratégies efficaces. Lorsque les forces et faiblesses de l'économie locale sont identifiées par le biais d'un processus participatif, il faut être attentif aux éléments objectifs (données et informations) qui les confirment.

Évaluer les tendances futures. Une évaluation du statu quo de la compétitivité est utile mais n'offre guère de puissance prédictive. Il ne faut pas oublier que les sources d'avantage concurrentiel actuelles d'une ville ne seront pas nécessairement encore concurrentielles à l'avenir. Il est donc très important de s'assurer que l'analyse menée au niveau local s'intéresse aux tendances externes (générales et sectorielles) qui font évoluer la compétitivité. De même, il faut absolument identifier les sources de compétitivité primordiales permettant à la ville de devenir et de rester dynamique en s'adaptant pour répondre à la demande future.

Remettre en cause la vision existante. La méthode d'analyse de l'avantage concurrentiel peut représenter un outil d'évaluation puissant des sources d'avantages et désavantages concurrentiels de la ville. Il est donc important d'examiner ces sources d'avantages à la lumière de la vision et de l'orientation stratégique actuelles de la ville. Cette vision correspond-elle encore aux forces locales ? L'orientation stratégique de la ville doit-elle changer pour s'adapter à ses sources essentielles d'avantage concurrentiel ?

1. **La dotation en facteurs de production :** la disponibilité d'intrants tels que main d'œuvre qualifiée, infrastructures et capitaux.
2. **Les conditions de demande :** le niveau et le degré d'existence en matière de qualité de la demande locale.
3. **Les structure, stratégie et rivalité des entreprises et sectorielles :** le degré de concurrence.



Françoise Aubry-Kendall

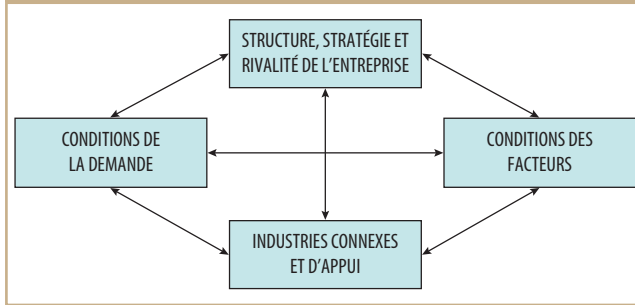
Fabrication de beurre de cacahuète à Banfora, Burkina Faso

4. **Les industries de soutien et industries reliées :** l'existence et le degré de connexion avec des activités similaires et complémentaires.

Il n'y a pas de méthodologie standard d'analyse à partir de la méthode d'analyse du diamant mais elle implique généralement d'associer des statistiques descriptives et des évaluations qualitatives de chacune des composantes représentées dans la figure 9.3. Un grand nombre de villes s'appuient sur des modèles d'avantage concurrentiel plus génériques, informels, qui utilisent des éléments du modèle du diamant et d'autres facteurs.

Le modèle du diamant et d'autres modèles d'avantage concurrentiel seront utiles pour structurer un atelier partici-

Figure 9.3 Le diamant de l'avantage concurrentiel de Porter



patif en vue d'obtenir un instantané de l'économie locale. À l'aide de cette approche, les participants évaluent les forces et les faiblesses de l'économie locale et fournissent des observations sur chacun des facteurs de compétitivité définis. C'est une approche qui présente l'avantage d'inciter les acteurs locaux à modifier leur vision de leur situation présente et de leur potentiel économique ; l'approche des possibilités de développement économique par le biais de la demande peut se révéler très constructive tant pour les organisations locales que pour les personnes chargées de l'étude.

La méthode d'analyse de l'avantage concurrentiel conduit souvent à une utilisation intensive de l'analyse comparative dans la mesure où la compétitivité se détermine presque toujours par une comparaison avec des économies de référence.

C'est aussi une méthode d'analyse comportant des relations étroites avec les stratégies de clusters. À ce titre, elle utilise très fréquemment des outils de cartographie des clusters.

Note : Outre l'évaluation de la compétitivité d'ensemble de l'économie d'une ville, les modèles d'avantage concurrentiel sont aussi souvent utilisés pour analyser la compétitivité de secteurs particuliers.

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une analyse de l'avantage concurrentiel ?

Une utilisation efficace de la méthode d'analyse de l'avantage concurrentiel exige des données quantitatives et/ou qualitatives sur les principales composantes du diamant de Porter (notamment, données sur l'emploi, interconnexions entre les entreprises, taille et type de marché local, infrastructures financières, niveaux de compétences et d'études de la main d'œuvre locale). Il sera aussi utile de disposer de données similaires sur, au moins, une ville choisie dans le groupe des autres villes considérées comme les principales rivales de la ville ou les plus similaires.

L'analyse concurrentielle exige de bien comprendre la théorie de la compétitivité et de savoir comment l'appliquer à des économies urbaines et régionales. Elle ne requiert pas de compréhension de notions économétriques complexes ni de logiciel spécifique ou d'autres ressources analytiques. Lorsque l'obtention des données ne pose pas de problème, c'est une méthode d'analyse faiblement consommatrice de ressources.

Pour en savoir plus

Voir l'explication de la base théorique de la méthode d'analyse de l'avantage concurrentiel dans *L'avantage concurrentiel des nations* de Michael Porter (Traduit de l'américain ; Dunod, 1998).

Voir de nombreux documents sur l'avantage concurrentiel à : <http://www.isc.hbs.edu/index.html>.

Pour un article introduisant la méthode d'analyse du Diamant de Porter, voir la critique de *L'avantage concurrentiel des nations* à : http://www.rbda.gov.au/literature_review/literature_review.pdf.

Voir un exemple de la méthode d'analyse du Diamant de Porter appliqué à une stratégie de DEL dans une petite île des Philippines dans le cadre d'un programme de développement financé par GTZ à : <http://www.weitzenegger.de/sirmap/3.html>.

Planification par scénarios

Quels sont les thèmes qu'aborde la planification par scénarios ?

La planification par scénarios permet d'analyser les sujets suivants :

- À quoi ressemblera mon économie locale dans l'avenir et quel impact cette évolution aura-t-elle sur le niveau de la compétitivité de la ville ?
- Quels sont les facteurs pouvant influencer le développement économique futur de la ville et comment ?
- Quel avenir faut-il souhaiter pour la ville ? Que faut-il transformer pour y arriver ?

Comment utiliser la planification par scénarios ?

La planification par scénarios est une méthode d'analyse de planification stratégique utilisée pour prévoir des évolutions potentielles et comprendre les conséquences de ces évolutions afin d'identifier quelles stratégies pourraient être adoptées pour s'adapter à ces évolutions. C'est une approche qui représente un cadre efficace de test de l'évaluation existante de l'économie locale et qui permet de valider la stratégie de DEL en la testant dans le contexte d'environnements futurs incertains.

La planification par scénarios met en lumière les forces principales qui dessineront l'avenir et donne des informations sur les interrelations entre ces forces. Elle ne cherche pas à prédire un scénario futur particulier. Les causes d'évolution examinées peuvent être relativement prédictibles (tendances de la démographie locale, par exemple) ou imprédictibles (situation économique mondiale, par exemple). Avec la planification par scénarios, c'est un avenir plausible pouvant inclure diverses informations qualitatives et quantitatives qui est décrit par le scénario. Il n'y a pas de nombre défini de scénarios devant être établi, mais les exercices de planification par scénarios produisent généralement au moins deux ou trois scénarios futurs contrastés.

Les villes utilisent trois grandes méthodes de planification par scénarios, parfois combinées :

1. **La planification par scénarios qualitative.** Il s'agit ici de groupes animés par un facilitateur rassemblant des responsables politiques, des planificateurs et des experts internes et externes. La démarche comporte plusieurs étapes : détermination des forces macroéconomiques en place et réflexion sur leurs modes d'interaction pour pouvoir changer l'environnement externe. Des scénarios sont ensuite bâtis et leurs implications sur l'économie locale sont analysées.
2. **La planification par scénarios quantitative (prévision par scénarios).** C'est une technique principalement utilisée pour la planification spatiale, les planifications par scénarios quantitatifs utilisent des techniques de prévision économique pour analyser la manière dont les différents scénarios macroéconomiques peuvent faire évoluer les structures et les performances de l'économie locale. C'est un exercice généralement analytique bien qu'il soit souvent mené de pair avec une planification par scénarios qualitatifs.
3. **La prospective stratégique.** L'approche par la prospective stratégique peut être considérée comme une planification par scénarios faite à l'envers. C'est une méthode où l'on commence par définir l'objectif futur, et les acteurs locaux se mettent d'accord sur une liste courte d'objectifs futurs envisageables pour la ville. Une fois définis comme but à atteindre, le processus stratégique intervient à rebours (pour revenir au niveau de l'analyse du statu quo). Il s'agit de mettre en relief le parcours stratégique devant être adopté pour atteindre l'objectif futur souhaité. C'est une méthode d'analyse qui a tendance à être à la fois qualitative et participative.

Les villes peuvent aussi utiliser la planification par scénarios en continu avec un processus analytique permanent assurant le suivi d'indicateurs spécifiques. Les événements et développements réels peuvent être ultérieurement comparés aux scénarios sélectionnés, de nouveaux scénarios sont alors établis, et de nouvelles décisions ou orientations politiques sont prises pour répondre à l'évolution des conditions.

ÉTUDES DE CAS

La planification par scénarios

La planification par scénarios qualitatifs : COPENHAGUE (Danemark)

Depuis 2003, l'organisation touristique couvrant le Grand Copenhague, Wonderful Copenhagen, a utilisé la planification par scénarios comme méthode de communication avec les responsables politiques. Deux ou trois scénarios sont établis chaque année, l'un d'entre eux ne comporte généralement aucune initiative politique ni investissement tandis que l'autre prévoit d'importants trains de mesures. Ces scénarios sont ensuite quantifiés par les analystes de l'organisation chargée du tourisme à l'aide d'un modèle de base permettant d'estimer l'impact du tourisme sur la croissance économique. Wonderful Copenhagen a ainsi développé deux scénarios lorsqu'elle a mis en place sa stratégie touristique pour 2007-2009. Dans l'un d'eux, l'administration sous-nationale ne fait rien pour promouvoir le tourisme et les taux de croissance à court terme progressent au même niveau qu'au cours de la décennie précédente. À moyen terme cependant la ville est confrontée à une croissance en recul résultant de problèmes de capacités et de concurrence internationale. Dans l'autre scénario, les collectivités territoriales infranationales investissent dans des installations, infrastructures, et campagne de marketing de la ville, ce qui provoque un doublement de la croissance projetée à long terme de la ville.

La prévision par scénarios : BRISBANE (Australie)

Brisbane a utilisé la planification par scénarios pour établir ses cycles de développement de stratégie de 1999 et 2006 et définir ses orientations de croissance à moyen et long termes. Des projections des indicateurs économiques clés (population, emploi et production, en particulier) ont été établies. L'exercice de prévision de 1999 comportait deux scénarios : un

scénario de statu quo (pas de nouveaux développements majeurs des infrastructures ni de stratégies spécifiques mises en œuvre pour faire évoluer le modèle de croissance passé) et un scénario d'objectif (fondé sur un objectif ambitieux mais réalisable de croissance du PIB par habitant). L'analyse a ensuite permis de calculer les niveaux d'investissements requis pour atteindre cet objectif.

Les autorités de Brisbane ont jugé cette analyse extrêmement productive pour l'orientation de la stratégie économique de la ville. Elle leur a fourni beaucoup d'informations sur l'économie locale et a aidé à mobiliser les décideurs en leur présentant clairement les impacts potentiels correspondant à des décisions particulières stratégiques et d'investissement.

Une méthode d'analyse de prospective stratégique : GLASGOW (Écosse)

Glasgow a été la première à utiliser une méthode d'analyse de prospective stratégique lors de son processus de développement d'une vision et d'une orientation stratégique de la région métropolitaine Clyde-Valley. L'approche associait des recherches préalables et une forte facilitation des acteurs locaux (avec ateliers et interviews individuels) qui ont permis de développer quatre scénarios urbains génériques : Se faire remarquer, Fusionner, Grandir par nous mêmes et Devancer nos concurrents. Les stratégies et les perceptions actuelles de la compétitivité de la ville ont ensuite été comparées à ces scénarios. Glasgow a trouvé le processus particulièrement stimulant pour établir une vision réaliste, la ville emploie maintenant cette méthode d'analyse pour développer sa nouvelle stratégie de politique économique.



Soirée à Brisbane

Conseils pratiques

Faire simple. Il est généralement préférable de limiter le nombre de scénarios établis pour une ville. Dans l'idéal, mieux vaut ne pas en préparer plus de quatre. Les participants peuvent ainsi plus facilement distinguer les scénarios et la méthode d'analyse se prête mieux à une communication politique.

Choisir une équipe dynamique et créative. En associant des participants créatifs, la méthode des scénarios peut donner des résultats surprenants et suggérer aux experts, planificateurs et dirigeants politiques des idées originales mais bonnes qui n'auraient pas surgi si l'ensemble des participants avaient adopté une approche plus traditionnelle.

Combiner les deux approches : qualitative et quantitative. Comme c'est souvent le cas en analyse économique, il vaut mieux combiner les analyses quantitatives (prévision par scénarios) aux approches qualitatives et participatives qui améliorent la compréhension des mécanismes sous-jacents pouvant affecter l'économie locale dans chacun des scénarios

Pour en savoir plus

Voir une analyse de la planification par scénarios et des conseils pratiques dans *Plotting Your Scenarios*, de Jay Ogilvy et Peter Schwartz : December, 2004, Global Business Network Web site, à : <http://www.gbn.com/ArticleDisplayServlet.srv?aid=34550>.

Voir des indications détaillées et des conseils sur la planification par scénarios à : http://scenariothinking.org/wiki/index.php/Main_Page.

Voir un guide simple de la planification par scénarios, *Foresight Futures Scenarios : Developing and Applying a Participative Strategic Planning Tool*, de Frans Berkhout et Julia Hertin (Mars 2002, Greener Management International) ; article disponible à l'achat auprès de Greenleaf Publishing à : <http://www.greenleaf-publishing.com/page21/Journals/GmiHome>.

Voir une analyse d'un certain nombre de techniques de prévision économique régionale dans *Regional Economic Modeling : A Systematic Approach to Economic Forecasting and Policy Analysis*, de George I. Treyz (1993, Éditions universitaires Kluwer).

Quelles sont les ressources clés à prévoir pour une planification par scénarios ?

Un exercice de planification par scénarios peut aller d'une activité de prospective informelle fondée sur des discussions qualitatives autour de scénarios « Que se passerait-il si ? » à des exercices analytiques sophistiqués utilisant des méthodes économétriques et des programmes de simulation par ordinateur pour quantifier les résultats des différents scénarios. Les éléments suivants représentent le minimum nécessaire pour réaliser un exercice de planification par scénarios :

- Un facilitateur formé et expérimenté pour animer le processus.
- Des participants connaissant bien le thème de l'exercice.

Les exercices de planification par scénarios plus complexes ne sont recommandés que dans le cas de villes ou régions

métropolitaines disposant de beaucoup d'expérience. La quantification des scénarios urbains peut exiger des quantités considérables de données et d'expertise.

Quelles sont les autres méthodes d'analyse stratégique existantes ?

Ce *Guide pratique* s'est concentré sur les méthodes d'analyse stratégique les plus fréquemment utilisées. Il en existe d'autres, créées dans des contextes de planification stratégique particuliers (développement économique régional, stratégies industrielles et d'entreprises), également utiles. Veuillez noter que les méthodes d'analyse recensées dans le tableau 9.1 n'ont pas été utilisées par les 15 villes de notre échantillon.

TABLEAU 9.1 Présentation des autres méthodes d'analyse stratégique

Méthode d'analyse stratégique	Description	Informations complémentaires
Analyse de l'importance et de la force (avantage concurrentiel géographique)	<p>C'est un outil dérivé de la méthode d'analyse des avantages concurrentiels dus à la localisation des activités qui permet d'établir une matrice d'évaluation de l'importance relative des facteurs individuels géographiques dans chaque secteur en fonction de la compétitivité relative de l'économie locale dans ces facteurs (Blair, 1995, p. 157).</p> <p>Très utile pour analyser la compétitivité de secteurs individuels ; en particulier pour identifier et établir les priorités sectorielles et comprendre la compétitivité dans les secteurs étudiés.</p>	Voir une analyse détaillée de cette méthode d'analyse dans : <i>Local Economic Development : Analysis and Practice</i> , de J. P. Blair (1995, Sage Publications).
Compétitivité systémique	<p>Elle examine un éventail de facteurs qui déterminent l'évolution des systèmes économiques à différents niveaux géographiques. Elle utilise quatre niveaux d'analyse pour mesurer l'état actuel de l'économie locale et pour développer un plan stratégique (GTZ) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Niveau méta</i> : La capacité des acteurs locaux à coopérer et avoir confiance, le degré auquel ils peuvent se mettre d'accord sur des objectifs communs ● <i>Niveau macro</i> : Les capacités financières (budgétaires) et de management ● <i>Niveau méso</i> : Existence d'appuis économiques locaux (incubateurs, aide aux entreprises, etc.) ● <i>Niveau micro</i> : Liens entre entreprises/acteurs locaux au sein de l'économie locale (clusters) 	<p>Voir pour plus de renseignements : <i>Systemic Competitiveness Revisited : Conclusions from Technical Assistance in Private Sector Development</i> à : http://www.mesopartner.com/englisch/e-publ.html</p> <p>Voir une explication de la théorie de la compétitivité systémique et son application dans : <i>Systemic Competitiveness. New Governance Patterns for Industrial Development</i>, de K. Esser, W. Hildebrand, & J. Meyer-Stamer (Institut allemand pour le développement)</p>
Analyse quantitative multisectorielle (MSQA)	<p>Une méthode d'analyse qui associe des techniques qualitatives (enquête d'opinion d'experts) et quantitatives pour identifier les opportunités de croissance dans l'économie locale/régionale.</p> <p>Très adaptée pour identifier les opportunités sectorielles ou de « clusterisation » dans une économie locale/régionale ; nécessite des enquêtes auprès d'experts suivies par un score catégoriel des secteurs régionaux en fonction d'une série de critères de performance. Chacun des secteurs est classé dans chacun des critères en fonction notamment de tableaux d'entrées-sorties, interviews avec des experts et autres sources de données en « fort », « moyen » ou « faible ». Les critères sont ensuite pondérés pour obtenir des résultats d'ensemble.</p>	<p>Cette méthode d'analyse est présentée de manière détaillée dans <i>Regional Economic Development – Analysis and Planning Strategy</i>, de R. J. Stimson, R. R. Stough, & B. H. Roberts (2002, Springer)</p> <p>Voir une analyse et l'application pratique de MSQA à : <i>Regional Risk and Economic Development</i>, http://hds.canberra.edu.au/cities/research.html</p>
Cube de performance de la compétitivité régionale	<p>Mesure la compétitivité régionale de manière dynamique en trois dimensions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership (fort ou faible) 2. Institutions (efficaces ou inefficaces) 3. Capital de ressources et adaptation au marché (bons ou médiocres). <p>C'est une nouvelle technique qui n'a pas encore été utilisée dans un processus d'élaboration de stratégie urbaine ; elle offre un cadre très ouvert d'évaluation de la compétitivité territoriale (plutôt que sectorielle).</p>	<p>Voir une présentation brève de la méthode d'analyse à : http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa04/PDF/697.pdf.</p> <p>Voir l'analyse plus détaillée de la méthode dans : Stimson, R. J., R. R. Stough, & M. Salazar. (2005). « Leadership and Institutional Factors in Endogenous Regional Development. » <i>Investigationes Regionales</i>. 7 : 23–52.</p>

TABLE 9.1 Présentation des autres méthodes d'analyse stratégique (suite)

Méthode d'analyse stratégique	Description	Informations complémentaires
Tableaux de bord équilibrés (<i>Balanced scorecard</i> de Norton et Kaplan)	<p>C'est une méthode de prévision stratégique et de suivi des performances qui cherche à maintenir un équilibre entre quatre perspectives stratégiques de l'entreprise : 1) performance financière ; 2) clients (service) ; 3) processus internes (efficacité) ; et 4) apprentissage et développement.</p> <p>Les performances sont mesurées à l'aide d'un ensemble équilibré d'indicateurs (pouvant être redéfinis pour s'adapter aux besoins de DEL particuliers) ; elle est actuellement utilisée à San Fernando pour évaluer la qualité de la gouvernance et des institutions dans le cadre du programme <i>International Solidarity for Asia's (ISA) Public Governance Scorecard (PGS)</i>.</p>	<p>Voir Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Paris, Éditions d'Organisation, 2005 et une introduction aux tableaux de bord équilibrés à : http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_fr.html et à : http://www.balancedscorecard.biz/Introduction_BSC.html</p> <p>Voir un guide progressif permettant d'évaluer le bien-fondé de cette approche pour une organisation et ses objectifs à : http://www.centre-for-egovernment.com/balscore.htm</p> <p>Voir un ensemble accessible de conseils à : http://www.audit-scotland.gov.uk/index/99ms_01.asp</p>
Cœur de compétences / « espaces blancs » (modèle d'Hamel et Prahalad)	<p>Une méthode d'analyse qui cherche à identifier les ressources concurrentielles clés de la région et ses « espaces blancs » (c'est à dire ses potentialités non exploitées).</p> <p>Conçue à l'origine pour développer une stratégie au niveau de l'entreprise, elle peut être adaptée au niveau d'un secteur ou d'une région ; particulièrement appropriée pour l'identification et la hiérarchisation des opportunités sectorielles.</p>	<p>Voir un guide simple et méthodique à : http://www.12manage.com/methods_corecompetence_fr.html et un guide progressif d'utilisation à : http://www.cipher-sys.com/HofHelp/Hamel%20Prahalt/hamel-prahaladhelpfile.htm</p> <p>Voir une présentation détaillée de la méthode d'analyse : <i>Competing for the Future</i> par G. Hamal and D. K. Prahalad (1994, Harvard Business School Press)</p>



Trevor Samson/World Bank Photo Library

Le rôle important des femmes dans l'économie de l'Afrique du Sud

Boîtes à outils DEL

TABLEAU A.1 Inventaire des boîtes à outils de DEL

Document	Brève description	Adéquation pour une évaluation de l'économie locale
<p>« CDS Manual for China » (Chreod, Ltd. on behalf of the Cities Alliance and the World Bank's East Asia Urban Programme. Manuel SDU pour la Chine)</p> <p>Disponible à : http://www.citiesalliance.org/cdsdb.nsf/8de03e839e7dbf9d8525683b006a949e/52a8a2fbc8ced45686256cec0075c2bf!OpenDocument (a)</p>	<p>Manuel proposant un guide pratique de préparation et de réalisation d'une SDU en Chine établi à partir des premières SDU pratiquées dans le pays.</p>	<p>Détaille les principaux aspects du processus d'évaluation de l'économie locale ; offre des commentaires précieux sur les domaines à cibler (indicateurs DEL) et les méthodes d'analyse.</p> <p>Propose des commentaires utiles sur les techniques de participation des acteurs locaux (ateliers, enquêtes, groupes de discussion, réunions publiques).</p>
<p>Développement économique local : Manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions (Banque mondiale)</p> <p>Disponible à : http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTLED/0,,contentMDK:20932681~isCURL:Y~menuPK:341145~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341139,00.html (f)</p>	<p>Propose un manuel en français en cinq étapes (organisation de l'effort ; évaluation de l'économie locale ; élaboration, exécution et révision de la stratégie).</p> <p>Fournit un manuel du formateur, des présentations Power Point, des exercices, modèles et matériel d'apprentissage pour chaque étape, en anglais.</p>	<p>Comprend du matériel pédagogique et des modèles d'enquête et d'établissement d'échantillon, d'utilisation de l'analyse FFOM, de données et enquêtes pouvant stimuler les entreprises, et des exemples d'utilisation de tous ces outils dans diverses villes.</p>
<p>CDS Toolkit for Philippine Cities (Alliance des villes des Philippines, Boîte à outils pour les villes des Philippines)</p> <p>Disponible à : http://www.cdsea.org/cds/db/default.asp (a)</p>	<p>Un manuel de préparation et de réalisation d'une SDU, passant en revue chacune des quatre étapes du processus SDU (évaluation, vision, priorités stratégiques et projets).</p>	<p>Offre un ensemble standard de faits DEL à rassembler (Urban Karte).</p> <p>Passe en revue les outils utilisés pour la collecte et l'analyse des données ainsi que d'autres sources d'information sur l'utilisation des outils.</p>

(suite)

TABLEAU A.1 Inventaire des boîtes à outils de DEL (suite)

Document	Brève description	Adéquation pour une évaluation de l'économie locale
<p>« Local Economic Development in Post-Crisis Situations – Operational Guide » (OIT, Guide des opérations de développement économique local dans des situations de sortie de crise)</p> <p>Disponible à : http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=L&p_subprog=&p_category=TOOLS (a)</p>	<p>Une méthode en six étapes pour les professionnels DEL dans des villes en situation de sortie de crise (couvrant l'ensemble du processus de DEL).</p> <p>Les six étapes du processus DEL sont subdivisées en neuf actions de DEL, elles comprennent l'appui aux PME et des stratégies pour attirer les investissements étrangers.</p>	<p>Fournit un éclairage complet et relativement pratique des concepts du DEL et des méthodes d'analyse.</p> <p>Comprend des listes d'informations susceptibles d'être incorporées dans les évaluations du DEL.</p> <p>Décrit les domaines et outils de base devant être analysés par rapport à neuf domaines d'actions DEL.</p>
<p>« Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique » (UN-Habitat)</p> <p>Quatre volumes en français : Guide de consultation rapide, Manuel, Boîte à outils et Guide d'action pouvant être téléchargés à : http://hq.unhabitat.org/pmss/getPage.asp?page=bookLanguages&languageId=4&languageName=French&start=100&startChar=k&stopChar=p&sort=title&order=asc (f)</p>	<p>Présente un manuel en quatre étapes (évaluation, vision, formulation de la stratégie et suivi) de formation et d'enseignement de la planification stratégique ; comprend également un programme en 10 étapes d'« excellence en planification ».</p>	<p>Offre une approche pratique des questions de DEL mettant les étapes dans leur contexte.</p> <p>Présente une présentation par étape du processus d'évaluation, avec des listes aide-mémoire, des études de cas et des listes de questions clés à examiner.</p> <p>Offre une liste de faits relatifs au DEL ; identification des acteurs locaux et matrice d'analyse, des modèles d'enquêtes auprès des entreprises et des communautés et des conseils d'utilisation de cinq outils d'approximation (dont les analyses FFOM, par sexe et de valeur ajoutée).</p>
<p>Gérer l'économie localement en Afrique – Évaluation et prospective (ECOLOC)</p> <p>Disponible en français, après enregistrement, auprès de l'OCDE à : http://titania.sourceoecd.org/vl=9107693/cl=14/nw=1/lg=fr/rpsv/periodical/p26_about.htm?jnlissn=16849078 (f)</p> <p>http://www.oecd.org/dataoecd/21/53/2428126.pdf (a)</p>	<p>Un manuel d'évaluation de l'économie locale et de mise en place de stratégies de revitalisation du DEL ; conçu pour les villes de deuxième rang d'Afrique de l'Ouest à partir de leurs expériences. Comporte trois étapes : phase d'étude, consultation et revitalisation de l'économie locale.</p>	<p>Établit un cadre conceptuel complexe d'évaluation du DEL centré sur les liens entre les flux de population et de biens entre les villes et leurs communautés avoisinantes.</p> <p>Propose des recommandations sur un ensemble de données clés, sur l'organisation du processus d'évaluation et sur la constitution des équipes chargées d'organiser, d'assurer le suivi et de mener l'évaluation.</p> <p>Fournit de précieuses suggestions sur les données traitant des relations entre les zones urbaines et les communautés rurales avoisinantes.</p>
<p>LRED Toolkit (GTZ, Boîte à outils)</p> <p>CD-Rom pouvant être commandé auprès de : nicole.hoehn@gtz.de (a)</p>	<p>Présenté sous la forme d'un modèle hexagonal organisant les principaux concepts et instruments autour d'outils de base pour venir en appui au secteur privé local et renforcer les facteurs géographiques ; examine des instruments innovants, en particulier ceux qui traitent d'alignement politique et de l'efficacité de la coordination.</p> <p>Incorpore avec souplesse dans ce modèle une large gamme d'outils et propose un processus méthodique ou une liste d'activités séquentielles pour chaque outil/méthode d'analyse.</p>	<p>Aborde l'ensemble du processus de changement du DEL sans se limiter à l'évaluation de l'économie locale.</p> <p>Offre des informations sur la liaison avec des méthodologies et des outils (dont l'analyse comparative, les cinq forces de Porter, la cartographie des clusters et l'analyse de filière).</p>

TABLEAU A.1 Inventaire des boîtes à outils de DEL (suite)

Document	Brève description	Adéquation pour une évaluation de l'économie locale
<p>« IDP Guidepack and Toolbox » (DPLG Afrique du Sud, Guide pratique et boîte à outils IDP)</p> <p>Disponible à : http://www.thedplg.gov.za/subwebsites/idp/documents/Guide_IDP.pdf (a)</p>	<p>Offre un guide progressif pour analyser et développer un plan stratégique de gestion d'une collectivité locale.</p> <p>Comprend une boîte à outils fournissant des conseils, informations et modèles d'utilisation de divers processus de facilitation, d'outils d'analyse et d'outils de planification stratégique.</p>	<p>Donne des informations détaillées sur l'utilisation des outils de facilitation du processus (y compris les brains-tormings, la hiérarchisation des problèmes et la gestion des sessions participatives).</p> <p>Fournit des paramètres spécifiques du processus d'IDP (planification) d'Afrique du Sud, ciblé sur les utilisateurs du pays.</p>
<p>LED toolkit (USAID, Boîte à outils de DEL)</p> <p>Disponible à : http://www.makingcitieswork.org/www/toolsAndResources/toolkits/led (a)</p>	<p>Guide établi à l'intention du personnel USAID sur le terrain pour l'aider à mettre en place des initiatives de DEL.</p> <p>Comprend des informations de référence sur le DEL, comment évaluer si les conditions sont favorables au DEL et comment lancer un programme de DEL ; présente aussi des études de cas.</p>	<p>Apporte des informations de référence utiles sur le DEL (traitant plutôt le programme de DEL dans son ensemble que l'évaluation économique).</p> <p>Propose des conseils utiles sur des outils comme l'analyse FFOM.</p>
<p>Le projet DEL de l'USAID dans la Boîte à outils d'Ukraine</p> <p>Disponible à : http://www.led.net.ua/eng/tools/index.html (a)</p>	<p>Offre une boîte à outils en ligne créée par USAID à l'intention des villes d'Ukraine.</p> <p>Développe un processus de développement de stratégie en huit étapes (préparé par le Berman Consulting Group) ; s'appuie sur des études de cas pour illustrer la plupart des étapes.</p>	<p>Fournit une analyse et des études de cas approfondies.</p> <p>Fournit des conseils utiles sur des outils comme l'analyse FFOM, l'analyse environnementale et les enquêtes prospectives auprès des entreprises.</p>
<p>« Municipal Role in Private Sector Development » (CIDA/FCM, Le rôle des municipalités dans le développement du secteur privé)</p> <p>Disponible à : http://www.fcm.ca/Francais/view.asp?x=501 (f) et (a)</p>	<p>Présente le modèle canadien de participation des municipalités au DEL et au développement du secteur privé ; identifie les domaines d'action essentiels.</p>	<p>Présente la série d'études de cas et d'outils pratiques (y compris son Local Government Participatory Approaches Manual) du Centre international de développement municipal de la FCM.</p>
<p>« Toolkit for Subnational Business Regulations Simplification » (Banque mondiale Département des PME, Boîte à outils pour la simplification du droit des affaires au niveau infranational)</p> <p>Disponible à : http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/AttachmentsByTitle/BEESubnational/\$FILE/BeeToolkit05_full.pdf (a)</p>	<p>Un guide pratique pour aider les autorités locales désireuses d'harmoniser et simplifier le cadre réglementaire des affaires (diagnostic, conception du processus, mise en œuvre et évaluation).</p>	<p>Propose un cadre conceptuel simple sur les sources potentielles de corruption et d'inefficacité dans les relations entre les entreprises et les autorités locales, en particulier les opérations d'enregistrement d'une nouvelle activité (avec une liste récapitulative des problèmes pouvant se poser).</p> <p>Propose une liste des éléments à mesurer et un guide progressif des outils de base (évaluation de l'impact réglementaire, schématisation des éléments du processus) et des études de cas.</p>

(suite)

TABLEAU A.1 Inventaire des boîtes à outils de DEL (suite et fin)

Document	Brève description	Adéquation pour une évaluation de l'économie locale
<p>« ODI : Successful communication – A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations » (Overseas Development Institute, Boîte à outils pour les chercheurs et les organisations de la société civile - Réussir sa communication)</p> <p>Disponible à : http://www.odi.org.uk/publications/toolkit2.html?findclas=4 (a)</p>	<p>Propose une boîte à outils pour établir une stratégie de communication à l'intention des centres de recherche et des organisations de la société civile des pays en développement pour faire pression sur les décideurs politiques et les acteurs locaux.</p> <p>Présente des outils utilisés pour planifier, présenter, cibler et suivre les effets d'une stratégie de communication.</p>	<p>Donne des explications développées sur les ressources et les liens correspondants et des suggestions de lecture sur des outils et méthodes d'analyse généraux (arbre hiérarchique des problèmes, par exemple) en mettant l'accent sur les processus participatifs (identification et analyse des parties prenantes).</p> <p>Recense et commente de nombreux sites Internet et boîtes à outils.</p>
<p>Primer Minister's Strategy Unit, Cabinet Office U.K., Strategy Survival Guide</p> <p>Guide pratique de stratégie. Fréquemment mis à jour (version abrégée ou complète) à : http://interactive.cabinetoffice.gov.uk/strategy/survivalguide/ (a)</p>	<p>Une boîte à outils en quatre étapes de démarche de planification stratégique (justification et organisation, recherche et analyse, objectifs stratégiques et établissement du programme) à l'intention des professionnels et des responsables de planification stratégique.</p> <p>Donne des exemples à chacune des étapes du processus et relève les problèmes de management pouvant se poser ; propose des listes récapitulatives de questions à traiter et de compétences nécessaires lors d'une démarche de planification stratégique.</p>	<p>Des notions accessibles pour un public d'utilisateurs varié.</p> <p>Couvrant toutes les phases (et la plupart des aspects) d'une démarche de planification stratégique, y compris constitution et gestion d'une équipe de planification et analyse de la situation présente (statu quo).</p> <p>Comprend des conseils d'utilisation et une évaluation des outils d'analyse (dont arbre hiérarchique des problèmes, FFOM, analyse comparative, prospective qualitative et quantitative).</p>
<p>« Community Economic Analysis : A How To Manual » (North Central Regional Centre for Rural Development, Manuel pratique d'analyse économique d'une communauté)</p> <p>http://www.ncrcrd.iastate.edu/pubs/contents/rrd186-readonly.pdf (a)</p> <p>Peut être acheté ou lu à : http://www.ncrcrd.iastate.edu/pubs/contents/186.htm (a)</p>	<p>Manuel d'évaluation de l'économie locale. Donne une idée des avantages et inconvénients d'une série d'outils d'analyse, des indications méthodiques et progressives d'utilisation et d'interprétation de leurs résultats.</p>	<p>Offre une revue accessible mais complète d'outils d'analyse comme les multiplicateurs, la loi de Reilly, le quotient de localisation et l'analyse structurelle-résiduelle (shift-share).</p> <p>Détaille en annexe des exemples utiles.</p>
<p>« La estrategia de las ciudades - Los Planes Estratégicos como instrumento : Métodos, técnicas y buenas practicas » (CIDEU, Stratégie urbaine et planification stratégique)</p> <p>Disponible en espagnol à : http://www.cideu.org/site/content.php?id=10&cat=140</p>	<p>Une boîte à outils comprenant des conseils de planification stratégique urbaine établie à partir des expériences des villes CIDEU.</p> <p>Examine comment formuler une vision, évaluer le DEL, la mise en œuvre et le suivi. Chaque phase est illustrée par une étude de cas de villes d'Amérique latine ou d'Espagne.</p>	<p>Offre des conseils sur les outils d'analyse FFOM, PEST et sur les acteurs locaux.</p> <p>Fournit un cadre théorique de démarche stratégique et d'évaluation de l'économie locale.</p>

Note: (a) document en anglais ; (f) document en français. CIDEU : Centre latino-américain de Développement stratégique urbain ; CIDA/FCM : Agence canadienne de développement international/Fédération des municipalités canadiennes ; SDU : Stratégie de développement urbain ; ECOLOC : Programme de relance des économies locales ; FCM : Fédération des municipalités canadiennes ; OIT : Organisation internationale du travail ; DEL : développement économique local ; PEST : Analyse politique, économique, sociale et technologique ; FFOM : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces ; USAID : Agence des États-Unis pour le développement international ; UN-HABITAT : Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

Lectures conseillées

Les bons manuels d'analyse du développement économique local et régional et de présentation des méthodes d'enquête et d'analyse statistiques abondent. La liste suivante ne représente qu'une sélection limitée des titres disponibles.

Manuels d'analyse et de développement économique local et régional recommandés

Armstrong, H., and J. Taylor. 2000. *Regional Economics and Policy*. 3ème édition, Cambridge, MA : Blackwell Publishing.

Un manuel en anglais recommandé aux personnes ayant des connaissances de base sur le développement régional et les concepts économiques de base.

Blair, J. P. 1995. *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Une introduction au DEL et aux outils d'analyse expliquant les concepts économiques de base et présentant des outils analytiques décrits dans ce Guide pratique.

Davis, H. C. 1990. *Regional Economic Impact Analysis and Project Evaluation*. Vancouver : University of British Columbia Press.

Des explications utiles sur les modèles d'impact régional pour les personnes déjà familiarisées avec les questions de développement économique local et régional. Le manuel propose des études de cas ainsi que des explications sur l'analyse de la base économique et les modèles d'entrées-sorties.

Pike, A., A. Rodríguez-Pose, et J. Tomaney. 2006. *Local and Regional Development*. New York : Routledge.

Une bonne vue d'ensemble des principes et des valeurs qui sous-tendent les définitions et les stratégies de développement local et régional ainsi que des cadres conceptuels et théoriques permettant d'interpréter les conséquences des tendances de développement local et régional. Le livre traite aussi des principaux instruments et mesures politiques.

Porter, Michael, E. 1990. *L'avantage concurrentiel des nations* Traduit de l'anglais. Dunod. 1998.

Un modèle permettant de comprendre la position concurrentielle d'un pays au sein de la concurrence mondiale.

Stimson, R. J., R. R. Stough, et B. H. Roberts. 2002. *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*. New York : Springer-Verlag.

Une présentation très détaillée des outils d'analyse de données, comportant les outils les plus récents (cartographie des clusters, analyse multisectorielle et construction de scénarios) ainsi que les outils de science régionale plus traditionnels (analyse des entrées-sorties et structurelle-résiduelle). Le manuel fournit un guide pratique d'utilisation d'outils analytiques (moins centré sur les théories à l'origine des outils) et devrait être très profitable pour ceux qui sont déjà familiarisés avec les concepts de base de l'économie locale et régionale.

André Joyal, 2002. *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, coll. Diagnostic, Sainte-Foy, Québec, Les presses de l'université de Laval et les Éditions de l'IQRC.
Bernadette Merenne-Schoumaker, 2002. *La localisation des industries. Enjeux et dynamiques*, coll. Didact. géographie, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

Manuels de présentation des méthodologies d'enquête et des méthodes statistiques recommandés

Agresti, A., et B. Finlay. 1997. *Statistical Methods for the Social Sciences*. 3ème édition Pearson Education, Prentice Hall International.

Propose une bonne présentation des bases de l'analyse statistiques, plus utile s'il est complété par l'utilisation de logiciels statistiques appropriés comme STATA ou SPSS. (Le manuel comprend des exemples tirés de STATA et de SPSS.)

Buckingham, A., et P. Saunders. 2004. *The Survey Methods Workbook : From Design to Analysis*. Oxford, U.K: Polity.

Une terminologie simple pour expliquer la procédure de recherche par enquête, de la conception de la recherche à l'analyse des données. Ne demande pas d'expérience statistique préalable ni de compétences mathématiques. (Le manuel s'articule autour d'exemples basés sur des produits SPSS, il est particulièrement utile quand on l'utilise avec un logiciel de statistiques SPSS).

Fowler, F. J. 2001. *Survey Research Methods*. 3ème édition Applied Social Research Methods series vol. 1. 1. Londres : Sage Publications.

Une bonne introduction à l'intention de ceux qui n'ont que peu ou pas d'expérience préalable des enquêtes. Suffisamment complet sur le sujet pour intéresser aussi les professionnels.

Groves, R M, Fowler, F J, Couper, M P, Lepkowski, J M, Singer, E et Touangeau, R (2004). *Survey Methodology*, New York : Wiley.

Une présentation complète de l'analyse statistique destinée à des lecteurs familiers des concepts de base de statistiques et de mathématiques. Plus axée sur l'utilisation opérationnelle mathématique des statistiques que sur l'utilisation des logiciels.

Healey, J. F. 2002. *Statistics : A Tool for Social Research*. London : Thomson Learning.

Une introduction utile et simple aux bases de l'analyse statistique ne demandant que peu de connaissances préalables.

Ressources Internet

Outre les sites Internet mentionnés tout au long de ce Guide pratique, en voici une liste particulièrement utile pour mener des recherches au niveau local.

Bailleurs de fonds et agences multilatérales de développement

Cities Alliance propose des ressources d'information sur les méthodes d'évaluation de l'économie locale, ainsi que des conseils sur les stratégies de développement urbain (SDU). Les rapports sur les méthodes d'établissement d'une SDU employées dans de nombreuses villes à revenus faibles ou moyens sont tout particulièrement intéressants.

<http://www.citiesalliance.com/index.html> (a)

La **Fédération des municipalités canadiennes** est l'organisation représentative des collectivités locales canadiennes. Son Centre International pour le Développement Municipal (ICMD) financé par l'Agence de développement international canadienne apporte son appui technique à des villes du monde entier. Son site Internet propose des rapports, manuels et études de cas sur divers sujets, notamment la gouvernance, le DEL et le développement durable (f). Elle propose une boîte à outils sur les approches participatives particulièrement utile.

<http://www.fcm.ca/Francais/view.asp?x=501>

Le **Centre latino-américain de Développement stratégique urbain** (CIDEU) représente un réseau de villes d'Amérique latine, Espagne et Portugal. Son fonctionnement est financé par les gouvernements des pays des villes membres. Le CIDEU appuie le développement économique et social dans les villes latino-américaines en les aidant à renforcer leurs démarches de planification stratégique. Son site Internet donne des ressources de planification stratégique (en espagnol), avec des boîtes à outils, de la documentation utile pour les projets et des études de cas.

<http://www.cideu.org/site/>

L'**Organisation internationale du travail (OIT)** — Le site Internet de l'OIT offre des ressources à utiliser pour les évaluations de l'économie locale, y compris une boîte à outils de promotion du DEL en situation de sortie de crise, des liens Internet utiles et des études de cas de villes à revenus faibles et moyens. (Un grand nombre de ces études de cas donnent des exemples de petites villes et villages.)

http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.portal?p_lang=EN&p_prog=L (a)

L'**Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)** — Le site Internet de l'OCDE propose des études de cas, publications et rapports sur des évaluations d'économies locales utiles.

http://www.oecd.org/topic/0,3373,fr_2649_34417_1_1_1_1_37429,00.html (f)

Le **Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest** — Le site Internet de ce programme de l'OCDE propose l'achat en ligne de la boîte à outils ECOLOC (Les enseignements des études de cas sur les économies locales), des études de cas utiles, des rapports de l'OCDE et d'autres publications.

http://titania.sourceoecd.org/vl=5066935/cl=13/nw=1/rpsv/periodical/p26_about.htm?jnlissn=16849078

Le **Programme des Nations Unies pour les établissements humains (UN-HABITAT)** — Un site Internet avec un programme de gestion urbaine proposant des ressources pour une démarche d'évaluation de l'économie locale, des boîtes à outils particulièrement adaptées à l'approche participative des SDU.

<http://www.unhabitat.org/categories.asp?catid=374> (a)

L'**Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)** — Projet de DEL en Ukraine, un site Internet proposant une boîte à outils de planification stratégique de l'économie locale, des liens Internet utiles et des études de cas sur le DEL dans des villes d'Ukraine.

<http://www.led.net.ua/eng/>(a)

Le site Internet de DEL de la **Banque mondiale** propose une boîte à outils de DEL et des liens Internet vers des comptes-rendus de démarches de formulation de stratégies de DEL, surtout dans des pays à revenus faibles ou intermédiaires.

www.worldbank.org/urban/led/(a)

Villes de l'échantillon

Des informations complémentaires sont disponibles sur les sites Internet des villes de l'échantillon retenu pour l'analyse menée par Cities Alliance dans ce *Guide pratique*. Voir

- Le port d'Aden, Yémen — <http://www.portofaden.com>
- La ville de Brisbane, Australie — <http://www.brisbane.qld.gov.au/>
- La ville de Copenhague, Danemark — <http://www3.kk.dk/>
- La ville de Durban, Afrique du Sud — <http://www.durban.gov.za/eThekwini>
- La ville de Glasgow, Écosse — <http://www.glasgow.gov.uk>
- La municipalité de Medellín, Colombie — <http://www.medellin.gov.co/alcaldia/index.jsp>

- La ville de Munich, Allemagne — <http://www.muenchen.de/home/60093/Homepage.html>
- La ville de Poznań, Pologne — <http://www.city.poznan.pl/mim/strony/s8a/?lang=en>
- La municipalité de Rafaela, Argentine — <http://www.rafaela.gov.ar>
- La ville de San Fernando, Philippines — <http://www.sanfernandocity.gov.ph/>
- La ville de Toronto, Canada — <http://www.toronto.ca/>

Réseaux et associations de villes

United Cities and Local Governments : une organisation internationale rassemblant des villes et des associations nationales de collectivités locales appartenant à plus de 100 pays. Principal partenaire public des Nations Unies, United Cities and Local Governments soutient les politiques à mettre en œuvre de ses membres dans des domaines comme la pauvreté, le développement durable et l'inclusion sociale et facilite le partage des expériences.

<http://www.cities-localgovernments.org/uclg/>

L'initiative **Info City**, financée par Cities Alliance : facilite les partages d'expériences, d'idées et de connaissances entre les villes ayant mis en place (ou étant en train de le faire) une SDU correspondant à la méthode SDU de Cities Alliance.

<http://www.infocity.org/>

Indonesian City Network : une plate-forme de partage des connaissances pour les villes ayant mis en place (ou étant en train de le faire) une SDU correspondant à la méthode SDU de Cities Alliance en Indonésie.

<http://www.cdsindonesia.org/>

La **League of Cities of the Philippines** : coordonne un réseau national d'apprentissage de SDU dans les villes des Philippines ayant mis en place (ou étant en train de le faire) une SDU correspondant à la méthode SDU de Cities Alliance.

<http://www.cdsea.org/cds/db/default.asp> (a)

La **Fédération des municipalités d'Amérique centrale** : une organisation sans but lucratif voulant renforcer les capacités de lutte contre la pauvreté des municipalités. Composée d'organisations et de collectivités publiques au niveau national et infranational.

<http://www.femica.org/>

City Mayors : une plate-forme Internet indépendante et non-commerciale traitant de nombreux aspects des affaires urbaines.

<http://www.citymayors.com/>

Le **Réseau des villes sud-africaines (SACN)** : un réseau de villes et de partenaires d'Afrique du Sud encourageant le partage des informations, expériences et meilleures pratiques sur le développement urbain et la gestion des villes.

<http://www.sacities.net/index.html>

COMPETE : un réseau de sept villes européennes (Barcelone, Espagne ; Dortmund, Allemagne ; Helsinki, Finlande ; Lyon, France ; Munich, Allemagne ; Rotterdam, Pays Bas ; et Sheffield, GB). Facilite le partage de données comparatives et le dialogue entre professionnels et décideurs politiques sur les questions théoriques et politiques prioritaires auxquelles les villes d'Europe doivent faire face.

<http://www.compete-eu.org/>

Eurocities : un réseau rassemblant plus de 120 villes européennes. Un forum de partage de connaissances et d'idées, d'analyse des problèmes communs sur des sujets comme le développement économique et les sociétés du savoir.

<http://www.eurocities.org/main.php>

La National League of Cities (NLC) : une organisation américaine regroupant des villes et villages, ligues municipales des différents États et des organisations à but non lucratif concernées. Aide à renforcer les collectivités locales par des recherches, analyses et le partage des informations.

<http://www.nlc.org/home/>

Ce *Guide pratique* a été tiré d'un rapport de recherche très détaillé comprenant 15 études de cas qui peuvent être téléchargées sur le site Internet de Cities Alliance : www.citiesalliance.org (voir la section DEL).