

# BENCHMARK : PARIS PARMIS LES GRANDES MÉTROPOLES DU MONDE

Master Governing the large Metropolis Sciences Po Paris en  
partenariat avec l'Atelier Parisien d'Urbanisme

Tuteur

Samuel Goëta

Equipe étudiante

Valentin Dubois

Daniela Pascual

Clarissa Pelino

Regina Diaz

# REMERCIEMENTS

L'ensemble de l'équipe GLM – APUR remercie :

Vincent Finat, Better Life Index OCDE  
Romain Lacombe, Plume Labs  
Christophe Scheidhauer, Paris-Ile de France Capitale Economique

## TABLE DES MATIÈRES

1. Fiches d'identité des enquêtes retenues
2. Note d'analyse de la situation relative de Paris
3. Note d'orientation pour la création d'outil de benchmark

BENCHMARK :  
PARIS PARMIL  
LES GRANDES  
MÉTROPOLES  
DU MONDE

SciencesPo GLM – APUR

1  
FICHES  
D'IDENTITÉ  
DES  
**ENQUÊTES**  
COMPARATIVES

Regina Diaz  
Valentin Dubois  
Daniela Pascual Esparza  
Clarissa Pelino

2015

# TABLE DES MATIÈRES

---

## GÉNÉRAL

1. Cities of Opportunity 6, PwC, 2014
2. Global Cities Index, ATKearney, 2014

## ÉCONOMIE

3. Toronto as a global city: Scorecard on prosperity, Toronto Region Board of Trade, 2014
4. Global Cities Investment Monitor, KPMG, 2015
5. The Startup Ecosystem Report, Startup Genome et Telefónica Digital, 2012
6. Competitive Alternative (focus on tax), KPMG, 2014
7. Global Metro Monitor, Brookings Institution, 2014
8. European Regional Economic Growth Index, LaSalle, 2014
9. How Global Is The Business Of Retail?, CBRE, 2014

## ATTRACTIVITÉ

10. The Innovation Cities Index, 2thinknow, 2014
11. Master Card Global Destination Cities, Mastercard, 2014
12. Mori Global Power City Index, Mori Memorial Foundation, 2014
13. Office Space Around the World, Cushman & Wakefield, 2014

## QUALITÉ DE VIE

14. Best cities ranking and report. A special report from the Economist Intelligence Unit, Economist Intelligence Unit, 2012

## AUTRES

15. Index des villes durables, Arcadis, 2015 (Durabilité) 2014 City RepTrak.
16. The world's most reputable cities, Reputation Institute, 2014 (Image, réputation)
17. The Safe Cities Index, Economist Intelligence Unit, 2015 (Sécurité)
18. Top Global Fashion Capitals, The Global Language Monitor, 2014 (Mode, culture)
19. World Cities Culture Report 2014, BOP Consulting / Mayor of London (Culture)
20. Networked Society Index, Ericsson 2014 (smart city)
21. World City Networks, GaWC, 2012 (Connectivité).
22. Knight Frank : Global City Index, Knight Frank, 2014 (millionnaires)
23. Best student cities, QS, 2015 (vie étudiante)

# 1. CITIES OF OPPORTUNITY 6

## PwC

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** Pricewaterhouse Coopers  
• cabinet d'audit (États-Unis)  
• partenariat avec la ville de New York (éditions antérieures à celle-ci)  
**DATE** 2014  
**PÉRIODICITÉ** première publication en 2008, 5 mises à jour depuis  
**THÉMATIQUE** enquête générale, orientée vers les opportunités des entreprises

### ÉVALUATION

**Points forts :** méthodologie rigoureuse, inclusion d'entretiens dans le rapport, design soigné.

**Points faibles :** présentation du classement des villes peut paraître confuse

### CLASSEMENT

1. London
2. New York
3. Singapore
4. Toronto
5. San Francisco
6. Paris
7. Stockholm
8. Hong Kong
9. Sydney
10. Chicago
11. Berlin
12. Los Angeles
13. Tokyo
14. Seoul
15. Madrid
16. Dubai
17. Kuala Lumpur
18. Milan
19. Beijing
20. Shanghai
21. Moscow
22. Mexico City
23. Johannesburg
24. Buenos Aires
25. Istanbul
26. São Paulo
27. Rio de Janeiro
28. Mumbai
29. Jakarta
30. Nairobi

**SITUATION RELATIVE DE PARIS** '08'09 non confirmé / 10' - 4e / 11' - 8e / 12'13' - 4e

Parmi les 30 villes présentes, choisies selon leur statut de capitales de la finance, du commerce et de la culture, **Paris est 6e** au classement général. Elle figure après Londres (1e) entre les 6 villes européennes classées.

**• Points forts**

Paris a le score le plus élevé des 30 villes dans l'indicateur *\*Intellectual capital and innovation*; elle est bien placée dans les indicateurs de *\*Transportation and infrastructure*, *\*Sustainability* et *\*Livability*.

**• Points faibles**

Paris est moins bien classée pour les indicateurs suivants : *Cost (prices, cost of living)*, *\*Technological readiness* et *\*Ease of doing business*.

### APPROCHE

**Objectif principal :** intérêt pour les opportunités des entreprises dans 30 villes mondiales. Pour cette publication, l'élément conducteur est la vision des villes pour l'avenir, c'est-à-dire la projection des changements urbains et économiques pour 2025.

**Approche :** verticale et transversale. Échantillon des villes réduit et flexible pour une analyse détaillée et extensive à la fois.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Dénomination: Paris

Échelle choisie : les 20 arrondissements

Toutes les villes sont considérées selon leur propre définition de leurs limites municipales et non pas de leur aire métropolitaine.

Exemples :

Londres : City of London

New York : 5 boroughs

### POPULARITÉ

Médias :  
NY Times  
The Economist  
Financial Times

\*Google Adds

## SOURCES DES DONNÉES

Organisations internationales et multilatérales de développement : Banque Mondiale ; FMI

- Bureaux nationaux de statistiques: UK National Statistics ou US Census Bureau
- Fournisseurs privés de données commerciales ou cabinets de conseil
- Ces données ont été recueillies en 2013, dans leur majorité dans le deuxième semestre de l'année. Elles ont été complétées par des recherches qualitatives menées par la PwC

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête prend en considération 30 villes mondiales - choisies selon leur statut de capitales de la finance , du commerce et de la culture, tant dans leur région comme à l'international (échantillon géographiquement représentatif), économies développées et émergentes incluses (équilibre) - et les classe selon 59 indicateurs, regroupés en 10 catégories, elles-mêmes regroupées en 3 "familles": \*Tools for a changing world, \*Quality of life et \*Economics.

Pour chacun des 59 indicateurs de l'enquête, un rang de 30 (meilleur) à 1 (pire) est attribué à chaque ville selon sa performance. Le rang est ensuite transformé en nombre de points, additionnés pour chaque catégorie, puis pour les trois "familles". Le score à proprement parlé n'est pas mentionné, mais pour les indicateurs complexes ou qualitatifs, une note explicative détaille la façon dont ils sont mesurés.

L'enquête inclue des données non mesurables, comme des interviews et des questionnaires menés auprès de professionnels de PwC qui habitent dans les villes en question.

## INDICATEURS

### OUTILS FACE A UN MONDE CHANGEANT

**CAPITAL INTELLECTUEL ET INNOVATION** | bibliothèques publiques // compétences et maths et sciences // alphabétisation et scolarisation // part de population ayant de l'éducation supérieure // classement des universités mondiales // Innovation Cities Index // protection de la propriété intellectuelle // environnement entrepreneurial

**PREPARATION TECHNOLOGIQUE** | accès à internet à l'école // qualité du haut-débit // économie digitale // développement de logiciel et design multimédia

**CONNECTION AUX RESEAUX MONDIAUX** | touristes internationaux // nombre de réunion d'associations internationales // flux de passagers // accès à l'aéroport depuis le centre-ville// nombre d'aéroport parmi les 100 premiers mondiaux // taux de départ à l'heure des vols

### QUALITE DE VIE

**TRANSPORT ET INFRASTRUCTURES** | réseau de transport public // couverture des transports de masse// coût des transports publics // taxis licenciés // activité de construction majeure // logement

**SANTE ET SECURITE**| emploi dans la santé et les hôpitaux // performance du système de santé // soin de la fin de vie //criminalité // environnement politique

**DURABILITE ET ENVIRONNEMENT NATUREL** | risque de catastrophe naturelle // confort thermal // déchets recyclés // pollution de l'air // jardins publics

**DEMOGRAPHIE ET QUALITE DE VIE** | vie culturelle // qualité de vie // population en âge de travailler // embouteillages // facilité de déplacement journalier // attractivité pour déménager

### ECONOMIE

**FACILITE DE FAIRE DES AFFAIRES** | facilité pour les start-ups // résolution de l'insolvabilité // régulation de l'emploi // facilité d'obtention d'un visa de travail // ambassades et consulats étrangers // degré de protection des actionnaires // climat de gestion du risque// management des risque liés à la main-d'œuvre

**POIDS ECONOMIQUE** | sièges sociaux des 500 plus grandes firmes // emploi dans le commerce et les services // attractivité pour les investissements étrangers // taux de croissance réel du PIB

**COUT** | taxes totales // cout de l'espace de bureau // coût de la vie // iPhone index // pouvoir d'achat.

# \*Google Adds



# 2. GLOBAL CITIES INDEX

## ATKearney

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Mars 2015

### AUTEUR A. T. Kearney (USA)

• cabinet de conseil pour la direction d'entreprises, surtout multinationales, et pour les gouvernements.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** tous les deux ans depuis 2008

**THÉMATIQUE** attractivité présente et future des villes globales pour les entreprises selon leur engagement global

### ÉVALUATION

#### points forts

- beaucoup d'indicateurs et sous-indicateurs ; complet.
- pondération des indicateurs bien expliquée en pourcentage.

#### points faibles

- l'échelle n'est pas spécifiée
- les sources des données (et des scores) ne sont pas spécifiées
- pas de vraie note méthodologique
- design moyen, couleurs éteintes

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Classement général: 3/84

Parmi les villes européennes: 2/21 (après Londres)

Classement dans les éditions passées : 2008 \*3; 2010 \*4; 2012 \*3

#### • Points forts

Première dans la catégorie *\*échange d'informations*. Entre les indicateurs de cette catégorie, première en *\*accès aux journaux télévisés*. Bonne performance en *\*activité de business* (mieux que Londres), *\*engagement politique* et *\*expérience culturelle*

#### • Points faibles

Performance clairement inférieure à celle des autres en *\*capital humain*

°**Londres** => leader en *\*expérience culturelle* (1e en *\*arts visuels* et du spectacle, *\*événements sportifs*, *\*voyageurs internationaux*).

°**New York** => première en *\*capital humain* (grâce à son score en *\*population immigrante*) et en *\*activité de business*.

NB: l'enquête ne donne que d'informations vagues sur les scores.

### CLASSEMENT

1. New York
2. London
3. Paris
4. Tokyo
5. Hong Kong
6. Los Angeles
7. Chicago
8. Beijing
9. Singapore
10. Washington
11. Brussels
12. Seoul
13. Toronto
14. Sydney
15. Madrid
16. Vienna
17. Moscow
18. Shanghai
19. Berlin
20. Buenos Aires

#### Villes Européennes:

Frankfurt (23),  
Barcelona (24),  
Amsterdam (26),  
Zurich (31), Rome (32),  
Stockholm (33),  
Munich (37), Geneva  
(39), Copenhagen (43),  
Milan (44), Dublin (45),  
Budapest (45), Prague  
(46).

### APPROCHE

Ils regardent surtout l'*"intégration globale"* de ces villes, pour l'attraction de talents, business, capital et d'idées.

Approche **verticale** et **transversale** (classement + prise en compte de familles d'indicateurs différents).

### POPULARITÉ

forte présence dans les médias, surtout dans des sites et journaux spécialisés en business et entreprises.

Médias:

The Guardian

The Economist

\*Google Adds

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Pas spécifiées

## SOURCES DES DONNÉES

Pas spécifié. Ils disent seulement qu'il peut y avoir des données de 2010.

## MÉTHODOLOGIE

Aucune note méthodologique ne figure dans l'enquête, sauf pour une liste d'indicateurs. L'enquête prend en considération 84 villes mondiales et les classe selon 27 indicateurs, regroupés en 5 catégories, pondérées comme indiqué ci-dessous :

### INDICATEURS

#### ACTIVITE DE BUSINESS (30%)

Bloomberg 500 // top 40 globales // marchés capitaux // trafic aérien  
// trafic maritime // conférences ICCA

#### CAPITAL HUMAIN (30%)

population immigrante // meilleures universités // population avec éducation supérieure //  
population étudiante internationale // nombre d'écoles internationales

#### ÉCHANGE D'INFORMATION (15%)

accès aux journaux télévisés // bureaux d'agences de journalisme // abonnés au haut-débit //  
liberté d'expression // présence online

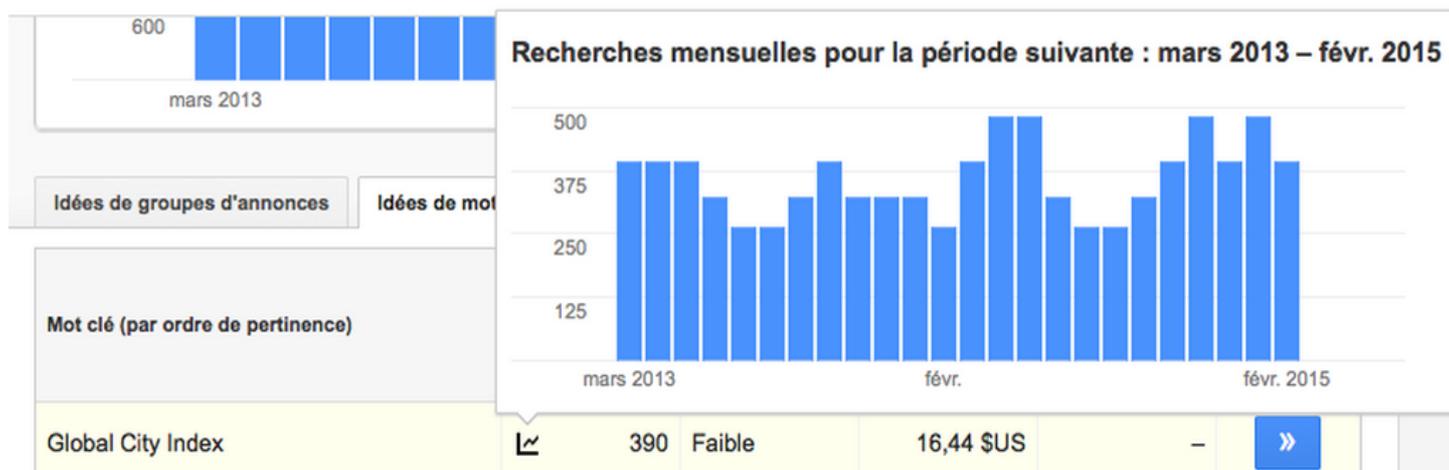
#### EXPÉRIENCE CULTURELLE (15%)

musées // arts visuels et du spectacle // événements sportifs // voyageurs internationaux //  
offre culinaire // villes jumelles

#### ENGAGEMENT POLITIQUE (10%)

ambassades et consulats // think-tanks // organisations internationales //  
conférences politiques // institutions locales avec portée globale

### \*Google Adds



# 3. TORONTO AS A GLOBAL CITY: Scorecard on prosperity Toronto BOT 2014

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS  
LES GRANDES METROPOLES  
DU MONDE.

**AUTEUR** Toronto Region Board of Trade (Chambre de commerce)

Sponsorisé par CPA Ontario  
Participation du Conference Board du Canada

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** publication annuelle depuis 2009

**THÉMATIQUE** économie et attractivité. Toronto : ville de référence.

## ÉVALUATION

### Points forts

Indicateurs nombreux et intelligents, bonne méthodologie (classique), bonnes échelles, neutralité

### Points faibles

Peu d'infos sur les sources, design banal

## CLASSEMENT

1. Paris
2. Calgary
3. Toronto
4. Oslo
5. London
6. Stockholm
7. Seattle
8. Sydney
9. San Fransisco
10. Boston
11. Vancouver
12. Montreal
13. Dallas
14. Tokyo
15. New York
16. Halifax
17. Hong Kong
18. Berlin
19. Chicago
20. Los Angeles
21. Milan
22. Shanghai
23. Madrid
24. Barcelone

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Entre 24 villes et pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, Paris est 1<sup>re</sup> en général, notamment pour la catégorie « labour attractiveness » et 8<sup>e</sup> pour la catégorie « overall economy ».

### • Points forts

Paris est première en productivité, emploi high-tech, taille du marché, métiers de la culture et qualité de l'air ; elle est bien placée (premier ¼) dans les indicateurs professions supérieures, part des 25-34 ans, part des diplômés d'une Licence, taux d'homicide, voyages d'affaires, visiteurs internationaux et usage de l'eau.

### • Points faibles

Paris est moins bien classée pour croissance du PIB, croissance de la productivité, taxes, loyer des bureaux et croissance de la population. Par ailleurs, Paris n'est pas classée certains indicateurs comme croissance du nombre de permits de construire, investissement dans les start-ups, ou nombre d'instituteurs pour 1000 élèves.

## APPROCHE

La ville de Toronto est au centre de l'analyse mais les indicateurs sont appliqués à presque toutes les villes.

Concentration sur deux domaines considérés comme séparés : l'économie et « l'attractivité du travail ».

Approche verticale avec un indice de 0 à 1 et une note de D à A.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Dénomination : Paris

Échelle : l'enquête compare des aires métropolitaines. Région parisienne.

Exemples :

Paris, 2012 : 11 814 812 hab  
Londres, 2012: 15 000 000  
New York : 19 000 000

## POPULARITÉ

Rayonnement faible en dehors de la presse locale mais enquête caractéristique des publications officielles des villes.

N'est pas reprise par aucun des médias de notre panel.

## SOURCES DES DONNÉES

Données collectées par le Conference Board du Canada (CBoC), un organisme de recherche privé  
Les sources sont mentionnées en bas de page avec chaque indicateur. Exemple : instituts nationaux de statistiques, cabinets de conseil et agences de notations  
Pour quelques indicateurs, certaines villes ont été exclues de la comparaison, ou comparées à des dates différentes, à cause du manque de données

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête prend en considération 24 villes, choisies selon leur comparabilité avec Toronto (villes mondiales de même tailles, villes en ccompétition au Canada en en Amérique du Nord, villes globales, villes aux politiques sociales et environnementales similaires, et villes émergentes). Elles sont mesurées et classées selon 33 indicateurs réparties en 2 catégories : *Overall economy* et *Labour attractiveness*.

Chaque indicateur est donné avec son unité de mesure (dollar, nombre de personnes, pourcentage ou indice) et les villes sont classés par ordre décroissant. Pour les classements généraux un indice de position allant de 0 à 1 est utilisé, afin de prendre en compte l'écart entre les villes. Enfin, les notes A, B, C ou D sont attribuées en fonction du quartile dans lequel se situe chaque villes, A étant le plus haut.

Une brève explication de l'outil de mesure est systématiquement donnée. Aucun coefficient n'est attribué aux différents indicateurs.

## INDICATEURS

### ÉCONOMIE GÉNÉRALE

PIB réel par tête // croissance du PIB réel // productivité // croissance de la productivité // croissance de l'emploi // taux de chômage // revenu disponible par tête // croissance du revenu attendue // emploi high-tech // croissance du nombre de permis de construire // emploi professionnel // *Total Tax Index (TTI)* // loyer moyen des bureaux // nombre de brevets pour 100 000 habitant s // investissement dans les start-ups par millions de dollar de PIB // taille moyenne des introductions en bourse // taille du marché

### ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL

population des 25-34 ans // population immigrante // population ayant au moins une Licence // métiers de la culture // nombre d'instituteurs pour 1000 enfants en âge d'aller à l'école // index de confort du climat // taux d'homicide // voyages d'affaires // temps de transport journalier // prix du logement // coefficient de Gini // croissance moyenne de la population // visiteurs internationaux // qualité de l'air // utilisation de l'eau

# 4. GLOBAL CITIES INVESTMENT MONITOR / KPMG

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** KPMG France, cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable (exclusivité mondiale)

**COMMANDITAIRE** Paris Île-de-France Capitale Économique, "Ambassadeur économique" de la Région Capitale.

**DATE** 2015

**PÉRIODICITÉ** première publication en 2010, 6 mises à jour annuelles depuis

**THÉMATIQUE** investissements internationaux et attractivité

## Points forts :

sources solides et vérifiées, articulation intéressante entre le volet quantitatif et qualitatif (perception!), projection dans le futur, montre l'évolution des villes d'une année sur l'autre et le bilan des top 5, focus sur Paris et comparaison avec Londres, très visuel.

**Points faibles** : peu d'exploitation textuelle des résultats, serait intéressant de mieux expliquer leur méthodologie, impossible de trouver le classement des villes après le top 15, échelle indiquée mais pas justifiée (du moins pas dans la présentation).

## SITUATION RELATIVE DE PARIS /10' - 3e / 11' - 6e / 12' - 10e / 13' / 14' - 7e

Parmi les 25 villes présentes, considérées comme les principales métropoles mondiales par l'Observatoire, **Paris est 3e au classement général**. Elle accueille 52% des investissements en France.

• **Points forts** : Paris réintègre le Top 3 (+ 4 places). Sur les fonctions stratégiques, Paris Ile-de-France passe de la 8ème à la 3ème position (+5). Investisseurs européens fidèles à Paris.

• **Points faibles** : Paris n'a pas encore retrouvé son niveau d'investissements d'avant crise et n'est pas encore à la hauteur de ses concurrentes européennes pour les investissements provenant d'Asie.

**Londres**: top métropole pour les destinations de quartiers généraux, direction marketing et ventes /moins diversifiée que Paris.

## CLASSEMENT

1. London
2. Shanghai
3. Paris
4. Sao Paulo
5. Hong Kong
6. New York
7. Sydney
8. Dublin
9. Beijing
10. Bangalore
11. Tokyo
12. Barcelone
13. San Francisco
14. Dusseldorf
15. Amsterdam

## APPROCHE

**Objectif principal**: benchmark inédit lancé en période de crise en vue d'observer les investissements internationaux dans les principales métropoles mondiales. Rendre visible le décalage entre la perception des investisseurs et la réalité des investissements, surtout pour la région Paris Ile-de-France ; comparer l'immédiat et les tendances à venir. Dynamisme, vitalité, compétition mondiale.

**Approche** : traitement de données quantitatives pour le volet "réalité" et un sondage d'opinion pour le volet "perception". Données réelles et vérifiables + échantillon représentatif.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris (Ile-de-France)

*Échelle choisie* : Ile-de-France. À côté de chaque métropole est précisée l'échelle prise en compte.

*Exemple* :

Grand Londres  
New York / Aire  
Métropolitaine de NY  
Barcelone / Catalogne

## POPULARITÉ

Médias :

The Guardian  
Le Monde

## SOURCES DES DONNÉES

“FDi Markets”, base de données du Financial Times depuis janvier 2003 :

- Plus de 142 000 projets d’investissements internationaux
- 65 000 entreprises dans le monde
- 10 500 sources d’information : journaux, magazines, associations, sites, etc.

## MÉTHODOLOGIE

Le *Monitor* mesure le nombre d’investissements internationaux *Greenfield* dans les 25 principales métropoles du monde pour l’année écoulée, donc la publication de 2015 présente les résultats de l’année 2014. Le *Monitor* compte le nombre d’investissement réalisés ou projetés et rendus publics puis répertoriés dans la base mondiale du Financial Times (FDI Markets). Caractéristiques investissements dits “**Greenfield**” :

- Créateurs d’emplois et d’activités nouvelles, ils ont pour objectif de développer ou d’étendre un site
- Il peut s’agir de joint-venture

**Ne sont pas prises en compte :**

- les fusions, acquisitions ou prises de participation dans des activités existantes
- les privatisations et les alliances
- les investissements purement financiers

**Période de l’étude :** 4<sup>ème</sup> trimestre 2013 – 1<sup>er</sup>, 2<sup>nd</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestres 2014.

### RÉSULTATS PRÉSENTÉS

- le flux des investissements “Greenfield” (évolution d’une année à l’autre)
- l’origine des investissements
- **l’origine des investissements à Paris, Londres, New York, Sao Paulo, Shanghai, Mumbai**
- comparaison entre le poids de l’Europe et le reste du monde sur les 15 secteurs d’activité en tête des investissements Greenfield sur l’ensemble des métropoles de l’observatoire
- le poids des 25 métropoles sur le total de leurs pays
- **la variation du rang 2013/2014 pour les 15 premières métropoles mondiales**
- classement des (10 premières) métropoles pour les fonctions stratégiques et comparaison entre les 3 premières, dont Paris
- **Comparaison des top 5 secteurs d’activité à Paris et Londres**
- Classement des métropoles par région et par origine des investissements Greenfield
- **Bilan période 2010-2014 pour Paris**

### SONDAGE D’OPINION WAY (MAI 2015)

Volet complémentaire du *Monitor* : un sondage sur les **perceptions** des investisseurs et leurs projets à 3 ans. X pays et un échantillon de X entreprises pondéré selon : **pays de siège de l’entreprise, secteur d’activité, chiffres d’affaires. Sondage fait par téléphone auprès de dirigeants d’entreprise.**

### INDICATEURS (2014)

**Image** : parmi les métropoles ou les grandes capitales mondiales, quelles sont les trois qui selon vous ont la meilleure image globalement ?

**Attractivité** : ... quelles sont les 3 qui vous semblent aujourd’hui être les plus attractives pour l’implantation des entreprises en général (que ce soit la votre ou les autres) ?

**Critères + top 5 métropoles / catégorie + classement global** : lesquels sont très ou peu importants pour les choix de vos implantations ? → *stabilité politique et sécurité juridique // infrastructures // disponibilité de RH qualifiées // croissance économique // charges, coûts salariaux et niveau de la fiscalité // disponibilité et coût de l’immobilier d’entreprise // qualité de l’enseignement // qualité de recherche et de l’innovation // qualité de vie.*

**Intentions à 3 ans** : quelles sont toutes les métropoles, dans lesquelles votre entreprise a l’intention d’implanter ou de développer de nouveaux sites dans les 3 ans à venir (hors achats ou acquisitions) ?

**Attractivité à 3 ans** : dites moi, selon vous, quelle est la métropole qui va améliorer le plus son attractivité dans les 3 ans à venir ?

**Notoriété du Grand Paris** : avez-vous entendu parler, ne serait-ce que de nom, du projet du Grand Paris? // Selon vous, ce projet peut-il conforter Paris en tant que → attractivité / luxe & qualité de vie / “smart city” / “green city” ?

# 5. THE STARTUP ECOSYSTEM INDEX REPORT / STARTUP GENOME / TELEFÓNICA DIGITAL

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

## AUTEUR

**Startup Genome** : plateforme d'analyse de startups, (Compass)

**Telefónica Digital** : le hub d'innovation de Telefónica, compagnie de télécommunications.

**DATE** 2012

**PÉRIODICITÉ** 1<sup>er</sup> édition en 2012

**THÉMATIQUE** Économie & innovation (entrepreneuriat)

## ÉVALUATION

**Points forts:** méthodologie et sources sérieuses, comparaison systématique avec SV. Présentation claire.

**Points faibles:** première édition, donc des enjeux sur les données et la méthodologie à améliorer, ajouter plus d'indications sur les échelles.

## CLASSEMENT

1. Silicon Valley
2. Tel Aviv
3. Los Angeles
4. Seattle
5. New York City
6. Boston
7. London
8. Toronto
9. Vancouver
10. Chicago
11. Paris
12. Sydney
13. Sao Paulo
14. Moscow
15. Berlin
16. Waterloo
17. Singapore
18. Melbourne
19. Bangalore
20. Santiago

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Il s'agit des top 20 écosystèmes de startups identifiés. **Paris est classé 11e, Londres 7e.**

**Points positifs** : 2<sup>e</sup> écosystème de startups en Europe, bien parti pour grandir encore & bonne distribution de startups dans les 4 premiers stages du Startup Lifecycle.

**Points négatifs** : Paris manque de capacité à attirer du talent étranger, sans quoi elle ne pourra pas concurrencer Londres ou Berlin en tant que top écosystème de startup en Europe. Besoin de résoudre l'inexistence de capitaux de risque (late stage capital).

## APPROCHE

**Objectif principal** : depuis une décennie, plusieurs écosystèmes ont émergé. Le propos du rapport est de dépeindre le panorama (positif) de l'état de l'entrepreneuriat à travers le monde. Observer dans la durée (éditions futures) la montée et la chute de tendances dans ces environnements et la cause des fluctuations.

**Approche:** étude de corrélation, recherche qualitative (50+ entretiens) et quantitative, enquêtes sur le web (StartupCompass), données externes secondaires. **Proximité et densité de l'entrepreneuriat.**

## POPULARITÉ

Médias :  
NY Times  
The Economist

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris

*Échelle choisie* : population 10,600,000, donc Ile-de-France.

Il n'y a pas de note explicite sur l'échelle (villes & aires) mais population / densité précisées pour chaque cas.

*Exemple* :  
New York City : 8,175,133  
London : 12,700,000

## SOURCES DES DONNÉES

**StartupCompass** de Startup Genome, un analyste automatisé dans le cloud qui aide les entreprises à faire des décisions (benchmarks et recommandations concrètes). Données sur plus de 50 000 startups autour du monde. Évaluation des sources sur 5 facteurs clés : objet, portée, autorité, audience, format / important pour juger la qualité de l'échantillon. Données recueillies en septembre 2012.

## MÉTHODOLOGIE

L'index est le résultat de la combinaison de 8 autres index, *inputs* du classement général.

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	17
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	5
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	9	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	16	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Singapore	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

**Startup Output Index** : représente l'activité total d'entrepreneuriat dans une région, en contrôlant la population et la maturité des startups présentes dans la région.

**Funding / Financement Index** : mesure le degré d'activité et d'exhaustivité du capital de risque au sein d'un écosystème.

**Performance des entreprises / Company Performance Index** : mesure la performance totale et potentielle des startups au sein d'un écosystème donné, compte tenu de variables telles que le revenu, la croissance de l'emploi et la croissance potentielle des entreprises dans l'écosystème.

**Mindset Index / État de sprit** : dans un écosystème donné, quelle part de la population des fondateurs pense comme un grand entrepreneur, celui-ci étant visionnaire, résistant, avec un grand appétit pour le risque, avec une éthique de travail rigoureuse et ayant la capacité de surpasser les enjeux typiques auxquels fait face une startup.

**Trendsetter Index / Lanceur de tendance** : mesure le temps que prend une startup à adopter de nouvelles technologies, des processus de gestion et des modèles de business. Les écosystèmes qui sont dans l'avant-garde sont prévues d'avoir une meilleure performance dans le temps.

**Support Index / Soutien** : mesure la qualité et la capacité d'un écosystème de startup dans le soutien de son réseau, en incluant la prévalence du conseil, le domaine d'expertise de l'industrie, la provision de services et les sources et types de financements.

**Talent Index**: mesure le talent des fondateurs d'un écosystème selon l'âge, l'éducation, l'expérience en startup, le domaine d'expertise de l'industrie, la capacité à réduire le risque et le taux antérieur de succès concernant les startups.

**Differentiation Index**: mesure les différences entre un écosystème donnée et Silicon Valley, compte tenu de la démographie et de quels types de companies ont émergé de cet écosystème.

# 6. COMPETITIVE ALTERNATIVES

## KPMG 2014

### Focus on Tax

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** KPMG International global location and expansion services.  
Cabinet de conseil.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** première publication en 2007, 6 mises à jour depuis

**THÉMATIQUE**  
impôts

### ÉVALUATION

#### Points Forts

méthodologie bien détaillée  
(mais pas toujours claire)

#### Points faibles

l'indicateur TTI est très sensible au changement de devise. Échelle pas considérée ou précisée.

### CLASSEMENT

1. Toronto
2. Vancouver
3. Montréal
4. Manchester
5. Monterrey
6. Mexico City
7. Cincinnati
8. Eindhoven, NL
9. Twente  
Region, NL
10. London

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 107 villes présentes, Paris est 51e dans le classement général. Elle a un classement très bas.

• **Points forts** --.

• **Points faibles**

Paris n'est pas très bien placée dans le classement. Ce qui signifie que le fardeau d'impôt est très haut.

27. Chicago
42. New York City
45. Frankfurt
46. Berlin
47. Tokyo
48. Milan
49. Rome
50. Marseille
51. Paris

### APPROCHE

**Objectif principal:** présenter une méthodologie compréhensive des facteurs qui affectent le fardeau de l'impôt des entreprises dans les plus grandes villes du monde.

Approche **verticale et transversale** (classement + prise en compte de familles d'indicateurs différents).

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination :* Paris.

*Échelle choisie :*  
municipalité, telle que définie par la ville.

*Exemple :*  
Paris  
London  
New York

### POPULARITÉ

KPMG est une institution reconnue au niveau international.

Médias :  
The Guardian

## SOURCES DES DONNÉES

- Organisations internationales et multilatérales de développement tels que le Banque Mondiale et le FMI.
- Bureaux nationaux de statistiques : UK National Statistics ou US Census Bureau
- Fournisseurs privés de données commerciales ou cabinets de conseil

*(Ces données ont été recueillies en 2013, dans leur majorité dans le deuxième semestre de l'année. Elles ont été complétées par des recherches qualitatives menées par PwC)*

## MÉTHODOLOGIE

### SÉLECTION DES VILLES

Cette étude prend en compte 9 pays consolidés dans le marché international - G7. l'Australie et la Hollande. Aussi, l'étude considère une ville de forte croissance : Mexico, comprise dans la région Amérique du Nord. La gamme des villes étudiées inclue au moins une ville de chacun des 50 états des États Unis et de 10 provinces canadiennes différentes en plus de deux des villes les plus importantes du Mexique.

### INDICATEURS

- **Impôts sur les Sociétés (IS)** : impôts bruts sur les sociétés en dollar américain brut.
- **Autres Impôts Corporatives (OCT)** : impôts sur la propriété, impôts sur le capital, impôts sur les ventes et autres impôts fiscaux divers.
- **Coût du Travail Législatif (statutory labor costs (SLC))**

Les impôts considérés dans cet étude datent de l'année 2014.

### OUTILS DE COMPARAISON

- Comparaison de l'impôt annuel de l'entreprise (pendant les premières 10 années d'opération)
- Les entreprises sélectionnés sont étrangères,

**Total Tax Index (TTI)** (Indice Fiscal Total) : c'est l'outil principal de comparaison de cette étude. La comparaison des fardeaux d'impôts des entreprises considère l'indice fiscal total (en dollars américains) pour chaque entreprise. L'étude a établi une quantité fixe d'impôts en dollars américains pour chaque ville pour pouvoir comparer les villes.

**Total Effective Tax Rate (TETR)** (Taux d'imposition effective totale)

# 7. GLOBAL METRO MONITOR 2014

The Brookings Institution

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** The Brookings Institution.  
Organisation de recherche sans but  
lucratif basé à Washington.  
(Joseph Parilla, Jesus Leal Trujillo, Alan  
Berube, Tao Ran)

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** première publication  
en 2010, 3 mises à jour(2011, 2012, 2014)

**THÉMATIQUE** Croissance  
économique et taux de récupération  
après la crise du 2007.

## ÉVALUATION

### points forts

bon design, très visuel et  
information claire

### points faibles

Sources très limitées. Une  
classement très général,  
échelle pas très bien précisées.

## CLASSEMENT

15 /30 villes choisies  
selon le top 20 des  
autres enquêtes  
étudiées)

1. Macau (1)
2. Izmir (2)
3. Istanbul (3)
4. Budapest (12)
5. London (26)
6. Los Angeles (148)
7. Berlin (171)
8. New York (176)
9. Madrid (182)
10. Tokyo (201)
11. Chicago (203)
12. Hong Kong (242)
13. Paris (260)
14. Milan (277)
15. Amsterdam (292)

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 300 villes présentes, Paris est 260e au classement général,  
(plus bas que dans le classement 2012 - 2013 où elle était à la 247e place)

### • Points forts

La majorité des villes européennes développées n'ont pas un bon  
classement, l'approche de l'étude bénéficie aux villes en voie de  
développement parce qu'ils ont une croissance plus rapide..

### • Points faibles

Paris se trouve très bas dans le classement par rapport à d'autres villes  
développées et sa position ne s'est pas améliorée depuis l'étude du 2009-  
2014.

## APPROCHE

**Objectif principal** : Étude comparative de  
la croissance économique des 300 villes  
du monde. Le but est de montrer comment  
les zones métropolitaines répondent aux  
changements économiques et souligner  
les facteurs qui contribuent à la diversité  
de ces performances.

Approche **verticale** qui prend en compte  
des données très basiques.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris.

*Échelle choisie* : aire  
métropolitaine = région  
économique + villes  
environnantes liées.  
>500,000 habitants  
Europe: Données ESPON

*Exemple*: London, New  
York

## POPULARITÉ

Surtout reprise par  
des sites anglo-  
saxons,  
particulièrement  
aux États Unis

Médias :  
The Guardian  
The Economist

## SOURCES DES DONNÉES

- Oxford Economics
- Sélection des villes américaines à partir des données du Moody's Analytics
- World Bank's 2014 list of economies (la mention "developed" équivaut à "high income")

## MÉTHODOLOGIE

### SÉLECTION DES VILLES

Les 300 villes ont été sélectionnées selon une liste fournie par Oxford Economics et pour le cas des villes des États Unis, selon une liste fournie par Moody's Analytics.

Parmi les 300 villes sélectionnées :  
204 de pays développés  
96 de pays en voie de développement

### CLASSEMENT

Le classement a trois dimensions clés, donc les villes sont classés:

- par rapport aux différentes villes de l'enquête
- par rapport à leur pays
- par rapport à leur classement précédent (2012- 2013)

### INDICATEURS

**Produit Intérieur Brut (PIB) :** la somme du prix totale des produits et services d'une économie, tels que une zone metropolitaine, un pays ou le monde.

**Output (gross value added) of an industry :** la différence entre le produit d'une industrie et ses coûts intermédiaires.

**Emploi :** nombre de personnes qui ont un travail et aussi personnes qui sont absentes temporairement du travail pour des raisons telles que maladie, maternité, congé parental, séjour de vacances, formation, etc.

#### PIB par habitant

**Population:** Nombre totale de résidents dans une ville ou un pays.

#### *3 catégories de performance*

- *Recovered:* économies qui ont un PIB égal ou plus élevé que celui de 2007.
- *Partially Recovered:* économies qui ont un PIB ou un taux d'emploi égal (en comparaison) à celui de 2007
- *Not Recovered:* économies avec un PIB ou un taux d'emploi plus bas (en comparaison) que celui de 2007

# 8. E-REGI (EUROPEAN REGIONAL ECONOMIC GROWTH INDEX)

## LaSalle 2014

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Mars 2015

### AUTEUR LaSalle (UK)

Entreprise multinationale de gestion d'investissement immobilier. Parmi les clients : compagnies d'assurance, institutions gouvernementales, investisseurs privés.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** 15e édition. (Première édition 2000, une réédition par an).

**THÉMATIQUE** croissance et perspectives économiques en Europe.

### ÉVALUATION

#### points forts

- sources bien spécifiées
- échelles bien spécifiées
- indicateurs très spécifiques

• pondération des indicateurs bien expliquée

#### points faibles

- design: très textuel et dense; difficile à lire.

### CLASSEMENT

1. London
2. **Paris**
3. Istanbul
4. Stockholm
5. Oslo
6. Munich
7. Luxembourg
8. Stuttgart
9. Zurich
10. Copenhagen-Malmö
11. Gothenburg
12. Geneva
13. Frankfurt
14. Mannheim-Karlsruhe
15. Warsaw
16. Dublin
17. Helsinki
18. Brussels
19. Bern
20. Manchester

Lyon (23), Madrid (24), Berlin (29), **Toulouse** (30), Amsterdam (36), Milan (38), **Marseille-Nice** (45), **Bordeaux** (56).

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris se situe en 2ème position sur 100 villes européennes prises en compte (elle était 3ème dans l'édition 2013).

LaSalle choisit les villes européennes (ou les régions métropolitaines)  $\geq 500,000$  habitants, et toutes les capitales nationales.

Facteurs qui expliquent le bon positionnement de Paris:

- croissance dans le PIB
- dépense dans le R&D (recherche et développement) - la plus haute en Europe. \*importance du CNRS.

**Londres** est première pour la troisième année consécutive, avec son meilleur score historique.

### APPROCHE

#### approche régionale

Identifier les régions à plus grand potentiel de croissance économique à court et moyen terme.

L'analyse repose surtout sur des données quantitatives, mais complétée par des approches qualitatives qui concernent les régions et villes avec un intérêt pour l'investissement immobilier.

L'enquête prend en considération les villes européennes, mais plus spécifiquement les régions, et évalue l'importance relative des villes dans leurs pays, et de chaque ville et région par rapport aux autres.

### POPULARITÉ

N'est reprise par aucune des médias de notre panel.

Reprise surtout par les revues et les sites spécialisés en business et investissement immobilier.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris.

*Échelle choisie* : la région de Paris (Ile de France). NUTS 2.

*Exemple* :

**Londres**: Inner & Outer London.

**Madrid**: Comunidad de Madrid.

## SOURCES DES DONNÉES

- Oxford Economics => données (à base régionale) historiques et de prévisions pour les croissances de **PIB** et d'emploi dans le secteur tertiaire.
- Oxford Economics => données (à base nationale) et scores des risques, pour l'évaluation du **business environment**.
- Eurostata => données sur les dépenses en **R&D**.

## MÉTHODOLOGIE

Le modèle couvre 294 régions dans 32 pays européens, avec une population totale de plus de 730 millions. Le centre de l'enquête est constitué des régions de 100 grandes villes. Pour la classification géographique, l'enquête utilise le système **NUTS** (Nomenclature of Territorial Units for Statistics), avec la dénomination 2, qui est considérée la meilleure pour l'agglomération urbaine.

Le classement se base sur 3 composantes principales : \*croissance, \*richesse, et \*environnement pour le business.

### CROISSANCE (60%)

#### CROISSANCE ABSOLUE (15%)

prévision de croissance de l'emploi 2014-2018 (7.5%)  
prévision de croissance du PIB 2014-2018 (7.5%)

#### CROISSANCE EN POURCENTAGE

prévision de croissance de l'emploi 2014-2018 (12.5%)  
prévision de croissance du PIB 2014-2018 (12.5%)  
croissance de l'emploi 2011-2013 (2.5%)  
croissance du PIB 2011-2013 (2.5%)

#### RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

dépenses en R&D % du PIB 2010-2012 (10%)  
dépenses en R&D 2010-2012 (7.5%)

### RICHESSSE / NIVEAU DE DEVELOPPEMENT (20%)

PIB per capita 2013

### ENVIRONNEMENT POUR LE BUSINESS (20%)

#### ENVIRONNEMENT POUR LE BUSINESS (PAYS)

dette souveraine (3.3%)  
stabilité politique (3.3%)  
crédit commercial (3.3%)  
environnement régulateur (5%)

#### PARTICIPATION EN EMU/EU (5%)

# 9. HOW GLOBAL IS THE BUSINESS OF RETAIL?

## CBRE

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIL LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Mars 2015

### AUTEURS CBRE (USA)

Groupe de conseil en immobilier d'entreprise basé à Los Angeles, avec plus que 370 filiales dans le monde.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** annuelle, depuis 2008.

**THÉMATIQUE** prise en considération d'un nombre de détaillants globaux et de leur choix d'investissement trans-frontaliers.

### ÉVALUATION

#### points forts

- design très lisible

#### points faibles

- l'échelle n'est pas spécifiée
- la présence d'un détaillant dans une ville est évaluée de manière binaire ; le nombre de magasins par ville n'est pas pris en compte
- seulement un certain nombre de détaillants est pris en compte
- confusion entre les deux classements
- beaucoup d'égalités dans le classement.

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris se situe en **6ème** position dans le classement 2014 sur la présence de détaillants internationaux (en 2013 elle était 5ème): 43.7% des détaillants interviewés pour l'enquête sont présents à Paris (contre 57% pour Londres).

Paris se classe **1ère** dans le classement sur les destinations des détaillants, basée sur le nombre de nouveaux arrivés internationaux sur le marché local (50 nouvelles entrées dans le marché urbain de Paris). Par contre, l'enquête montre que la majorité des nouvelles entrées sur Paris est constituée par des petites entreprises européennes, surtout dans le footwear.

### APPROCHE

analyse des réseaux opérationnels de 334 détaillants internationaux dans 61 pays. Divisée en 3 sections:

- *Global Retailer Footprint* : présence des détaillants dans les marchés de différents pays, et leur pays d'origine ; par secteur.
- *Hot Markets* : classe les pays et villes où les détaillants internationaux se sont dirigés en 2013. (Paris 1ère).
- *Global Rankings* : classe les pays et villes qui ont réussi à mieux attirer les détaillants internationaux interviewés. (Paris 6ème).

### POPULARITÉ

Reprise par des sites de beaucoup de pays du monde, mais surtout par les sites spécialisés dans la vente. \*confusion entre les deux classements dans la reprise.

Médias: The Economist

### CLASSEMENT

1. London
2. Dubai
- 3=. New York
- 3=. Moscow
5. Shanghai
- 6=. Paris**
- 6=. Hong Kong
- 8=. Beijing
- 8=. Singapore
10. Madrid
11. Kuwait City
12. Barcelona
- 13=. Los Angeles
- 13=. Berlin
15. Tokyo
16. Milan
17. Munich
18. Istanbul
19. Hamburg
- 20=. Las Vegas
- 20=. Prague

#### Villes européennes:

Vienna (22), Frankfurt (24), Amsterdam (24), Rome (29), Warsaw (29), Manchester (35), Lisbon (39).

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Pas spécifiée.

## SOURCES DES DONNÉES

“variété de sources”:

- sondages sur la rotation (*turnover*) des détaillants, présence des marques (*brand presence*)
- sondages sur les annuaires nationaux et locaux des détaillants
- sondages sur les visions des professionnels locaux de CBRE sur les détaillants dominants dans leurs marchés.

Grâce à ces informations, CBRE a identifié 334 détaillants internationaux éminents (*leading international brand retailers*) comme représentatifs du marché global.

## MÉTHODOLOGIE

Pour chaque des 334 détaillants identifiés, CBRE a recherché la présence dans les 189 villes et 61 pays sélectionnés. (Les critères de sélection pour les villes ne sont pas spécifiés).

Pour être classé comme **présent**, un détaillant doit opérer dans un magasin ou une boutique autonome dans le pays/ville examiné. Les opérations de *concession* dans un grand magasin (*department store*) ou des points de vente dans les aéroports ne comptent pas comme *présence*.

L'évaluation de la *présence* est **dichotomique** : un détaillant peut être classé comme *présent* ou *pas présent*, mais le nombre de magasins de chaque détaillant par ville ou par pays n'est pas pris en compte. Cela peut expliquer le classement, où il y a beaucoup d'égalités pour les villes.

Le classement ne tient pas compte de l'extension des réseaux des détaillants dans chaque pays : certains peuvent être présents seulement dans les villes dominantes qui ont été prises en compte ; d'autres peuvent être présents dans beaucoup d'autres villes du pays, sans que ces villes fassent partie de l'enquête.

L'enquête classe les différents détaillants dans **9 secteurs**:

- Cafés et restaurants (19 détaillants)
- Produits électroniques (16)
- Articles ménagers et grands magasins (48)
- Luxe et mode de business (*business fashion*) (54)
- Mode de milieu de gamme (*mid-range*) (70)
- Vêtements spécialisés (49)
- Supermarchés (21)
- *Value & Denim* (vêtements de rabais et détaillants denim) (24)
- Autre (33) - inclue magasins d'animaux, détaillants de musique, DVDs, livres.

# 10. INNOVATION CITIES

## 2thinknow

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** 2thinknow, 1re agence d'innovation au monde (2006). Conception de modèles d'innovation (rapports d'analyses, workshops) pour villes & entreprises. Innovation Cities Program / index / framework (2007).

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** 1e publication en 2007, depuis mises à jour annuelles et une bisannuelle pour 2012-13.

**THÉMATIQUE** l'innovation

### ÉVALUATION

**Points forts:** fort travail d'analyse et méthode rigoureuse, standardisation des indicateurs pour permettre la comparaison, actualisation des données assurée.

**Points faibles:** peu de commentaires précis sur les villes ; le rapport annuel complet et les données de benchmark sont payants.

### CLASSEMENT

1. San Francisco – San Jose
2. New York
3. London
4. Boston
5. Paris
6. Vienna
7. Munich
8. Amsterdam
9. Copenhagen
10. Seattle
11. Toronto
12. Seoul
13. Berlin
14. Los Angeles
15. Tokyo
16. Stockholm
17. Sydney
18. Hamburg
19. Lyon
20. Hong Kong
21. Chicago
22. Stuttgart
23. Melbourne
24. Tel Aviv
25. Helsinki
26. Washington DC
27. Singapore
28. Dubai
29. Manchester
30. Frankfurt

### SITUATION RELATIVE DE PARIS /10' - 2e / 11' - 3e / 12'13' - 5e / 14' - 5e

Parmi 445 villes présentes, retenues sur la base de 162 indicateurs analysés et sur leur innovation économique, **Paris est 5e au classement général (score 56 /60 )**.

• **Points forts :** Paris reste dans le top 5. Bonne infrastructure humaine et considérée un grand arbitre de la pensée créative. En tête des segments relatifs au “design”.

• **Points faibles :** dépassée par Londres ; descend dans le classement depuis 2010.

**Londres :** 3e, (2+ que Paris), s'avère pour la première fois le champion européen. (Score : 56 /60).

### APPROCHE

**Objectif principal :** mesurer le potentiel novateur des villes, en postulant que les plus innovatrices auront les meilleurs rendements économiques. Il s'agit, grâce à l'innovation, d'aller vers une économie productive créatrice de valeur et de s'éloigner d'une économie négative du non investissement. Cette innovation est aujourd'hui un phénomène urbain. Les villes les mieux classées sont les meilleures destinations pour investir de manière générale

**Approche:** globale et par régions (sauf Afrique), 31 segments d'analyse et 3 facteurs de classement, combinaison données quantitatives et qualitatives.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination :* Paris

*Échelle choisie :* il n'y a pas une échelle géographique précise. Les comparaisons standardisés entre les villes permettent de mettre en relation des villes qui seraient très différentes en question de culture, localisation, population, etc. Ville / État (US) / Pays.

Ex: London / New York

### POPULARITÉ

Médias :  
NY Times

## SOURCES DES DONNÉES

- City Benchmarking Data (2thinknow) / les données peuvent être achetées : incluses dans les rapports d'analyse, Single City data-set, Silver ou Platinum Package.
- Données brutes provenant de plus de 5000 sources

## MÉTHODOLOGIE

Les 445 villes ont été retenues sur l'information de **162 indicateurs** du programme “City Benchmarking Data”. Ces indicateurs, formés grâce à des données brutes, sont à leur tour divisés en **31 segments**, recouvrant toutes les fonctions économiques, sociales et industrielles des villes.

### 31 SEGMENTS

Architecture, Histoire & Planification / Arts & Culture / Services basics (services publics, alimentation, eau) / Affaires / Commerce & Finance / Échange culturel : voyage & tourisme / Diplomatie & Commerce (trade) / Économie (générale) / Éducation, Science & Université / Environnement & Nature / Mode / Cuisine & Hospitality / Géographie / Gouvernement & Politique / Santé & Médecine/ Industrie & Industrie Manufacturière / Information, Média & Édition / Travail, Emploi & Main-d'oeuvre / Droit & Gouvernance / Logistique, Fret & Ports / Militaire & Défense / Mobilité, Autos, Cyclisme & Transport / Musique & Performance / Personnes & Population / Sécurité Publique / Ressources, Exploitation Minière, Pétrole & Gaz / Vente & Shopping / Spiritualité, Religion & Charité / Sports & Fitness / Start-ups & Entrepreneurs / Technologue & Communications

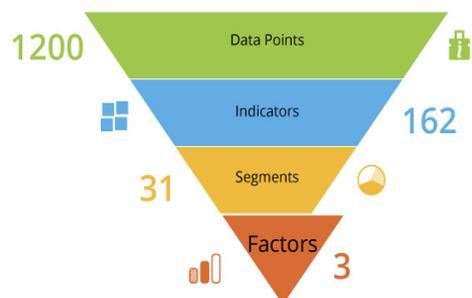
### SCORE DES VILLES SELON 3 FACTEURS

Avec les données qualitatives et quantitatives récupérées, se fait une analyse comparative et un première notation. En effet, les données sous-jacentes sont équilibrées par rapport aux tendances globales et **regroupées et classées selon un triple facteur qualificatif** :

**Actifs culturels** (culture d'une ville)

**Infrastructure Humaine** (“soft et “hard” : transports en commun, finances, universités, hôpitaux, droit, start-ups, services de san télécommunications)

**Réseaux de marchés** (mesurer le pouvoir des villes et leurs liens dans les marchés globaux, en tenant compte de la géographie, économie, l'ampleur du marché, facteurs géopolitiques et la diplomatie)



Score : sur 20 / indicateur en 2014, sur 10 les années. précédentes.

### CLASSIFICATION FINALE

Selon le degré d'exhaustivité de leur performance (multiplicité d'indicateurs), les **villes sont classées en 5 groupes**

- 1) **Nexus** : point de liaison crucial pour plusieurs segments de l'innovation économique et sociale. Ces villes sont les meilleures destinations pour l'innovation en général.
- 2) **Hub** : domination ou influence sur un segment clé de l'innovation économique et/ou sociale, en accord aux tendances globales. Ces villes présentent, légèrement, une moindre quantité de secteurs industriels dans lesquels elles ont un potentiel novateur.
- 3) **Node** : vaste performance à travers plusieurs segments novateurs, mais avec des déséquilibres clés. Ces villes sont globalement compétitives, mais dont les résultats varient considérablement selon l'industrie.
- 4) **Influencer** : villes compétitives sur certains secteurs, potentiellement ou de manière déséquilibrée.
- 5) **Upstart** : des avancements potentiels vers une future performance relative pour quelques secteurs de l'innovation.

30% des villes Nexus et Hub classées selon la comparaison de leur potentiel novateur en cours. **Deux villes avec un même score peuvent être classées différemment selon leurs forces/faiblesses relatives aux tendances générales du moment.**

# 11. MASTERCARD: GLOBAL DESTINATION INDEX 2014

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMi LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

## AUTEUR MasterCard

(Dr. Yuwa Hedrick-Wong and Desmond Choong)

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** annuelle depuis 2010

## THÉMATIQUE

Attractivité des villes par rapport au nombre total de visiteurs internationaux et leurs dépenses.

## ÉVALUATION

### Points forts

Design très bien, rapport accessible dans les médias et internet.

### Points faibles

Pas précision d'échelle et l'étendue de l'enquête est assez générale, indicateurs limités.

## CLASSEMENT

1. London
2. Bangkok
3. Paris
4. Singapore
5. Dubai
6. New York
7. Istanbul
8. Kuala Lumpur
9. Hong Kong
10. Seoul
11. Barcelona
12. Amsterdam
13. Milan
14. Rome
15. Taipei
16. Shanghai
17. Vienna
18. Riyadh
19. Tokyo
20. Lima

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Classement de Paris: 2011 (3), 2012 (2), 2013 (3) - toujours après Londres.

### Points forts

Parmi les top 5 villes européennes et a une moyenne de 15 millions de visiteurs par an et une croissance positive de visites de 1.8% pendant la période 2010-2014. Les dépenses annuelles sont de 17 billions de dollars US, avec une croissance de 7.70%.

### Points faibles

Malgré le bon classement de Paris, son pourcentage de croissance est bas comparés à des villes comme Singapour ou Hong Kong avec plus de 10% de croissance.

## APPROCHE

**Objectif principal:** mesurer le magnétisme et l'attractivité des villes par rapport à la fréquence et quantité des vols vers les villes sélectionnées. Aussi, l'étude prend en compte les dépenses des visiteurs.

L'étude est plutôt **verticale** mais le traitement des indicateurs a un côté **transversal** parce qu'il est en équilibre avec des indicateurs qui considèrent une échelle particulière à la ville.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination :* Paris.

*Échelle choisie :*  
Non précisée.

*Exemple :*  
Paris, London, New York.

## POPULARITÉ

Accès Facile.  
Présent principalement dans les médias anglophones.

Médias :  
The Economist

## SOURCES DES DONNÉES

Compagnie Aérienne Officielle (OAG): Dynamic First Year Flight Schedules  
Association Internationale de Transport Aérien (IATA) : Traffic by Flight Stage & Load Factor  
Organisation Mondiale de tourisme (OMT): Country - Based Tourisms Statistics  
National Tourism Board : Bureaux nationaux de statistiques du tourisme  
ONU: Trade in Services  
FMI: WEO Data Base  
Euromoney Institutional Investor Company (CEIC): Global Data Base  
Conseil Mondial du Voyage et du Tourism (WTTC): World Tourism Indicators

## MÉTHODOLOGIE

### SÉLECTION DES VILLES

132 villes sélectionnées selon leur importance globale / critères de sélection non précisés.

### INDICATEURS

**Global Air Hub Index** : C'est un index qui cherche à mesurer l'extension de la connexion internationale des villes choisies et la force de cette connexion.

$$100 \times \frac{\text{fréquence des vols semanal} \times (\text{Intra/inter multiplicateur régional})}{\text{City Pair avec Max Fréquence des vols par semaine}}$$

**Fréquence hebdomadaire des vols** : nombre de vols par semaine qui partent de certaines villes vers une autre ville précisée. Cet indicateur est le plus important pour mesurer le score de connexion. La source est le OAG Flight Schedules Data. Les compagnies aériennes donnent l'accès à l'information des vols, l'étude prend en compte cette information pour l'étude de cette année. La force de ces connexions est mesurée par la fréquence hebdomadaire des vols et pondérée en considérant si cette connexion est inter-regionale ou intra-regionale.

**Inter/Intra-Regional Multiplier** : par exemple, une destination Inter-regionales serait Amsterdam. Ces destinations correspondent à des lieux hors d'Europe Occidentale et ils ont le double poids des destinations intra-regionales qui correspondent aux destinations en Europe Occidentale.

**City Pair with Max Frequence des vols Hebdomadaire** : ce numéro est utilisé pour normaliser les résultats bruts de la connexion. Il n'y a pas un effet direct dans les résultats mais c'est seulement utilisé pour faciliter la comparaison et présentation des résultats.

**Estimation des visiteurs nocturnes** : l'étude prend en compte seulement les arrivées qui restent dans la ville au moins une nuit, donc les vols qui sont pris en compte sont seulement les nocturnes.

**The Airflow Model** : chaque année la Compagnie Aérienne Officielle (OAG) présente l'emploi du temps des vols des prochains 12 mois à l'échelle globale. L'étude considère pour chaque ville la fréquence hebdomadaire des vols et la capacité de passagers.

**Estimation de la dépense des visiteurs :**

Moyenne de dépense = Quantité totale dépensée pendant le voyage dans la ville (x) / Nombre totale de personnes de même origine qui voyagent dans la ville (x)

# 12. MORI GLOBAL POWER CITY INDEX (GPCI) 2014

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMi LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** MORI Memorial Foundation for Urban Strategies est une fondation de recherche basée au Japon.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** première publication en 2008, mise à jour chaque année, la plus récente 2014.

**THÉMATIQUE** enquête générale, orientée vers l'évaluation de l'influence et l'attractivité des grandes villes.

## ÉVALUATION

**Points forts** : bonne méthodologie par rapport aux indicateurs.

**Points faibles** : pas des précisions de l'échelle. Manque plus des précisions pour la sélection des indicateurs.

## CLASSEMENT

1. London
2. New York
3. Tokyo
4. Paris
5. Singapour
6. Seoul
7. Berlin
8. Amsterdam
9. Hong Kong
10. Sydney
11. Vienna
12. Frankfurt
13. Zurich
14. Stockholm
15. Beijing
16. Shanghai
17. Los Angeles
18. Toronto
19. Copenhagen
20. Madrid

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 40 villes présentes, Paris est 4e dans le classement général. Elle figure 2e parmi les villes européennes après Londres.

Classement des fonctions : (12) économie, (7) R&D, (3) cultural interaction, (1) livability, (17) environnement et (2) mobilité.

Classement des acteurs : (8) managers, (4) chercheur, (1) artist, (3) visitor, (1) resident.

### Points forts

Culture, qualité de vie et mobilité

### Points faibles

Économie et environnement.

## APPROCHE

**Objectif principal** : étudier les principales villes du monde pour montrer les bénéfices d'investir dans ces villes, surtout pour comprendre la situation de Tokyo dans le réseau des principales villes du monde. L'étude est utile pour concevoir les villes et leur classement à partir d'une perspective non occidentale, et prendre aussi une perspective holistique des villes pour les classer selon leur 'magnétisme' international.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : il n'y a pas des précisions sur la dénomination.

*Échelle choisie* : aucune échelle n'est précisée. Les villes sont sélectionnées à partir de critères qui évaluent l'influence international.

*Exemple* :  
London, New York

## POPULARITÉ

Une enquête importante, principalement en Asie (Japon). Reprise par des entreprises internationales.

Médias :  
The Guardian

# SOURCES DES DONNÉES

L'étude ne présente pas les sources des données mais fait une brève référence à l'usage d'informations des classement du World Economic Forum, The Global Financial Index ou Cities of Opportunity pour la sélection des villes.

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête prend en considération 40 villes mondiales et les classe selon 70 indicateurs (qualitatifs et quantitatifs), regroupés en 6 catégories. La méthodologie du classement a trois étapes:

### (1) Évaluation des fonctions des villes

Il y a 70 indicateurs classés en 6 catégories : économie, recherche et développement, interaction culturelle, qualité de vie, environnement et mobilité.

### (2) Classement des acteurs particuliers

Il y a 5 catégories d'acteurs: manager, chercheur, artiste, touriste et résident. Donc, chaque acteur reçoit un score qui prend en compte les 70 indicateurs divisées par les catégories précédentes.

### (3) Classement compréhensif

Cherche à considérer des valeurs urbaines **intangibles**, 6 éléments ont été identifiés pour mesurer cette valeur : efficacité, précision et vélocité, sécurité, diversité, hospitalité, changement et croissance. Ce classement prend en compte seulement 10 villes (Barcelone, Londres, Paris, Vienne, Istanbul, Singapour, Pékin, Séoul, Tokyo et New York) et considère les caractéristiques qui influent le 'magnétisme' de la ville. D'un côté l'étude évalue des caractéristiques quantitatives et qualitatives de la ville (spatial setting, activities, spatial management) et d'un autre côté il considère des valeurs sensibles (universal values, regional/cultural values et individual values).



# 13. OFFICE SPACE AROUND THE WORLD

## Cushman & Wakefield

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** Cushman & Wakefield(UK)  
agence internationale de consultation  
immobilière

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** première publication  
en 2011, celle-ci est la deuxième

**THÉMATIQUE** rentabilité et prix d'  
occupation des bureaux sur le marché  
global pour les entreprises.

### ÉVALUATION

#### points forts

- bon design, très visuel,  
beaucoup de graphiques.
- claire dans les résultats  
(pas besoin d'indicateurs).

#### points faibles

- sources faibles et pas bien  
spécifiées

### CLASSEMENT

(du plus au moins  
cher)

1. [London](#)
2. Hong Kong
3. [Moscow](#)
4. Beijing
5. Tokyo
6. New York
7. Rio de Janeiro
8. New Delhi
9. **Paris**
10. Sydney
11. Singapore
12. [Luxembourg](#)
13. [Oslo](#)
14. Dubai
15. [Geneva](#)
16. Almaty
17. Doha
18. [Stockholm](#)
19. Istanbul
20. [Milan](#)
21. [Munich](#)
22. Taipei
23. [Amsterdam](#)
24. Beirut
25. [Dublin](#)
26. Jakarta
27. Tel Aviv
28. Vancouver
29. Ho Chi Minh
30. [Madrid](#)

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris est 9ème dans le classement, mais le nombre total de villes prises en compte n'est pas spécifié. Le prix d'occupation de bureau par mètre carré par an (avec coûts additionnels inclus) est de 895€. La croissance annuelle est négative, de -2%.

\*la distinction avec La Défense, où le prix est de 530€, est spécifiée dans l'enquête.

**Londres** (West End) est la location la plus chère, avec un prix d'occupation annuel par mètre carré (coûts additionnels inclus) de 2,122€.

**New York** (Midtown) est 6ème, avec un prix de 993€.

### APPROCHE

Évaluation et classement des locations les plus chères pour les entreprises, et des tendances de croissance des prix.

(Il faut tenir compte du fait qu'un loyer plus cher est le symptôme d'une forte compétition sur le marché immobilier pour les entreprises. Cela veut dire, d'un côté, qu'une ville où les coûts d'occupation sont élevés a des avantages d'agglomération importants ; de l'autre côté, des entreprises émergentes qui ne peuvent pas se payer un loyer si élevé vont peut-être choisir des villes moins chères).

Approche **verticale et transversale** (classement + évaluations globales et régionales des grosses tendances).

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris CBD  
(Central Business District).

*Échelle choisie* : cela dépend des villes ;

- Londres - West End
- New York - Midtown  
(Madison / 5th ave.)

La plupart des villes sont mesurées avec CBD. La délimitation du CBD n'est pas spécifiée.

Pour Paris, on pense que CBD fait référence aux 20 arrondissements.

### POPULARITÉ

reprise surtout par des revues et sites de business et de real-estate

Médias :

The Guardian  
The Economist  
The Financial Times

## SOURCES DES DONNÉES

L'enquête est basée sur un "sondage compréhensif" des bureaux internationaux de Cushman & Wakefield partout dans le monde.

"The information on which this report is based has been obtained from sources we believe to be reliable, but we have not independently verified such information and we do not guarantee that the information is accurate or complete."

(Cité depuis l'enquête en question).

## MÉTHODOLOGIE

Le classement est obtenu de façon assez simple : l'enquête tient compte des prix moyens par mètre carré par an dans chaque location, en les convertissant en euros.

L'enquête utilise un système de standardisation des loyers pour éviter des problèmes de comparabilité, qui peuvent être causés par des différences dans les bases de mesure des villes.

Pour éviter de comparer des loyers inclusifs/exclusifs de charges, l'enquête tient en compte les coûts totaux d'occupation dans toutes les villes comparées.

# 14. BEST CITIES RANKING AND REPORT / Economist Intelligence Unit - 2012

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIL  
LES GRANDES METROPOLES  
DU MONDE.

**AUTEUR** : Economist Intelligence Unit. Entreprise de recherche affiliée à The Economist Group. Participation de Buzzdata.

**DATE** : 2012

**PÉRIODICITÉ** une seule publication en 2012. Remplacé du « EIU liveability Index »

**THÉMATIQUE** qualité de vie en fonction de la forme urbaine

## ÉVALUATION

### Points forts

indicateurs bâtis sur plusieurs critères, bonnes échelles, design correct approche innovante

### Points faibles

enquête expérimentale, non reconduite depuis 2012, méthode de notation trop opaque.

## CLASSEMENT

1. Hong-Kong
2. Amsterdam
3. Osaka
4. Paris
5. Sydney
6. Stockholm
7. Berlin
8. Toronto
9. Munich
10. Tokyo
11. Rome
12. Londres
13. Madrid
14. Washington
15. Chicago
16. New York
17. Los Angeles
18. San Francisco
19. Boston
20. Seoul
24. Budapest
25. Lisbonne
27. Moscou
28. Saint Petersburg
29. Athènes
36. Sao Paulo
42. Rio de Janeiro
51. Istanbul

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

En 2012, Paris est 4<sup>e</sup> au classement ajusté, et 5<sup>e</sup> au classement original non ajusté (c'est-à-dire sans les caractéristiques de forme urbaine).

### • Points forts

Pour les catégories générales, Paris est 1<sup>re</sup> ex aequo en santé, en éducation, et en culture et environnement, elle est très bien classée en infrastructures. Pour les « spatially adjusted indexes », elle se distingue en espaces verts et en connectivité.

### • Points faibles

Paris conserve de bons scores dans tous les domaines, à l'exception d'isolement et de pollution pour les indices de forme urbaine.

## APPROCHE

Approche verticale.

L'enquête reprend les enquêtes précédentes et classiques de l'EIU (Economist Intelligence Unit) sur la qualité de vie, mais ajoute une série d'indicateurs sur les caractéristiques spatiales et la forme urbaine (ex : expansion de la ville ou atouts naturels), d'où le « spatially adjusted ».

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris (ville centrale).

*Échelle* : non indiquée dans la publication, mais la carte des villes met Paris et Londres dans la catégorie des plus de 10 millions d'habitants, il s'agit donc de la région.

## POPULARITÉ

Les enquêtes de l'EIU sont reconnues, et celle-ci en particulier par son innovation, mais la presse n'en parle plus depuis 2012.

Médias :

NY Times  
The Guardian  
The Economist  
The Financial Times

## SOURCES DES DONNÉES

Les données concernant les indicateurs de forme urbaine ont été collectées par Buzzdata.com. Les autres données, reprises des enquêtes précédentes de l'EIU, ne sont pas renseignées.

Les sources de Buzzdata.com incluent : Goodle Earth et Open Street Map, divers programmes de l'ONU, de l'Unesco et de la Banque mondiale.

## METHODOLOGIE

Le détail des outils de mesure n'est donné ni pour les indices généraux (ceux des enquêtes précédentes de l'EIU) ni pour ceux liés à la forme urbaine. Etant donné que les indices ont presque tous une portée qualitative, on devine qu'il s'agit de compilations de différents indicateurs.

Les sept indices de la forme urbaine sont notés de 1 à 5, 1 étant la meilleure note, donnée à la ville ayant le meilleur score. La moyenne de l'ensemble est ramenée à un indice sur pourcentage et compte pour 25% du score final.

Les cinq indices généraux ont un poids variable (de 7,5% à 18,75%) dans la note finale, pour un total de 75%. Ils sont tous mesuré par un indice base cent (100 étant la note attribuée à la meilleure ville).

Le score « hors indices de forme urbaine », c'est-à-dire non-ajusté et correspondant aux enquêtes précédentes de l'EIU, est systématiquement donné en comparaison.

## INDICATEURS

### CARACTERISTIQUES SPATIALES (indicateurs de la forme urbaine)

Espaces verts  
Superficie  
Atouts naturels  
Atouts culturels  
Connectivité  
Isolation  
Pollution  
Total = 25%

### EIU LIVEABILITY INDEX (indices des enquêtes classiques de l'EIU)

Stabilité (18.75%)  
Système de santé (15%)  
Culture et environnement (18.75%)  
Education (7.5%)  
Infrastructure (15%)

# 15. INDEX DES VILLES DURABLES

## Arcadis 2015

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIS  
LES GRANDES METROPOLES  
DU MONDE.

### AUTEUR Arcadis.

Entreprise de construction, ingénierie et conseil basée aux Pays-Bas,

**DATE** : 2015

**PÉRIODICITÉ** 1ère édition

**THÉMATIQUE** villes durables

### ÉVALUATION

#### Points forts

très récente, données fiables, organisations internationales, bonne lisibilité et design, échelles cohérentes, influence correcte

#### Points faibles

un seul indicateur par sous-catégorie

### CLASSEMENT

1. Francfort
2. Londres
3. Copenhague
4. Amsterdam
5. Rotterdam
6. Berlin
7. Séoul
8. Hong-Kong
9. Madrid
10. Singapour
11. Sydney
12. Toronto
13. Bruxelles
14. Manchester
15. Boston
16. Paris
17. Melbourne
18. Birmingham
19. Chicago
20. New York
21. Houston
22. Philadelphie
23. Tokyo
24. Rome
25. Washington
36. Istanbul
42. Moscou

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris est à la 16<sup>e</sup> place parmi 50 villes, la plupart des autres villes européennes sont mieux classées, notamment Londres (2<sup>e</sup>) et Berlin (6<sup>e</sup>).

#### • Points forts

Paris est 11<sup>e</sup> dans la catégorie Planète, avec des bons scores en émissions de gaz à effet de serre et en assainissement et eau potable. Elle se distingue également en santé et en efficacité énergétique.

#### • Points faibles

Dans la catégorie Profit, Paris n'est que 28<sup>e</sup> avec un des plus mauvais scores en coût des activités. Elle est également la dernière des villes européennes en taux de dépendance et en coût de la propriété (catégorie Individus).

### APPROCHE

Approche verticale.

L'enquête définit la durabilité selon trois aspects : Individus, Planète et Profit, tout en gardant la distinction entre les trois pour mettre en lumière des modèles différents (ex : Francfort, Singapour, Doha). En cela, il y a une tentative d'approche horizontale.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris.

*Échelle* : souvent celle de l'agglomération morphologique, d'après le tableau de population où, en 2010, Londres est à 9,6 millions et Paris à 10,4.

### POPULARITÉ

Enquête très récente, innovante, et reprise dans de nombreux journaux (dans sa version en anglais).

N'est reprise par aucun média de notre panel.

## SOURCES DES DONNÉES

L'intégralité des sources utilisées pour chaque indicateurs est précisée à la fin du document. La plupart viennent de la Banque mondiale ou d'autres enquêtes comparatives pas forcément centrées sur les villes (comme QS ou UBS).

En revanche, les sources des données démographiques ne sont pas indiquées.

Arcadis joint à cette recherche une catégorisation des villes sélectionnées.

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête utilise au total 20 indicateurs répartis en 3 « sous-index » : Individus, Planète, et Profit. Pour chaque indicateurs, la meilleure ville se voit attribuée la note de 100% et la pire, celle de 0%. Les 48 autres villes sont réparties selon leur écart.

Les trois sous-index ou catégories comptent à parts égales dans le classement général, exprimé en pourcentage.

Certains indicateurs, comme les transports, apparaissent dans deux catégories mais ne sont comptés qu'une fois au classement général.

Enfin, la liste détaillée des outils de mesure de chaque indicateur est donnée dans la rubrique méthodologie de l'enquête.

### INDICATEURS

#### INDIVIDUS

Alphabétisation

Education

Espaces verts

Santé

Taux de dépendance

Inégalité des revenus

Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Tarif de la propriété

Infrastructures de transport

#### PLANÈTE

Utilisation de l'énergie et mix d'énergies renouvelables

Exposition aux catastrophes naturelles

Pollution de l'air

Émissions de gaz à effet de serre

Gestion des déchets solides

Eau potable et assainissement

#### PROFITS

Efficacité énergétique

Importance par rapport aux réseaux mondiaux

PIB par habitant

Facilité à mener des affaires

Coût pour mener des affaires

Infrastructures de transport

# 16. THE WORLD'S MOST REPUTABLE CITIES

## Reputation Institute - 2014

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIL  
LES GRANDES METROPOLES  
DU MONDE.

**AUTEUR** City RepTrak  
Programme de recherche du  
Reputation Institute.  
Partenariat avec *Forbes*.

**DATE** 2014  
**PÉRIODICITÉ** 2011, 2012, 2013  
**THÉMATIQUE**  
Réputation des villes

### ÉVALUATION

**Points forts**  
enquête la plus aboutie dans  
son domaine, la réputation  
est bien conceptualisée.

**Points faibles**  
peu d'influence, format  
sondage, design amateur, pas  
d'échelles, insiste que sur les  
top 10.

### CLASSEMENT

1. Vienne
2. Munich
3. Sydney
4. Florence
5. Venise
6. Oslo
7. Vancouver
8. Londres
9. Barcelone
10. Montréal
11. Copenhague
12. Helsinki
13. Bruxelles
14. Amsterdam
- 15. Paris**
16. Perth
17. Brisbane
18. Genève
19. Edimbourg
20. Zurich
22. Stockholm
23. Rome
24. Francfort
25. New York
27. Dublin
29. Berlin
32. Madrid
35. Milan
38. Lyon

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 100 villes classées, Paris est 15<sup>e</sup> au classement général. Elle n'a jamais fait parti du top 10 dans les publications précédentes, contrairement à Londres (1<sup>re</sup> en 2011).

Paris ne figure pas sur la carte des villes ayant connu une forte évolution par rapport à l'enquête 2013.

• **Points forts**

Paris est la 2<sup>e</sup> ville la plus recommandée pour les visites (derrière Florence) et la 5<sup>e</sup> pour les achats.

• **Points faibles**

Seuls les top 10 sont détaillés, et Paris ne figure dans aucun autre (Investir, Vivre, Travailler, Organiser des événements).

### APPROCHE

Approche essentiellement  
verticale.

La distinction est faite dès le départ entre la réputation « émotionnelle » (confiance, admiration, etc.) et la réputation « rationnelle » (environnement, gouvernance, économie). Les deux sont étudiées.

Seules les 10 meilleures villes de chaque catégorie sont présentées.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : simple nom de la ville

*Échelle* :

Rien n'indique quelle est l'échelle considérée mais il est signalé que les villes sont choisies par leur taille, les investissements qu'elles reçoivent et l'activité touristique.

Exemple : Londres, New York.

### POPULARITÉ

Enquête peu connue mais assez générale sur un sujet difficile à étudier. Reprise par *Forbes*.

Médias :  
El Pais

## SOURCES DES DONNÉES

L'intégralité des données est issue de questionnaires en ligne menés par le Reputation Institute en janvier et février 2014 auprès de citoyens des pays du G8 (Royaume-Uni, Russie, Canada, France, États-Unis, Italie, Japon, Allemagne).

Au total, 19 000 personnes ont répondu aux questionnaires sur un maximum de 100 villes.

## MÉTHODOLOGIE

Les résultats sont répartis entre réputation émotionnelle et réputation rationnelle.

La réputation émotionnelle se divise en 6 activités pour lesquelles la chaque ville est oui ou non recommandée. Ces 6 domaines, appelés « supportive behaviors » sont présentés séparément.

La réputation rationnelle comprend trois catégories avec une pondération variables (« key factors in reputation »). Elles sont elles-mêmes composées de plusieurs indicateurs qualitatifs avec chacun un poids différent (indiqué ci-après).

Tous les résultats sont présentés en pourcentage, c'est-à-dire la part des personnes ayant répondu positivement à la question de chaque indicateur.

Le détail des questions telles qu'elles ont été posées aux sondés est indiqué dans l'enquête.

## INDICATEURS

### FACTEURS CLES DE LA REPUTATION

#### ENVIRONNEMENT ATTRAYANT (37.6%)

Beauté de la ville (11.8%)

Activités intéressantes (8.8%)

Célébrités (7.7%)

#### EFFICACITÉ DU GOUVERNEMENT (35.3%)

Sécurité (10.3%)

Politiques sociales, économiques et environnementales (8.3%)

Leaders respectés (8.0%)

Institutions légales et politiques développées (7.1%)

Qualités des transports, communications et infrastructures (6.5%)

#### ÉCONOMIE AVANCÉE (27.1%)

Produits et services respectés (6.9%)

Stabilité financières et croissance future (6.9%)

Climat des affaires (6.6%)

Technologie (5.7%)

Sièges sociaux de grandes firmes (5.4%)

### ATTITUDES ET RECOMMANDATIONS

Visiter

Investir

Vivre

Travailler

Acheter

Organiser et participer à des événements

# 17. THE SAFE CITIES INDEX 2015

## Economist Intelligence Unit

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Mars 2015

**AUTEUR** The Economist Intelligence Unit (EIU). Entreprise de recherche affiliée au groupe The Economist. Sponsorisé par le groupe industriel japonais NEC.

**DATE** 2015

**PÉRIODICITÉ** aucune

**THÉMATIQUE** sécurité urbaine dans l'ère digitale et numérique

### ÉVALUATION

#### Points forts

méthodologie claire, enquête récente et réputée, données fiables, design précis

#### Points faibles

choix arbitraire des villes, échelles non renseignées, se concentre sur les top 10, indicateurs parfois incompréhensibles (ex : use of data-driven techniques for crime),

### CLASSEMENT

1. Tokyo
2. Singapour
3. Osaka
4. Stockholm
5. Amsterdam
6. Sydney
7. Zurich
8. Toronto
9. Melbourne
10. New York
11. Hong Kong
12. San Francisco
13. Taipei
14. Montréal
15. Barcelone
16. Chicago
17. Los Angeles
18. Londres
19. Washington
20. Francfort
21. Madrid
22. Bruxelles
23. Paris
24. Séoul
25. Abu Dhabi
26. Milan
27. Rome
28. Santiago
29. Doha
30. Shanghai
50. Jakarta

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi 50 villes, Paris est à la 23<sup>e</sup> position. Elle est la 9<sup>e</sup> ville européenne, alors que Londres est la 5<sup>e</sup>. Il est rapellé qu'en moyenne sur 6 enquêtes de l'EIU Paris est à la 19<sup>e</sup> place et Londres à la 22<sup>e</sup>. Un sous-classement selon le revenu est disponible, et Paris figure à la 16<sup>e</sup> position par les 19 villes upper-middle income.

**Points forts** : Paris est 5<sup>e</sup> pour la sécurité sanitaire.

**Points faibles** : Paris est 32<sup>e</sup> en sécurité digitale, et obtient des score moyens en sécurité des infrastructures et sécurité personnelle.

### APPROCHE

#### Approche verticale

La sécurité dans les villes est mesurée dans 5 domaines différents (cf. méthodologie). Pour chacun, les villes sont classées par score décroissant. L'enquête comprend des parties analytiques pour chaque domaine et pour certaines villes (ex : Tokyo, Johannesburg).

Les villes sont aussi réparties selon des catégories de richesse et de tailles, donnant une dimension horizontale à l'enquête.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Dénomination : Paris.

Échelle : non précisée. Tokyo, New York, Osaka, Paris et Londres sont des « megacities » de plus de 10 millions d'habitants, on devine qu'il s'agit de l'agglomération morphologique.

### POPULARITÉ

Enquêtes de l'EIU souvent influentes. Celle-ci est particulièrement récente et complète sur le sujet.

Médias :  
The Guardian  
El País  
The Economist  
The Financial Times

## SOURCES DES DONNÉES

L'ensemble des données a été collecté et harmonisé par l'EIU entre juillet et septembre 2014. La plupart des données proviennent de l'OMS, du Kasperky Lab, et d'enquêtes précédentes de l'EIU. Pour chaque indicateur, la source est précisée dans la partie méthodologie de l'enquête.

## MÉTHODOLOGIE

L'index est composé de 44 indicateurs répartis en 4 familles : *Digital Security*, *Health Security*, *Infrastructure Safety* et *Personal Safety*. Il est précisé que ces indicateurs peuvent être quantitatifs (ex : fréquence des accidents de voiture) ou qualitatifs (ex : travail de la police), et direct (données sur la ville) ou « proxy » (données sur la région ou le pays rapportées à la ville).

Chaque indicateur est ramené à une note de 0 à 100 pour garder les écarts relatifs entre les villes (sauf pour les anciens indicateurs d'autres enquêtes de l'EIU notés de 5 à 1). Tous les indicateurs ont un poids égal dans leur famille, et les 4 familles comptent autant pour le score total. Le ou les outils de mesure de chaque indicateur est précisé dans l'enquête.

Le mode de sélection des 50 villes présentes n'est pas précisé.

### INDICATEURS

#### SÉCURITÉ DIGITALE

Politique de la vie privée // Conscience citoyenne des cyber-menaces // Partenariats public-privés // Niveau de technologie // Équipes de cyber-sécurité // Fréquence des vols d'identité // Pourcentage des ordinateurs infectés // Taux d'accès à internet

#### SÉCURITÉ SANITAIRE

Politiques environnementales // Accès au système de santé // Lits d'hôpitaux pour 1000 habitants // Docteurs pour 1000 habitants // Accès à une nourriture de qualité // Qualité des services de santé // Qualité de l'air // Qualité de l'eau // Espérance de vie // Mortalité infantile // Mortalité par cancer

#### SÉCURITÉ DES INFRASTRUCTURES

Forces de l'ordre dans les transports // Climat des déplacements piétons // Qualité des routes // Qualité des infrastructures d'électricité // Gestion des catastrophes et « business continuity plan » // Morts à cause de catastrophes naturelles // Fréquence des accidents de la route // Fréquence des piétons tués // Part de la population vivant en bidonville

#### SÉCURITÉ PERSONNELLE

Degré d'implication de la police // Patrouilles de quartier // Accès aux données sur les crimes de rues // Utilisation des données dans la criminalité // Mesures de sécurité privées // Contrôle du port d'arme // Risque et stabilité politique // Importance de la petite délinquance // Importance des crimes violents // Activité des gangs // Corruption // Taux d'usage de drogues // Fréquence des attaques terroristes // Agressions liées au genre // Perception de la sécurité

# 18. TOP GLOBAL FASHION CAPITALS / GLM

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** Global Language Monitor  
Entreprise étasunienne basée à Austin et spécialisée dans la documentation, l'analyse et le suivi des tendances culturelles dans les médias et réseaux sociaux en anglais et autres langues.

**DATE** 2014 (10e édition)

**PÉRIODICITÉ** première publication en 2004, mises à jour annuelle (automne)

**THÉMATIQUE** capitales de la mode (attractivité / rayonnement)

**Points forts:** méthodologie intéressante et vaste source de données, monopole sur le sujet, forte reprise dans les médias

**Points faibles:** méthodologie difficilement accessible, difficile d'évaluer la performance des villes.

## CLASSEMENT

1. New York
2. **Paris**
3. London
4. Los Angeles
5. Barcelona
6. Rome
7. Berlin
8. Sydney
9. Antwerp
10. Shanghai
11. Tokyo
12. Milano
13. Florence
14. Madrid
15. Sao Paulo
16. St- Petesbourg
17. Moscow
18. Singapore
19. Miami
20. Hong Kong
21. Prague
22. New Delhi
23. Krakaw
24. Warsaw
25. Dallas
26. Melbourne
27. Cape Town
28. Rio de Janeiro
29. Chicago
30. Buenos Aires

## SITUATION RELATIVE DE PARIS /10' - / 11' - / 12' - 4e / 13' - / 14' - 2e

Parmi les 55 villes présentes, prises en compte selon leurs contributions à l'industrie de la mode et selon l'unicité de leurs style, Paris est 2e au classement général, après New York et devant Londres.

• **Points forts :** Paris est la Top Global Fashion Capital pour Haute Couture et montre des résultats positifs dans le prêt-à-porter. Son ranking a progressé (+2). Différence avec New York que de 0.5 %

• **Points faibles :** elle n'est pas première.

**Londres :** -2 places, mais très bonne performance parmi les top 3

## APPROCHE

• **Objectif principal:** "Comment les tendances globales entre les villes impactent le monde ?"

Introduire les **nouvelles technologies** dans le traitement et l'analyse de données et techniques à l'époque du "Big Data". Focus sur l'**usage des mots, leur choix et leur impact dans la culture, surtout en anglais. Quelles tendances se dessinent sur le web ?**

• **Approche :** trend tracking, considération tant de l'intensité comme de la répandue de l'information analysée. **Focus culture (politique, les arts, divertissement, science & technologie). Analyse médiatique.**

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Dénomination : Paris

Échelle choisie : indéfinissable géographiquement. Chaque unité est lexicale et dans ce cas, relayée aux noms des villes tels que compris dans l'imaginaire des usagers du web et cela en langue anglaise. Possible de supposer un lien avec les *fashion districts* des villes.

## POPULARITÉ

Médias :  
The Guardian  
The Economist  
NY Times  
El País

## SOURCES DES DONNÉES

- Internet & blogs
- Réseaux sociaux
- 250 000 - 300 000 tops médias numériques et de l'imprimé \*\*
- Base de données déposées (Factiva, Lexis-Nexis, etc.)

\*\* **Échantillon:** CNN, MSNBC, The Wall Street Journal, Reuters, Associated Press, United Press International, Knight-Ridder, USA Today, The Washington Post, The Washington Times, The Chicago Tribune, The Los Angeles Times, The New York Times, San Francisco Chronicle, The Charlotte Observer, Minneapolis Star Tribune, San Jose Mercury, New York Post, NPR, FoxNews, ABC, NBC, CBS, ChinaNews, Peoples Daily, The National Post, The Sydney Morning Herald, The BBC, the Australian Broadcasting Company, The Canadian Broadcasting Company, The Cape Town Argus, El Pais (Madrid), The Daily Mail (Scotland), The Hindustan Times, The Gulf News (Qatar), and various electronic and print media on six continents.

## MÉTHODOLOGIE : **besoin d'un non-disclosure agreement.**

L'enquête se fait grâce à la méthode de **Narrative Tracking Technology**, qui analyse les sources au-dessus citées : **les mots, phrases et concepts sont repérés selon leur fréquence, leur contexte d'usage et leur apparition dans les outlets de médias globaux.** La nature de l'étude est longitudinale et l'analyse peut prendre en compte plusieurs années selon le cas (ici, périodicité annuelle). Le classement se fait sur l'usage fait des mots en langue anglaise, soit un total de **1 025 109, 8 mots estimés au 1er janvier 2014** (vs. 1 022 000 pris en compte par Google/Harvard) et plus de **1.83 billions de personnes.**

Sélections des mots (**database**) :

- 1) **établissement de "mots de base"** acceptés par des dictionnaires qui contiennent le noyau historique de l'anglais (cf. Beowulf, Chaucer, le Venerable Bede, Shakespeare, King James Bible...)
- 2) **Par la suite, GLM a désigné un chiffre pour le taux de création de nouveaux mots et pour l'adoption et absorption de vocabulaire étranger. Le résultat, même si une estimation, a servi comme point de départ pour des débats à travers le monde.**
- 3) Reconnaissance aussi de la **tendance L33T Speak** : mixed letter - number - punctuation words.

Pour qualifier dans les listes de GLM, les mots, noms et phrases doivent pouvoir être trouvés globalement, avoir un **minimum de 25 000 citations** et répondre aux usages de "depth" et de "breath". **Depth** : l'information apparaît sur plusieurs formes de média. **Breath**: l'information doit apparaître partout à travers le monde, non réduite à un métier, groupe social ou géographie en particulier. **Exploitation services algorithmiques.**

### **PQI : The Predictive Quantities Indicator**

Base du moteur analytique et propriété de GLM. Retracer la fréquence d'apparition de mots parmi les sources puis, une fois qu'un index de base des mots-clés est créé, des "timbres de temps" (timestamps) et des "univers de médias" sont construits. Index pondéré car prise en compte de tendances à court et long termes, élan/quantité du mouvement et vitesse = création de signaux qui peuvent être utilisés sur une variété d'applications. Outputs: un raw PQI, un "Directional Signal", un classement relatif avec pour base 100.

### **BIG DATA (FT, 6 mai 2013)**

Un des termes les plus "hype" dans le marché (CIO & professionnels du IT sur gartner.com). Un jour tout data sera Big Data. **Des énormes volumes d'information structurée et non structurée seront recueillis, traités et analysés en temps réel.** Révélation de liens inattendus et provision d'aperçus et idées uniques, voire d'utilité pour prédire le futur.

# 19. WORLD CITIES CULTURE REPORT / BOP

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

## AUTEUR BOP Consulting

cabinet de conseil spécialisé dans les secteurs de la culture et la créativité

**COMMANDITAIRE** World Cities Culture Forum / Initiative du Maire de Londres.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** 1e rapport en 2012, publication prévue tous les 3 ans

**THÉMATIQUE** Culture (Globale)

## ÉVALUATION

**Points forts :** prise en compte de la difficulté des échelles, portrait de chaque ville, sources sérieuses, effort méthodologique.

**Points faibles :** pas de classement, encore des enjeux à faire dans le traitement de données et difficultés avec le volet “informel” de la culture.

## CLASSEMENT

Aucun classement n'est proposé.

Amsterdam  
Berlin  
Bogotá  
Buenos Aires  
Hong Kong  
Istanbul  
Johannesburg  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Montréal  
Moscow  
Mumbai New York  
Paris  
Rio de Janeiro  
Sao Paulo  
Seoul  
Shanghai Singapore  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

24 métropoles globales considérées importantes pour le monde dans les décennies à venir & qui ont manifesté un intérêt dans la consolidation du rôle de la culture en leur sein.

Paris est à la recherche d'un équilibre entre son “art de vivre” et les nouvelles générations (multiculturelles) qu'elle accueille. Sans délaisser son héritage culturel, la ville doit éviter de devenir un “musée en plein air” : dans l'effort de conserver une culture vivante et moderne, elle construit de nouvelles infrastructures dans les arrondissements périphériques et étire les formes d'art “fringe” (de frontière). La capitale insiste aussi dans la valeur des industries créatives et leur pertinence pour le futur développement économique de la ville.

## APPROCHE

**Objectif principal :** le but du rapport est de montrer l'importance de la culture dans un monde régi par les villes et de proposer des manières de **concevoir des politiques publiques culturelles** et des stratégies afin que ce **secteur soit plus robuste et efficace**. Faire du World Cities Culture Forum un évènement semblable au G20.

**Approche :** évaluer l'offre et la demande de culture tout en essayant de capturer son sens multidimensionnel, ses déclinaisons “formelles” et “informelles”. Analyse statistique de données quantitatives.

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination :* Paris  
*Échelle choisie :* Île-de-France.

Précision pour chaque ville à quelle unité administrative correspondent les statistiques traitées (zone, population et taille).

*Exemple :*  
London / Greater London  
New York / New York City

## POPULARITÉ

Repris par la mairie de Londres.

Médias :  
The Guardian  
El País

## SOURCES DES DONNÉES

- définition de culture : UNESCO et son Framework for Cultural Statistics (2009).
- série d'indicateurs : adaptée selon le Culture Satellite Account Framework tel que présenté par l'OECD (2006).

## MÉTHODOLOGIE

Les indicateurs recouvrent :

- l'approvisionnement de culture : catégoriser la variété et la composition de l'infrastructure culturelle de chaque ville et suivre la production annuelle de ces institutions
- la consommation et participation : quantifier la taille, la nature et la valeur des publics pour l'offre culturelle du comparateur des villes.

Dans le but d'explorer les motifs présents parmi les données, le rapport les regroupe autour de **6 thématiques** :

### Héritage culturel

Nb. de musées nationaux / Nb. d'autres musées / Nb. de galeries d'art / % de fréquentation de musées et de galeries / Visites aux 5 musées - galeries les plus populaires (million) / Visites aux 5 musées - galeries les plus populaires per capita / Nb. de sites "Patrimoine mondial" / Autres sites historiques ou patrimoniales / % d'espaces verts publics (parcs et jardins)

### Culture littéraire

Nb. de bibliothèques publiques / No. de bibliothèques publiques per 100 000 personnes / No. de prêts de bibliothèques (millions) / No. de librairies / No. de librairies per 100 000 personnes / Nb. de librairies rare ou d'occasion / Nb. de titres publiés dans le pays

### Films & jeux

Nb. de cinémas / Nb. d'écrans de cinéma / Nb. d'écrans de cinéma per million de personnes / Nb. d'admissions au cinéma (millions) / Nb. d'admissions au cinéma per capita / Nb. de films parus en salle dans le pays / Nb. de films étrangers parus en salle dans le pays / Nb. de festivals de cinémas / Participation au festival de film le plus populaire / Nb. de salles de jeux vidéos

### Arts du spectacle

Nb. de théâtres / Nb. de représentations de théâtre / Nb. d'entrées au théâtre (millions) / Nb. d'entrées au théâtre per capita / Nb. de salles pour musique en direct / Nb. d'importantes salles de concert / Nb. de représentations musicales / Nb. de shows de comédie / Nb. de spectacles de danse / Nb. d'écoles non professionnelles de danse.

### Personnes & talent

Nb. d'établissements publics d'éducation supérieure (ES) spécialisés en culture / Nb. d'établissements privés d'ES spécialisés en culture / Nb. d'étudiants chez des institutions spécialisés en Art & Design / Nb. d'étudiants en licence d'Art & Design chez des universités générales

### Vitalité culturelle & diversité

Nb. de clubs, discothèques et salons de danse / Nb. de bars / Nb. de bars per 100 000 personnes / Nb. de restaurants / Nb. de restaurants per 100 000 personnes / Nb. de festivals - célébrations / Participation au festival le plus populaire / Nb. d'étudiants internationaux / Nb. de touristes internationaux / Nb. de touristes internationaux en % de la population / % de population née à l'étranger

# 20. Networked Society City Index Ericsson - 2014

## AUTEUR Ericsson

(entreprise Suisse multinationale de télécommunications)

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** première publication en 2007, 6 mises à jour depuis

## THÉMATIQUE

objectif : montrer l'importance de nouvelles technologies pour le développement en considérant aussi l'impact environnemental.

## ÉVALUATION

### Points Forts

Méthodologie très bien détaillée, catégories et indicateurs pondérés.

### Points faibles

Échelle pas très détaillée et critères de sélection de villes pas précisés.

Sources pas précisées systématiquement..

## CLASSEMENT

1. **Stockholm**
2. **London**
3. **Paris**
4. **Singapore**
5. **Copenhagen**
6. **Helsinki**
7. **New York**
8. **Oslo**
9. **Hong Kong**
10. **Tokyo**
11. **Los Angeles**
12. **Seoul**
13. **Taipei**
14. **Munich**
15. **Miami**
16. **Berlin**
17. **Moscow**
18. **Barcelona**
19. **Sydney**
20. **Warsaw**

## SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 40 villes présentes, Paris est 3e au classement général. Dans l'étude spécifique de Paris elle est notée sur 100: TBL Social (88), TBL Economie (55), TBL Environnement (85), ICT Infrastructure (72), ICT Affordability (94), ICT Usage (68)

### • Points forts

Très bon score pour l'ensemble des indicateurs. Particulièrement pour ICT accessibilité.

### • Points faibles --.

## APPROCHE

**Objectif principal:** Networked Society City Index 2014 mesure la performance de 40 villes selon leur maturité technologique (ICT maturity) et leur "triple bottom line" (TBL), particulièrement en termes de développement durable. Cette année ont été ajoutés les indicateurs *égalité* et *e-gouvernement*.

Approche **verticale et transversale** (classement + prise en compte de familles d'indicateurs différents).

## DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris.

*Échelle choisie* : pas précisée

*Exemple* :  
Région de Paris  
Londres Aire  
Métropolitaine  
New York

## POPULARITÉ

Médias :  
The Guardian

## SOURCES DES DONNÉES

40 villes sélectionnés, les plus larges et plus dynamiques

Des sources générales de l'usage des technologies tels que OECD, UNESCO (précisés dans l'appendice)

## MÉTHODOLOGIE

### INDICATEURS

Le classement prend en considération deux facteurs : (1) l'usage et la maturité des technologies d'information et communication (ICT), qui donne comme résultat un premier classement et, ensuite, ce premier classement se croise avec la (2) performance environnementale de chaque ville, pour ainsi avoir un classement final. L'enquête a été construite à partir de ces deux perspectives et les indicateurs qui sont utilisés pour évaluer ces dimensions sont séparés en catégories. Chaque catégorie et ses indicateurs ont un pourcentage pondéré par rapport à la pertinence de sa valeur dans l'approche de l'étude. La somme de chaque indicateur est faite grâce à une équation géométrique qui respecte l'importance (poids) de chaque variable.

**1) Maturité des technologies d'information et de communication (ICT) :** cette valeur mesure la préparation des villes pour participer à la communauté globale d'information technologique ainsi que le degré de préparation de la société pour utiliser l'infrastructure de télécommunications.

#### 3 Dimensions, catégories et indicateurs :

##### **1. Infrastructure (%)**

*Haut-débit (1/2) - haut-débit fixé, des appareils mobiles, et capacité d'haut-débit*

*Accessibilité (1/2) - Fiber, LTE/HSPA+, Wifi hotspots*

##### **2. Coût (%)**

*Prix des transitions IP (1/3) - IP prix des transitions*

*Utilisation de la technologie (1/3) - Tarife haut débit fixé, tarife haut débit des mobiles*

##### **3. Usage (%)**

*Usage de la technologie (1/3) - portables, smartphones, ordinateurs, tablets*

*Usage individuel (1/3) - usage d'internet, social networking*

*Usage public et de marché (1/3) - E-governance, factures électroniques*

**2) Triple Bottom Line (TBL) - impact environnemental :** c'est un cadre d'évaluation qui considère l'aspect social, environnemental et financier des villes pour penser la qualité de vie.

##### **1. Social (1/3):**

*Santé (1/3) - mortalité infantile, espérance de vie*

*Éducation (1/3) - éducation réussite, taux d'alphabétisation*

*Inclusion Sociale (1/3) - taux d'homicides, taux de chômage, égalité de genre*

##### **2. Économique (1/3) :**

*Productivité (2/3) - PIB per habitant*

*Compétitivité (1/3) - diplômes d'enseignement supérieur, brevet, emploi haut niveau de connaissance, start-ups d'entreprises.*

##### **3. Environnemental (1/3) :**

*Ressources (1/3) - déchets, énergie,*

*Pollution (1/3) - pollution atmosphérique, pollution de l'eau*

*Changement climatique (1/3) - CO2*

\*En annexe : toute la méthodologie

# 21. WORLD CITY NETWORKS

## 2012

### GaWC

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMi LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Mars 2015

**AUTEUR** GaWC (Globalization and World Cities Research Network) (Grande-Bretagne)

- think-tank éminent sur les relations entre les villes du monde
- créé dans le département de géographie de Loughborough University.

**DATE** 2012

**PÉRIODICITÉ** 2000-2004-2008-2010

**THÉMATIQUE** intégration des villes dans un réseau global.

### ÉVALUATION

#### points forts

- approche innovatrice et très scientifique.

#### points faibles

- design du site illisible
- méthodologie et approche du classement jamais expliquées complètement et synthétiquement. Plusieurs publications très techniques et difficiles à repérer (à cause de la variété de publications et de projets).

### CLASSEMENT

#### alpha ++

London // New York

#### alpha +

Hong Kong // Paris // Singapore // Shanghai // Tokyo // Beijing // Sydney // Dubai

#### alpha

Chicago // Mumbai // Milan // Moscow // Sao Paulo // Frankfurt // Toronto // Los Angeles // Madrid // Mexico City // Amsterdam // Kuala Lumpur // Brussels

#### alpha -

Seoul // Johannesburg // Buenos Aires // Vienna // San Francisco // Istanbul // Jakarta // Zurich // Warsaw // Washington // Melbourne // New Delhi // Miami // Barcelona // Bangkok // Boston // Dublin // Taipei // Munich // Stockholm // Prague // Atlanta

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris est très bien située, et dans les classements de 2000, 2004, 2008 et 2010 se positionne dans la même catégorie de ville *alpha +*.

Cela veut dire que le score de connectivité de Paris est très haut. Elle est la seule ville européenne à avoir obtenu ce score.

**Londres** se situe en première position (ville *alpha ++*), seule avec New York. Les deux occupent cette position depuis 2000.

### APPROCHE

L'objectif est de mesurer la **connectivité** des villes. L'approche est celle d'une analyse de réseau (*network analysis*), où l'importance relative de chaque ville par rapport au réseau urbain mondial est mesurée et classée. Simplifions : si chaque ville est un noeud dans le réseau global, il y en a qui sont plus essentielles pour la connection entre villes ; cette propriété s'appelle en analyse de réseau *betweenness*; une autre mesure de connectivité est la *centralité* d'une ville, qui regarde le positionnement spatial d'un noeud particulier dans le réseau.

\*l'intérêt de cette approche est que GaWC voit les connections entre les villes dans une optique de **coopération**, et non pas de compétition (le groupe déclare que les classements hiérarchiques sont contre l'esprit du projet GaWC).

### N.B.

Cette étude est très différente des autres; ce n'est pas un *rapport*, mais plutôt une analyse technique, basée sur des coefficients et des formules très complexes, que nous ne comprenons pas toujours. Une présentation exhaustive n'est donc pas pertinente. Des explications, sous forme de bulletin, sont disponibles sur le site de GaWC.

### POPULARITÉ

N'est reprise par aucune des médias de notre panel.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

Pas pertinent.

# 22. KNIGHT FRANK: GLOBAL CITY SURVEY 2014

## Knight Frank

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARI LES  
GRANDES METROPOLES DU  
MONDE  
Février 2015

**AUTEUR** Knight Frank. Bureau de conseil privé pour les UHNWI's basé à Londres. 350 bureaux dans le monde.

**DATE** 2014

**PÉRIODICITÉ** annuelle depuis 2010

**THÉMATIQUE** étude du marché immobilier, mais aussi commercial (luxe, tourisme) dans les grandes métropoles pour guider et donner des conseils à UHNWI's. (personnes très affluentes)

### ÉVALUATION

#### Points forts

Très bon design, rapport accessible dans les médias et internet.

#### Points faibles

Pauvre méthodologie. Pas de précision d'échelle et indicateurs limités.

### CLASSEMENT

1. London
2. New York
3. Hong Kong
4. Singapore
5. Shanghai
6. Miami
7. Paris
8. Dubai
9. Beijing
10. Zurich
11. Tokyo
12. Toronto
13. Geneva
14. Sydney
15. Taipei
16. Frankfurt
17. Moscow
18. Madrid
19. San Francisco
20. Vienna
21. Milan
22. Los Angeles
23. Jakarta
24. Munich
25. Amsterdam
26. Mumbai
27. Dublin
28. Johannesburg
29. Istanbul
30. Kuala Lumpur

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Parmi les 40 villes présentes, Paris est 7e au classement général. Elle figure 2e après Londres.

#### Points forts

Parmi les top 5 villes européennes.

#### Points faibles

Selon l'étude, la richesse dans la région européenne n'a pas eu beaucoup de croissance dans ces dernières années, et en comparaison avec l'Asie ils envisagent un décalage plus significatif dans les années à venir.

### APPROCHE

**Objectif principal** : le *Global City Survey* présente les villes les plus importantes pour investir et/ou habiter pour les personnes plus affluentes du monde. L'enquête fait partie d'une étude plus large, *The Wealth Report*, abordant plusieurs domaines d'intérêt pour les UHNWI's. (Ultra High Net Worth Individuals - min 30 US millions)

Approche **verticale et transversale** mais par rapport à une classe spécifique et très réduite.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

*Dénomination* : Paris.

*Échelle choisie* :  
Non précisée.

*Exemple* :  
Paris, London, New York.

### POPULARITÉ

Accès facile.  
Présent principalement dans les médias anglais.

Médias :  
The Guardian  
The Economist

## SOURCES DES DONNÉES

Pas beaucoup de précisions par rapport aux sources. La majorité des données recueillies directement par le Knight Frank Institute tels que le PIRI Prime International Residential Index.

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête ne décrit pas en détail la méthodologie pour faire le classement, mais selon l'information présente dans le rapport, la sélection et classement des villes a suivi une méthodologie très simple "Follow the money". Les villes sont classées par rapport au nombre des UHNWI qui habitent dans les villes, alors le classement représente la densité des UHNWI dans les villes. Le classement utilise aussi l'étude "Attitude Survey" réalisé aussi par Knight Frank Institute, et recueille les informations des conseillers des UHNWI's pour connaître les villes qui les intéressent pour habiter, investir et visiter.

# 23. QS BEST STUDENT CITIES

## Quacquarelli Symonds 2015

APUR  
GLM Master Program  
Capstone Project  
BENCHMARK: PARIS PARMIL  
LES GRANDES METROPOLES  
DU MONDE.

**AUTEUR** Quacquarelli Symonds  
Cabinet londonien de conseil dans le domaine de l'éducation. Ancien partenariat avec le *Times Higher Education* pour ses « world universities rankings ». Indépendant depuis 2010

**DATE** 2015

**PÉRIODICITÉ** 2012, 2013/2014, puis 2015

**THÉMATIQUE** villes étudiantes

### ÉVALUATION

#### Points forts

très connue, très récente, interactive

#### Points faibles

indicateurs parfois incohérents ou inutiles  
méthodologie obscure, pas de publication, données reprises d'autres enquêtes

### CLASSEMENT

1. Paris
2. Melbourne
3. London
4. Sydney
5. Hong-Kong
6. Boston
7. Tokyo
8. Montreal
9. Toronto
10. Seoul
11. Zurich
12. Vancouver
13. San Fransisco
14. Munich
15. Singapour
16. Berlin
17. New York
18. Chicago
19. Barcelone
20. Vienne
26. Edinbourg
28. Copenhague
29. Manchester
32. Dublin
35. Stockholm
36. Milan
37. Amsterdam
39. Helsinki / Madrid
43. Moscou

### SITUATION RELATIVE DE PARIS

Paris est 1<sup>re</sup> sur 50 villes au classement général 2015, comme pour les deux publications précédentes.

#### • Points forts

Paris se classe 2<sup>e</sup> pour la présence d'universités de rang mondial et 4<sup>e</sup> pour l'activité des employeurs, deux catégories dans lesquelles Londres est 1<sup>re</sup>.

#### • Points faibles

Paris reste dans la meilleure moitié pour tous les domaines : 18<sup>e</sup> en communauté étudiante, 19<sup>e</sup> en qualité de vie et désirabilité, et 23<sup>e</sup> en coût de la vie et de la scolarité.

### APPROCHE

Approche essentiellement verticale et centrée sur la formation et la vie universitaire.

L'enquête s'adresse à un public étudiant mais ne détaille pas sa méthodologie.

### DÉNOMINATION & ÉCHELLE

L'enquête considère les universités dans toute l'aire métropolitaine (ex : ENS de Cachan, Paris Ouest Nanterre La Défense, etc.)  
Idem pour Greenwich à Londres ou Berkeley à San Fransisco. La population renseignée pour Paris est de presque 12 millions, soit l'équivalent de la région Ile-de-France.

### POPULARITÉ

Enquête très spécifique mais avec un écho médiatique énorme, notamment auprès des étudiants.

Médias :  
The Guardian  
Le Monde  
The Economist

## SOURCES DES DONNÉES

L'enquête est en réalité l'agrégation d'autres classements, notamment QS World Universities Ranking (QS-WUR), et des enquêtes de The Economist's Intelligence Unit, Mercer, ou Transparency International. Des liens renvoient systématiquement aux données d'autres enquêtes ou indices, parfois très spécifiques comme l'« iPad Index » ou le « Big Max Index ».

Des données qualitatives et des entretiens menés par QS ont été utilisés pour la catégorie « Employer Activity ».

## MÉTHODOLOGIE

L'enquête concerne les villes de plus de 250 000 habitants avec au moins deux universités du classement QS World Universities Ranking, soit 116 villes, dont seules les 50 premières sont classées. Le classement général est agrégation de 5 catégories égales ( *Ranking, Student mix, Desirability, Employer activity et Affordability* ), elles-mêmes composées d'un nombre variables d'indicateurs. Il y a au total 18 indicateurs dont certains sont des composites de plusieurs indices ou d'autres enquêtes.

Pour chacune des 5 catégories, QS attribue un indice : la ville ayant les meilleurs scores aux différents indicateurs reçoit la note de 100 et les autres sont notés en proportion. La somme des 5 indices sur 100 est divisée par 5 pour être ramenée à 100 et ainsi garder les écarts proportionnels entre les villes.

### INDICATEURS

#### CLASSEMENT DES UNIVERSITÉS

(extraits de QS World Universities Ranking)

Institution Count (nombre d'universités classées)

Indexed Score (indice du rang de ces universités)

Top score (rang mondial de la meilleure université de chaque ville)

#### DIVERSITÉ DES ÉTUDIANTS

Population étudiante

Étudiants internationaux

Part des étudiants internationaux

Tolérance & Inclusion (à partir du « Social Progress Index »)

#### DÉSIRABILITÉ

(uniquement des scores adaptés d'autres enquêtes)

*Economist Liveability Index*

*Globalization and World Cities + Cities of opportunity indexes*

Score de Pollution (Numbeo)

Score de Corruption (Transparency International)

#### ACTIVITÉ DES RECRUTEURS

Popularité auprès des employeurs locaux

Popularité auprès des employeurs étrangers

#### COÛT DE LA VIE

Prix des inscriptions à l'université

*Big Mac Index*

*iPad Index*

*Mercer cost of living Index*

BENCHMARK :  
PARIS PARMIL  
LES GRANDES  
MÉTROPOLES  
DU MONDE

Sciences Po GLM - APUR

2  
NOTE  
D'ANALYSE  
DE LA **SITUATION**  
RELATIVE DE  
**PARIS**

Regina Diaz  
Valentin Dubois  
Daniela Pascual Esparza  
Clarissa Pelino

2015

# INTRODUCTION

Dans la majorité des enquêtes sélectionnées, récentes et portant sur des domaines variés, Paris figure parmi les villes incontournables, et ce dans la plupart des domaines. Il s'agit bel et bien d'une ville globale qui cherche sa place sur un podium souvent présidé par Londres ou New York et contesté par un nombre croissant de villes "challengers", telles que Los Angeles, Berlin ou Singapour. Aussi, dans une perspective plus régionale, Paris se mesure avec ses homologues européennes (Francfort, Milan, Barcelone, Stockholm, etc.). C'est sans doute à cette échelle que la compétition est la plus sensible et la plus importante pour les décisions politiques."

L'analyse comparative des enquêtes a mis en avant la pertinence du benchmarking dans les politiques de la ville, mais cela à condition de pas y voir dans ces études qu'un simple classement. Les résultats des enquêtes reposent sur des indicateurs qui ne sauraient donner une image intégrale d'une ville ni de son fonctionnement. Les classements sont des instruments, par conséquent artificiels. Un regard plus profond, en revanche, permettra de repérer quels enjeux relatifs à l'attractivité et à la qualité de vie d'une ville ne figurent pas parmi les enquêtes. Parallèlement au volet compétitif du benchmarking, ces enquêtes, sans le mentionner, laissent deviner l'interdépendance entre métropoles, sujet qui serait intéressant d'aborder. "

Le présent rapport mobilise notre analyse de ces enquêtes en vue de produire un bilan sur la performance de Paris. L'objectif n'est pas uniquement que la capitale puisse arriver en tête de tous les classements : ce document prétend fournir des pistes pour pour qu'elle puisse se situer dans un réseau global de compétition, mais aussi de coopération entre villes.

## MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi pour le présent rapport une structure favorisant une lecture simple et une compréhension facile des contenus, sans perdre de vue l'intérêt de notre travail, soit l'évaluation du positionnement de Paris et de sa performance parmi l'ensemble des enquêtes étudiées, surtout en ce qui relève de la qualité de vie et de l'attractivité de la ville. En effet, nous avons constaté pendant ces derniers mois que les deux questions sont fortement liées, et que les facteurs urbains qui impactent la qualité de vie d'une ville impactent souvent l'attractivité de celle-ci. Ainsi, structurer ce rapport de façon binaire serait non seulement difficile, mais aussi contre-productif : cela signifierait inclure les indicateurs que dans une des deux catégories, alors qu'ils sont pertinents tant pour l'une comme pour l'autre. Les résultats présentés seraient donc biaisés, fictifs et arbitraires. Par conséquent, nous décomposerons dans une première partie plus descriptive, les diverses questions qui impactent à la fois l'attractivité et la qualité de vie. Nous structurerons la présentation des résultats selon ces catégories, plus précises et qui influencent à différents degrés les deux axes sur lesquels reposera notre analyse de la performance de Paris. Il s'agit, à travers les dites catégories, de regrouper les différents indicateurs présents dans les enquêtes d'une façon que nous trouvons plus sensée. L'étude des indicateurs retenus pour chaque catégorie nous permettra de présenter le positionnement de Paris parmi l'ensemble des enquêtes que nous avons étudiées, ceci dans le but de proposer à la fois une vision synoptique et catégorique des faiblesses et des atouts de la ville. La catégorie *Economie* occupera une place centrale dans cette première partie, en vue de son importance sur l'attractivité de Paris et en accord avec la place qui lui a été accordée parmi les enquêtes que nous avons retenues.

Par ailleurs, dans chaque catégorie, la performance et le positionnement de Paris

seront toujours comparés à ceux de Londres. La proximité géographique entre Paris et Londres, ainsi que leur force et compétition en tant que capitales européennes font qu'elles occupent toujours – ou très souvent – les premières positions entre les villes européennes dans les enquêtes. De ce fait, Londres s'avère être un point de référence incontestable et nécessaire pour évaluer la performance de Paris.

Suite à cette première présentation descriptive des résultats, nous proposerons une analyse transversale du positionnement de Paris qui, cette fois, offrira une vision générale des forces et des faiblesses de la ville par rapport au benchmarking international. Il s'agit de voir ce qui est issu de la nature de Paris et des tendances de fond du système français, ou bien ce qui est lié à la situation économique actuelle ou à des choix politiques récents ou de court terme. En effet, cette analyse nous permettra d'estimer quelles marges d'amélioration sont possibles pour Paris, sur quels facteurs la ville peut agir et quels sont ceux qui sont hors de sa portée.

## **NOTE SUR LA PROVENANCE DES ENQUÊTES**

Avant de passer à l'analyse par catégorie, faisons un point sur les enquêtes étudiées. Connaître leur provenance géographique, leurs auteurs et leurs commanditaires est important. Cela est surtout pertinent en vue de l'évaluation des résultats et de leur éventuelle partialité : elles attribuent, de fait, une place prépondérante à certaines catégories par rapport à d'autres. Sur les 23 enquêtes sélectionnées, 17 proviennent soit d'Angleterre soit d'Amérique du Nord, 1 du Japon, 1 d'Australie et seulement 4 d'Europe continentale. Il nous semble que cela n'induit pas directement un véritable biais dans le classement. Cependant, sont plus valorisés les indicateurs agissant sur l'attractivité des

villes plutôt que sur leur qualité, et cela influe indirectement sur la performance des villes. Les pays anglo-saxons, culturellement plus focalisés sur le développement économique et sur l'attraction d'investissements, donnent moins d'importance aux dépenses publiques orientées sur le social et sur le bien-être des citoyens. En outre, 13 des 23 enquêtes étudiées ont été produites par des cabinets de conseil, souvent immobiliers, ce qui contribue à l'importance donnée aux facteurs d'attractivité économique et financière.

En vue de cela, la partie économique (et surtout l'attractivité, plus que le bien-être) est prédominante dans la grande majorité des enquêtes. Cet aspect peut nous aider à expliquer le décalage entre Paris et Londres dans les différents classements. Londres se positionne toujours (ou presque) devant Paris, mais en observant l'ensemble des catégories d'indicateurs que nous avons sélectionnées (santé, environnement, transports, etc.), il apparaît que le différentiel de performance entre les deux n'est pas si important. Quand il s'agit du secteur économique, en revanche, Paris est beaucoup plus faible que Londres dans l'attraction de capitaux étrangers et de nouvelles entreprises. En raison de la place prédominante de ce facteur parmi grand nombre des classements, l'écart entre les deux villes se creuse, alors que dans les autres secteurs leur performance est très semblable.

# I. DESCRIPTION DES RÉSULTATS

## ÉCONOMIE

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC, 2014
2. *Global Cities Index*, ATKearney, 2014
3. *Toronto as a global city : scorecard on prosperity*, Toronto Region Board of Trade, 2014
4. *Global Cities Investment Monitor*, KPMG, 2015
5. *The Startup Ecosystem Report*, Startup Genome et Telefónica Digital, 2012
6. *Competitive Alternatives (Focus on Tax)*, KPMG, 2014
8. *European Regional Economic Growth Index*, LaSalle, 2014
9. *How Global is the Business of Retail ?*, CBRE, 2014
12. *Mori Global Power City Index*, Mori Memorial Foundation, 2014
13. *Office Space Around the World*, Cushman & Wakefield, 2014
22. *Knight Frank : Global City Index*, Knight Frank, 2014

Définition de la catégorie

- l'environnement économique pour les entreprises : la compétitivité, les facteurs de risque, les coûts d'installation pour les entreprises, le marché du travail et celui des consommateurs, etc.)
- la présence d'investissements et d'entreprises étrangères
- la croissance et richesse économique de la ville

Bilan général

- Paris bien classée dans les classements de ces 11 enquêtes, mais jamais en première position, et toujours après Londres (sauf dans l'enquête de la Chambre de Commerce de Toronto).
- Paris est compétitive en termes de richesse et d'activité en général, mais n'offre pas un

territoire très favorable pour les entreprises étrangères et pour les nouvelles activités.

### Croissance & richesse

L'enquête régionale *European Regional Economic Growth Index* (E-REGI) par le cabinet La Salle classe Paris - Île de France - 2e entre les villes européennes sélectionnées, soit une place au-dessus qu'en 2013. La croissance compte pour 60% du score de l'enquête. Pour l'année 2012-2013, la croissance du PIB de Paris est forte, comme les dépenses en Recherche & Développement, ceci expliquant le bon score de Paris. Un autre facteur mis en valeur est la *diversification* de l'économie de l'Île de France – un facteur souligné aussi par l'enquête *Global Cities Investment Monitor* (KPMG), où Paris se place en 3e position. Celle de Knight Franck, *Global Cities Survey*, mesure la présence dans la ville des personnes dont la fortune dépasse 30 millions de dollars : même si Paris est toujours après Londres – qui est un centre financier majeur, et qui tend donc à attirer les très riches – elle se positionne très bien par rapport aux autres villes européennes. Son score est meilleur que celui de Dubai.

L'enquête *Global Cities Index* par ATKearney - Paris 3e, Londres 2e - donne à Paris un meilleur score que Londres dans l'indicateur *activité de business*. Par ailleurs, *Global Metro Monitor*, étude évaluant la croissance des villes et leur niveau de rétablissement économique depuis la crise de 2007, classe Paris 260e sur 300 villes prises en compte. Pourtant, Paris est classée comme *rétablie*. Ce score très bas de Paris nous surprend, mais il peut s'expliquer du fait qu'il est calculé sur un *ratio* de croissance : les villes des pays en voie de développement occupent les positions les plus hautes dans le classement parce qu'elles n'ont pas été frappées aussi durement par la crise et qu'elles ont un taux de croissance structurellement plus haut. En outre, Paris maintient un taux de croissance assez haut, mais stable, ce qui explique la mauvaise performance en termes de *ratio* de

croissance. Ceci s'explique, du moins, partiellement, dans le paragraphe suivant, où nous analysons les opportunités et les difficultés rencontrées par les nouvelles entreprises, surtout étrangères, pour s'installer à Paris.

### **Environnement pour les entreprises & présence de capitaux étrangers**

Si en termes de croissance et de richesse, Paris reste compétitive, elle l'est moins pour attirer du capital international et par son environnement pour les nouvelles entreprises. L'enquête *Cities of Opportunity*, très générale et détaillée en termes d'indicateurs, nous montre que la performance de Paris, excellente dans les indicateurs de *Capital intellectuel et innovation*, ou dans *Transports et infrastructures*, n'est pas aussi bonne dans les indicateurs *Coûts* et *Facilité de faire business*. Dans l'enquête – assez complète et générale – *Global Power City Index* par Mori, nous observons une tendance similaire : Paris se positionne 4<sup>e</sup> sur les 40 villes prises en compte, et son positionnement s'explique par les facteurs de *Culture, Mobilité* et "*Livability*". En effet, si Paris était la 1<sup>re</sup> ville pour un artiste, elle ne serait que la 8<sup>e</sup> pour un directeur d'entreprise. Elle se positionne 12<sup>e</sup> dans la famille d'indicateurs *économiques*, qui prend en compte des facteurs comme *l'environnement pour le business, la taille du marché, les risques et réglementation*.

L'enquête par KPMG *Competitive Alternatives* se focalise sur les systèmes de taxation pour les entreprises. Elle confirme que le système fiscal français n'aide pas à l'installation de nouvelles entreprises : Paris se place 51<sup>e</sup>, après Rome, alors que Londres est 10<sup>e</sup>. Le score se base sur les *coûts pour les sociétés* (impôts bruts), sur les *autres impôts sur l'activité* (sur la propriété, sur le capital, sur les ventes, etc.) et sur le *coût du travail*. Paris montre des coûts très élevés pour les trois catégories.

Concernant la capacité de mettre en place une nouvelle activité de business, une entreprise étrangère a évidemment plus de

difficultés pour comprendre et pour se démêler dans un système bureaucratique et fiscal comme celui de la France. Londres montre, en revanche, une performance toujours très favorable dans tous ces indicateurs, ce qui nous ne surprend pas, vues les politiques de déréglementation mises en places par l'Angleterre depuis longtemps.

Les enquêtes étudiées montrent que Paris reçoit beaucoup d'investissements d'entreprises européennes, mais qu'elle a peine pour attirer de l'investissement global. L'enquête *Global Cities Investment Monitor* par KPMG classe Paris (Île de France) 3<sup>e</sup> sur 25 villes : il est expliqué que, malgré le bon niveau d'investissement français et européen, la faiblesse de Paris réside dans son incapacité d'attirer du capital provenant d'Asie ; ce pour quoi elle n'est pas encore à la hauteur de ses concurrentes européennes.

L'enquête *How Global is the Business of Retail?* montre une tendance similaire : Paris est un marché attractif pour les entreprises de détaillants, mais la majorité des nouvelles entrées en 2013 relève de petites entreprises européennes, surtout spécialisées dans la vente de chaussures.

L'enquête sur les start-ups - *The Startup Ecosystem Report* - confirme notre hypothèse : même si Paris se place 2<sup>e</sup> entre les villes européennes après Londres, elle est classée 11<sup>e</sup> dans le classement global. L'étude explique que Paris manque de capacité à attirer du talent étranger, à la différence de ses concurrentes Londres et Berlin. Par ailleurs, Paris est marquée par l'inexistence de capital-risque, elle est donc incapable de financer de jeunes entreprises.

Même si la situation de Paris en vue de sa performance économique peut apparaître décevante, notamment en raison de la difficulté de Paris à attirer des entreprises étrangères, ce résultat ne devrait pas être considéré comme entièrement négatif. Souvent, l'ouverture d'un pays ou d'une ville aux capitaux étrangers se traduit par une diminution de la qualité de vie pour les citoyens locaux. Si le marché de Paris est

saturé pour l'activité économique, cela est peut-être dû au fait que les entreprises locales prospèrent dans la ville, et que leur activité est bien protégée, non mise en danger par des politiques de déréglementation qui visent exclusivement à l'attraction du capital étranger. Pour assurer l'équilibre entre qualité de vie des résidents et attractivité sur le marché global, il nous semble que Paris arrive à croître et à rester compétitive parmi les métropoles du monde, et ce même en ayant des politiques qui visent à protéger les intérêts des activités économiques locales plutôt qu'à attirer des capitaux globaux. Cela dit, un marché d'entreprises trop inflexible et saturé peut avoir des conséquences négatives sur l'économie locale, qui risque de devenir stagnante et élitiste.

## CULTURE

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC, 2014
18. *Top Global Fashion Capitals*, The Global Language Monitor, 2014
19. *World Cities Culture Report 2014*, BOP Consulting
23. *Best Students Cities*, QS, 2015.

Définition de la catégorie

- La catégorie inclue tant des aspects de la vie quotidienne comme les industries de la culture: les arts, l'éducation, l'innovation, les industries créatives et du design.
- Indicateurs à retenir : héritage culturel, culture littéraire, arts du spectacle, jeux et cinéma, diversité et dynamisme de l'offre culturelle, formation aux métiers de l'art, capital humain et innovation, niveau d'éducation, actifs culturels.

Bilan général

- World Cities Culture Report :
  - pas de classement
  - fourni des statistiques pour chaque catégorie, donc possible de comparer
  - un portrait de chaque ville : nous présentons les principaux éléments à retenir pour Paris

- Top Fashion Capitals : 2e au classement général, excelle dans le domaine de la Haute Couture.
- Cities of Opportunity 6 : meilleur score pour capital humain et innovation.
- QS Best Students Cities : 1re ville étudiante.

### Stratégie et enjeux culturels

Paris se voit tiraillée entre son héritage culturel et le danger de voir ses atouts réduits à une "ville musée" intra-muros.

- Le centre-ville est un aimant de touristes (le Louvre est le musée le plus visité au monde), mais le prix élevé des loyers et multiplicité de bâtiments protégés dans la zone entravent le développement d'industries culturelles et créatives.
- La capitale se voit investir dans des infrastructures culturelles et projets créatifs en périphérie. Incite l'innovation dans les arts et la technologie.
- Les politiques culturelles de la région tentent d'institutionnaliser les arts dits peu conventionnels (cf. *La Gaîté Lyrique*). État d'esprit : décentralisation de la culture, réduction des inégalités concernant son accès, mise en valeur de la diversité culturelle et des projets artistiques indépendants.

Paris prétend ainsi concilier son "art de vivre" aux nouvelles générations de plus en plus multiculturelles qu'elle accueille.

### Industries créatives

Nous retrouvons une mise en valeur de ces industries, clés dans le développement économique de Paris : elles concernent 9% des emplois en Île-de-France et sont une partie importante dans la stratégie économique de la région depuis 2005. Cependant :

- Innovation Cities : score de 56/60 - le même que Londres - mais la capitale britannique est 3e dans le classement général et championne européenne, alors que Paris est 5e.

- Ni *Innovation Cities* ni *Top Fashion Capitals* - où Paris est classée 2e et excelle dans le domaine de la Haute Couture - n'offrent un accès approfondi de leur étude.

### **Paris & Londres, grands centres culturels**

- Londres : réputation cosmopolite, capitale de la pop culture, son ancienne tradition artistique se voit reflétée dans le dynamisme de son industrie et dans l'excellence de ses institutions éducatives, surtout concernant le théâtre, la mode et le design.
- Paris : moindre degré d'internationalité que Londres ou New York, mais un des grands centres mondiaux de culture, héritière d'une grande histoire, apports importants en littérature, musique, cinéma et surtout en arts visuels.

## **TRANSPORTS**

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC, 2014  
 12. *Mori Global Power City Index*, Mori Memorial Foundation, 2014

La catégorie :

- pas une thématique retenue pour la sélection des enquêtes, mais fort impact dans la qualité de vie et dans l'appréciation des services et des infrastructures de la ville.
- penser en termes de mobilité
- que deux enquêtes ont été mobilisées pour cette catégorie

### **Cities of Opportunity 6**

*Sur le plan local*

L'enquête dédie toute une catégorie aux transports et infrastructures, où Paris est classée 5e, une position devant Londres. Indicateurs et note de Paris :

- Densité du réseau de transport, 1ère place (30/30)
- Transports publics, 3e place (28/30)
- Taxis autorisés opérationnels en ville, 4e place (27/30)

- Coût du transport public, 22e place (9/30)  
 // Londres classée en dernier
- Ease of commute / mobilité domicile - travail, 18e place (13/30)
- Congestion, 14e place (17/30)

*Sur l'international*

- Accès aéroport international le plus affluent et le centre d'affaires : 10e place (21/30)
- Top 100 aéroports : 12e place (19/30)
- Londres est mieux classée, 5e dans ces deux indicateurs

### **Mori Global Power City Index**

Paris est 2e en accessibilité, volet qui comprend le réseau et l'infrastructure internationale de transport, les services de transport de la ville (inner-city) et les avantages en termes de circulation/congestion. Londres est 1re avec 14 points d'avance.

De manière générale, les transports parisiens se voient attribués un degré de performance moyen ou bon selon les enquêtes. Le réseau de transport de Paris s'avère dense et bien desservi, avec des infrastructures de qualité et un bon service, mais que ceci se voit reflété dans le prix du transport. Par ailleurs, *Cities of Opportunity 6* ne prend pas en compte que les 20 arrondissements de Paris : la performance de la ville aurait été sans doute moins convaincante si l'enquête avait pris en compte le réseau du RER, hypothèse épaulée par le score de Paris dans l'indicateur sur la mobilité domicile - travail et dans celui sur la circulation. À l'échelle globale, Londres est la meilleure ville passerelle, mais la congestion et manutention du transport restent un enjeu croissant pour les deux villes.

# SANTÉ ET SÉCURITÉ

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC, 2014
10. *The Innovation Cities Index*, 2thinknow, 2014
14. *Best cities ranking and report. A special report from the Economist Intelligency Unit*, Economist Intelligency Unit, 2012
15. *Index des villes durables*, Arcadis, 2015
17. *The Safe Cities Index*, Economist Intelligence Unit, 2015

Définition de la catégorie :

- la protection physique des habitants
- la santé et les infrastructures liées
- l'exposition aux risques sanitaires et sociaux

Par souci de clarté, nous garderons la distinction entre les indicateurs sanitaires d'une part, et sécuritaires d'autre part.

## La santé, un avantage pour Paris

Le facteur sanitaire est présent dans les enquêtes s'intéressant à la qualité de vie. Pour presque toutes, Paris obtient d'excellents scores dans une catégorie générale souvent appelée "health" ou "healthcare". Ainsi, Paris se classe première (ex æquo avec Osaka, Sydney, Toronto, Berlin et Tokyo) dans la catégorie santé du *Liveability Index* de l'EIU. De même, l'*Index des villes durable* d'Arcadis la place parmi les meilleures villes. D'autres enquêtes, plus spécifiques comme le *Safe Cities Index* ou le *Innovation Cities 2014* attribuent à Paris un rang satisfaisant pour leurs catégories liées à la santé (respectivement "sécurité sanitaire" et "hôpitaux"). Il convient de noter que Londres n'est que 22<sup>e</sup> en sécurité sanitaire. Néanmoins, l'enquête "de référence" *Cities of Opportunity 2014* ne positionne Paris qu'en 9<sup>e</sup> position pour sa catégorie "Health, Safety and Security", ce qui est bas compte-tenu de la présence de 10 villes de pays en voie de développement parmi les 30 étudiées, tandis que Londres est en 6<sup>e</sup> position, ex æquo avec Singapour et Chicago.

## Sécurité : résultats mitigés et manque de données

En ce qui concerne la sécurité, il faut d'abord rappeler que les publications anglophones distinguent "safety" et "security", cette dernière impliquant une notion de contrôle, et s'adressant aux risques représentés par les personnes plutôt que par l'environnement matériel. Le mot « sécurité » sera apposé d'un astérisque lorsqu'il est la traduction de "safety". En outre, seules deux de nos enquêtes mentionnent la sécurité. Cependant, l'enquête de référence en la matière est le *Safe Cities Index* de l'EIU (2015). Il distingue 4 grandes catégories : sécurité digitale, sécurité sanitaire, sécurité\* des infrastructures et sécurité\* personnelle. Or, mis à part dans le domaine sanitaire (voir paragraphe précédent), Paris obtient des scores médiocres et se place derrière Londres pour les autres formes de sécurité (entre 24<sup>e</sup> et 32<sup>e</sup> sur 50). En général, les têtes de classement sont occupées par des villes asiatiques ou nord-américaines. Enfin, la santé et les « deux sécurités » sont confondues dans *Cities of Opportunity*, et comme nous l'avons vu auparavant, le score de Paris n'est pas satisfaisant.

La santé demeure un atout de Paris dans la compétition internationale, notamment face à Londres. Elle rivalise davantage avec Singapour et des villes nord-européennes plus petites (Berlin, Stockholm). Ceci-dit, ce point fort dépend autant des services nationaux de santé que des efforts de la ville de Paris ou de sa métropole. Quant à la sécurité, elle ne favorise en aucun cas Paris par rapport à d'autres villes équivalentes, notamment Londres. Certaines villes comme Tokyo, Singapour ou Stockholm sont clairement au-dessus, mais nous manquons de détails et de diversité pour conclure à un réel retard de Paris dans ce domaine.

## ENVIRONNEMENT, RÉSILIENCE ET SOUTENABILITÉ

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC, 2014
3. *Toronto as a global city: Scorecard on prosperity*, Toronto Region Board of Trade, 2014
14. *Best cities ranking and report. A special report from the Economist Intelligency Unit*, Economist Intelligency Unit, 2012
15. *Index des villes durables*, Arcadis, 2015

Définition de la catégorie :

- les efforts contre la pollution
- le développement durable
- les espaces verts
- l'exposition aux risques naturels
- le confort climatique

L'enquête d'Arcadis fait référence parmi notre panel pour les questions de développement durable et de soutenabilité. Elle ne précise pas le classement exact des villes pour chaque indicateur mais donne une idée précise de la position d'une ville par rapport à l'ensemble, et Paris est très bien placée (juste devant Londres) pour toute la catégorie "Planète", notamment pour les indicateurs "exposition aux catastrophes naturelles", "pollution de l'air", "émission de gaz à effet de serre", "eau potable" et "gestion des déchets solides". En revanche, elle ressort négativement en termes d'espaces verts, et de façon générale dans l'enquête où elle figure en 16<sup>e</sup> position tandis que Londres est 2<sup>e</sup>. Beaucoup de villes, notamment européennes (Berlin, Copenhague, Amsterdam) la devancent dans la catégorie "Planète", et ses classements en "Individus" et "Profit" sont moyens.

Les autres enquêtes ne sont pas non plus univoques quant à la place de Paris. Celle de la Chambre de Commerce de Toronto, qui place Paris première au classement général, lui attribue en particulier la meilleure qualité de l'air parmi les 30 villes prises en compte. Cela peut surprendre au

vu des récents pics de pollution atteints dans la capitale française ; l'outil de mesure utilisé est la concentration moyenne de particules fines en milligramme par m<sup>3</sup> d'air. A l'inverse, le *Liveability Index* de l'EIU abaisse la note de pollution de Paris au niveau de celle de Jakarta, tandis que Londres est première. Néanmoins il relève un bon niveau en ce qui concerne les espaces verts, juste derrière Londres. Enfin, *Cities of Opportunity* situe Paris en 2<sup>e</sup> position ex aequo avec Berlin pour sa catégorie "Sustainability and the natural environment", avec de très bons scores en exposition aux risques naturels, recyclage des déchets et espaces verts. Étrangement, Londres n'est qu'à la 14<sup>e</sup> place avec l'un des plus mauvais résultats en espaces verts.

En conclusion, les résultats de Paris dans les indicateurs traitant de l'environnement sont très irréguliers, particulièrement en ce qui concerne la pollution. On peut penser que cela varie beaucoup selon l'outil de mesure utilisé (particules fines, émissions de CO<sub>2</sub>, etc.), mais celui-ci est rarement précisé. Il demeure que Paris est relativement peu exposée aux aléas naturels, mais aussi que de nombreuses villes européennes n'ont rien à lui envier en termes de compétitivité environnementale.

## TECHNOLOGIE ET INNOVATION

1. *Cities of Opportunity 6*, PwC 2014
4. *Global Cities Investment Monitor*, KPMG, 2015
20. *Networked Society City Index*, Ericsson 2014

Définition de la catégorie :

- Recherche et développement (R&D)
- Infrastructure de télécommunications
- Ressources académiques
- Capital intellectuel
- Accessibilité à la technologie

Cette catégorie correspond au soutien pour la recherche et au développement

technologique. Innovation (exploitation des idées) est une catégorie plus générale que technologie et peut être mesurée à partir de divers indicateurs. Bien que dans les enquêtes la technologie et l'innovation sont normalement évaluées séparément, l'interprétation des scores considère les deux catégories ensemble, et les indicateurs utilisés pour les mesurer se chevauchent. C'est ainsi que nous allons considérer technologie et innovation ensemble : les deux sont aujourd'hui centrales dans la concurrence entre les villes, surtout compte tenu du fait que la technologie est très liée au développement durable, domaine où l'innovation constitue une part essentielle.

Par rapport aux indicateurs d'évaluation, une grande majorité des enquêtes étudiées prend en compte la catégorie 'recherche et développement' (R&D) laquelle est évaluée principalement par indicateurs comme les ressources académiques et le capital intellectuel. D'une façon générale Paris est bien placée dans cette catégorie. Dans l'enquête *Global Cities KPMG Île de France 2015*, Paris est placée deuxième comme métropole de destination de R&D. En outre, dans l'enquête *Cities of Opportunity 6 PwC 2014*, Paris est 6e dans le classement générale et a le meilleur score pour capital et innovation. Cependant, cette enquête présente Paris avec de points faibles par rapport à la technologie (accès à internet dans les écoles, digital economy, software development). Donc bien que Paris ait une base d'infrastructure forte, apparemment elle demeure peu innovatrice en comparaison à des villes comme Londres ou New York classées première et deuxième. L'enquête *Innovation Cities 2014* classe Paris dans le top cinq des destinations pour l'innovation en général ayant une infrastructure de télécommunications bien développée. Cependant, cette enquête montre que la performance de Paris descend depuis 2010 donc elle risque de perdre sa place.

En revanche, l'enquête *Networked Society City Index Ericsson 2014*, évalue l'importance des nouvelles technologies pour le

développement des villes et considère leur impact environnemental. Cette enquête est très pertinente pour parler à la fois de la technologie et de l'innovation. Paris y est bien placée, ayant particulièrement une très bonne performance dans la catégorie d'accessibilité à la technologie (wi-fi, téléphones). Le classement de Paris dans cette enquête nous dit que Paris a une forte infrastructure TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) mais aussi le développement de cette infrastructure est innovant et cherche à rendre la technologie accessible à tous. Cette enquête a une catégorie particulière : *Maturité des technologies d'information et de communication (TIC)*, qui est une mesure de la préparation de la ville et de la société à l'usage des nouvelles technologies. Donc nous pouvons dire que Paris arrive à développer une technologie innovatrice mais aussi à inclure à la société dans la participation à cette technologie.

## CENTRALITÉ, INTÉGRATION DANS LES RÉSEAUX

2. *Global Cities Index*, ATKearney, 2014  
11. *Mastercard Global Destination Cities*, Mastercard, 2014  
22. *Knight Frank : Global City Index*, Knight Frank, 2014

Définition de la catégorie :

- inclusion économique
- développement des technologies et réseaux
- liens avec les autres villes
- tourisme

Le caractère global d'une ville dépend de son inclusion économique, de l'inclusion au marché international et du développement des technologies et réseaux. Mais les indicateurs d'évaluation de ces catégories se chevauchent. Nous allons donc considérer la centralité de Paris principalement en

considérant ses liens avec les autres villes et sa capacité d'être attractive pour le public général. Ce qui nous intéresse, c'est l'intensité des liens de Paris avec d'autres villes globales. Les indicateurs utiles pour mesurer la centralité seront par exemple le commerce avec les autres villes, l'importance de Paris comme hôte des entreprises, le tourisme et les dépenses des voyageurs.

L'enquête *Mastercard Global City Index 2014*, est intéressante pour commencer à parler de l'attractivité où Paris est classé troisième après Londres et Bangkok. Cette enquête classe les villes par rapport à la quantité de vols régionaux et internationaux vers ou depuis Paris, elle utilise l'indicateur "global air hub index", qui indique que Paris a eu une moyenne de 15 millions de visiteurs pour l'année 2014, quant à Londres, elle eu une moyenne de 18 millions. Paris a un taux de croissance de 7.70%, plus bas que celui de Londres (8%) et d'autres villes comme Singapour ou Hong-Kong avec des taux de croissance supérieurs à 10%. Donc Paris est très centrale comme point de connexion avec d'autres villes et principalement en Europe, et a une connexion très important avec New York mais risque de perdre sa place en raison de la croissance rapide des autres villes. En outre, l'enquête *World City Networks* montre que Paris a un score de connectivité très haut. Cette importance de Paris dans l'échelle globale est renforcée dans le *Global Cities Index*, où Paris est classée troisième. En plus elle est la première ville en échange d'informations et journaux télévisés, ce qui signifie que dans l'échelle de la presse internationale Paris a une place très importante. L'enquête *Knight Franck Global City Survey* donne un classement intéressant par rapport à l'intérêt des UHNWIs (Ultra High Net Worth Individual, individus qui ont au moins 30\$ M). Paris est classé 7e et fait partie du top 5 des villes européennes. Cependant, en considérant l'Attitude Survey de l'enquête, Paris héberge 1 521 UHNWI, soit beaucoup moins que Londres ou New York. Donc, nous pouvons dire que malgré le bon classement de Paris à l'échelle globale, il

y a un important décalage entre Paris et les autres principales villes globales tels que Londres.

## II . ANALYSE DES RESULTATS

### **PORTRAIT DE PARIS**

Nous présenterons une vue d'ensemble de Paris à partir des principales conclusions trouvées. En effet, quel portrait de Paris? Comment ces catégories alimentent ou entravent la qualité de vie et l'attractivité de la ville? Dans son ensemble, Paris est bien classée dans les catégories que nous avons évoquées, mais sa performance diffère selon les indicateurs d'une même catégorie et entre catégories : que nous disent ces variations sur les atouts et les faiblesses de la capitale française?

#### **Vue d'ensemble**

L'appréciation de la capitale parmi les métropoles globales dépend tant de ses propres atouts comme de la compétitivité des autres villes. Dans ce contexte, Paris se dresse en tant qu'une ville économiquement stable, pour ne pas dire riche, avec une activité économique diversifiée, mais qui peine à attirer des entrepreneurs étrangers et à financer de nouvelles entreprises : si elle est de fait compétitive, son terrain se montre adverse et coûteux, comparé à celui d'autres villes, pour y faire du business, surtout en ce qui concerne les jeunes entreprises. Elle accueille en son sein des universités et instituts de recherche de prestige, mais se montre moins innovante que d'autres villes, notamment celles d'Asie. Cela dit, Paris est bien classée en question de développement durable et de technologies de pointe. N'oublions pas non plus que la ville est parmi les plus performantes dans les industries culturelles et dans la pensée créative : la mode, le design et, plus généralement, le

luxe, sont des secteurs qui portent le nom "Paris". Le tourisme est un des secteurs dont Paris bénéficie le plus et la mise en valeur de son héritage culturel est un des atouts de la stratégie de la ville. Il demeure qu'une des limites est que le potentiel culturel de la métropole se voit réduit à son passé, mais Paris travaille pour contrer le label de "ville musée". Par ailleurs la capitale est bien lotie d'infrastructures, que ce soit en termes de transports, santé, éducation ou culture. En effet, elle est accessible, mais doit faire face à des enjeux croissants de congestion et de mobilité, sans oublier le problème de la pollution. Si Paris apparaît bien classée en questions de recyclage et autres aspects environnementaux, les jugements concernant la qualité de l'air sont divergents et, en général, la ville est derrière ses homologues européennes.

### **Des avantages comparatifs**

Paris, en tant que ville ayant eu un fort poids dans l'histoire, détient un avantage comparatif de départ vis-à-vis plusieurs des autres métropoles prises en compte dans les enquêtes. Elle fait partie du "Nord" - bien que cette division nous ne semble pas la plus pertinente - et ne doit pas faire face aux mêmes enjeux - du moins pas sur le même degré et échelle - que d'autres villes émergentes, que ce soit en termes démographiques, de transport, de santé, etc., impactant les facteurs *qualité de vie* et *attractivité*. Il n'empêche qu'elle doit être à l'écoute de la performance de ces villes : selon les domaines/catégories, surtout pour l'économie et la technologie, certaines s'avèrent compétitives et innovantes où peuvent avoir sur les enquêtes une croissance plus accélérée que celle de Paris. La capitale a des piliers solides qui assurent son influence et son rayonnement dans le monde : son enjeu aujourd'hui est de démontrer qu'elle ne vit pas de ses vestiges, mais qu'elle a un rôle important à jouer dans l'avenir, comme Londres. En effet, les points forts et les points faibles de Paris tels que perçus dans ces enquêtes doivent être

abordés depuis la perspective suivante : ce n'est pas que la ville ne soit pas performante, mais qu'elle se voit confrontée à accroître sa performance dans des secteurs où elle est déjà compétitive, tout en s'attaquant aux enjeux urbains auxquels toute grande ville fait face en termes de qualité de vie et qui, à leur tour, influencent son attractivité.

Nous verrons dans la partie suivante que Paris n'est pas toute-puissante pour résoudre les enjeux que nous avons soulevé, qu'il y a des limites et des leviers qui résultent de l'imbrication de facteurs structurels et conjoncturels. Cette analyse nous permettra de comprendre que, parfois, ce qui peut influencer négativement le classement de Paris dans une enquête n'est pas forcément une faiblesse ou que ce qui peut apparaître comme un atout aux yeux de la compétition internationale peut s'avérer plus une entrave qu'un moteur de l'attractivité et la qualité de vie dans le contexte parisien.

## **FACTEURS STRUCTURELS ET CONJONCTURELS**

Cette dernière partie a pour but d'analyser ce qui, dans la position de Paris parmi les métropoles du monde et pour toutes les catégories d'indicateurs, relève d'un contexte de court terme ou provient d'éléments antérieurs (historiques) ou supérieurs (étatiques ou supranationaux). L'objectif d'un tel découpage est de comprendre sur quels points Paris peut travailler pour améliorer son positionnement au regard des enquêtes, mais quels sont ceux qui se trouvent vraisemblablement hors de sa portée à court terme. Il convient par ailleurs de noter que cette analyse n'est jamais faite dans les enquêtes retenues.

### **L'héritage de Paris en tant que ville globale et ville de culture**

Paris est en général parmi les meilleures villes dans les indicateurs de centralité et d'intégration dans les réseaux, bien qu'elle n'y dépasse pas Londres ou New York. Cette

position est en partie liée au rôle historique central de la France dans la mondialisation jusqu'à présent, en tant que capitale d'une des premières puissances économiques et politiques mondiales. Néanmoins, si elle parvient à se démarquer de ses rivales européennes (Berlin, Milan), elle est désormais en concurrence avec les métropoles de pays émergents (Shanghai, Singapour). Cela sera l'objet d'un point dans les éléments conjoncturels.

Par ailleurs, et en partie pour les mêmes raisons, Paris excelle dans l'aspect patrimonial de la culture, et demeure ainsi au coude à coude avec Londres à la tête les villes les plus visitées au monde. De plus, les enquêtes révèlent que Paris investit beaucoup dans le maintien de ce statut de capitale culturelle, avec le développement des activités artistiques non conventionnelles et de l'accessibilité de la culture, notamment pour combler le retard de l'aire métropolitaine sur la Ville de Paris en ce qui concerne l'attractivité culturelle.

### **Les politiques nationales, atouts ou freins à l'attractivité de Paris ?**

Étant donné le système fortement centralisé de la France, les politiques nationales ont un fort impact structurel sur le fonctionnement de la ville et sur la métropole de Paris. Or, cet étatisme français est souvent perçu comme pesant en termes de compétitivité, comme le révèlent toutes les enquêtes mentionnant les taxes sur les activités. Les autorités locales ont finalement peu de marge de manoeuvre pour améliorer leur performance dans ce domaine, même si elles peuvent bénéficier de l'interventionnisme.

La santé et l'éducation sont justement deux domaines qui en France dépendent en grande partie du pouvoir central, et dans lesquels Paris obtient des résultats excellents dans les enquêtes. En effet, elle est presque systématiquement devant Londres pour ces indicateurs, et doit ceci à une gestion locale de l'éducation élémentaire et des services sanitaires de proximité, mais surtout à une tradition d'engagement de l'Etat dans ces

secteurs. Si aucun changement n'est attendu dans ce domaine pour le moment, le déficit public pourrait, à long terme, affecter les performances de Paris.

### **Crise économique et redistribution des atouts de compétitivité**

Comme nous l'avons vu, Paris possède des avantages économiques liés à sa richesse historique et à sa grande centralité, et des inconvénients au niveau des taxes, ce dont parlent presque toutes les enquêtes ayant trait à l'économie. En revanche, celles qui s'intéressent en détail à l'évolution économique, notamment en termes de croissance, soulignent les faibles performances récentes du dynamisme de Paris. Ceci est notamment imputable à la crise qui a frappé l'Europe, et dont Paris a eu plus de mal à se remettre que ses concurrentes.

Lorsque l'on regarde les indicateurs de croissance (du PIB, de l'emploi, des dépenses en recherche, etc.), non seulement Paris, mais aussi Londres New York, ou d'autres villes de pays développés sont mal classées par rapport à Bangkok, Séoul, Sao Paolo et les autres métropoles de pays émergents qui affichent un bien meilleur dynamisme. Cela est encore lié à la conjoncture mais pourrait, à long terme, mettre en question la position de Paris à la tête de nombreuses enquêtes. L'émergence de ces nouveaux concurrents est certes un phénomène structurel, mais les difficultés de Paris à y répondre ne sont probablement dépendantes que des difficultés économiques actuelles. Pour la position de Paris, le risque vient aussi de rivales européennes qui parviendraient à rétablir plus rapidement qu'elle leur performance d'avant la crise (notamment Londres et Berlin).

### **Enjeux récents et efforts de la Mairie de Paris**

Enfin, Paris ne se positionne pas toujours à l'avant-garde des indicateurs qui touchent aux nouveaux enjeux urbains, comme

l'environnement et la technologie. En effet, ce n'est que depuis une vingtaine d'années que ces questions sont apparues, et plus récemment encore devenues centrales dans les politiques urbaines. Les enquêtes sur la technologie et son développement dans la ville sont plutôt favorables à Paris, sans pour autant lui donner un avantage sur Londres, et sur les villes américaines et asiatiques notamment. Pour ce qui est de l'environnement, dont la place dans les enquêtes demeure assez récente, les performances de Paris sont variables, souvent bonnes à l'échelle mondiale (et par rapport à Londres), mais pas excellentes en comparaison avec d'autres villes européennes.

Ces deux points (environnement et technologie) ont fait l'objet d'attentions particulières de la Mairie et du Grand Paris ces dernières années, si bien que l'on peut espérer une évolution conjoncturelle favorable. Il convient de rappeler que les performances de Paris en développement durable sont très irrégulières selon l'enquête prise en compte, mais les autorités ont récemment fait beaucoup d'efforts dans ce domaine, ainsi que dans celui des transports. En effet, le projet du Grand Paris est aujourd'hui en mesure de changer les performances de long terme de Paris en termes de mobilité notamment, et aussi de réduire l'écart structurel entre le centre-ville et la métropole.

En définitive, et d'une façon générale, les faiblesses de Paris sont plutôt conjoncturelles (conséquences plus ou moins directes du ralentissement économique) et touchent à l'attractivité. Ceci est plutôt encourageant, si du moins l'on peut espérer une amélioration prochaine. À l'inverse, bon nombre des points forts de Paris sont par nature structurels, hérités du passé de la capitale ou

du modèle étatique français en général. De plus, ils concernent la qualité de vie davantage que l'attractivité purement économique. Néanmoins, il ne faut pas les considérer comme des acquis, car si les difficultés de la conjoncture s'éternisent, ces atouts risquent d'en pâtir.

## CONCLUSION

Il convient désormais d'ouvrir notre analyse sur deux questions non traitées dans les enquêtes : celles des échelles et des inégalités. Premièrement, les enquêtes prennent en compte différentes échelles (20 arrondissements ou Ile-de-France), ce qui rend difficile une comparaison objective de différents secteurs de la vie et de l'infrastructure urbaine. Deuxièmement, et surtout dans les cas où la performance des villes est mesurée sur une échelle métropolitaine régionale, les enquêtes cachent des questions de distribution spatiale. Les services ou les infrastructures sont toujours (et structurellement) distribués sur le territoire urbain de façon inégale. Cela est vrai dans certaines villes plus que dans d'autres, mais sans doute particulièrement à Paris, où la division entre la ville intra-muros, la petite couronne et la grande banlieue n'a pas encore été atténuée par la politique du Grand Paris. Les outils de benchmarking, en revanche, ne possèdent jamais d'indicateurs dont le but est de mesurer les inégalités socio-spatiales et ne portent pas beaucoup d'attention aux questions des inégalités. Par conséquent, le score d'une ville ne dépend jamais de la capacité de celle-ci d'assurer une distribution équitable de ce qu'elle offre aux citoyens, et la question des inégalités territoriales entre différents quartiers et populations est mise de côté.

<b>NOM ET DATE DE L'ENQUETE</b>	<b>POSITION DE PARIS</b>	<b>HISTORIQUE (1ere EDITION)</b>	<b>POSITION DE LONDRES</b>	<b># DE VILLES</b>
<b>1.</b> Cities of Opportunity 6 (2014)	6e	4e (2010)	1re	30
<b>2.</b> Global Cities Index (2014)	3e	3e (2008)	2e	84
<b>3.</b> Toronto as a global City: Scorecard on prosperity (2014)	1re	1re (2009)	5e	24
<b>4.</b> Global Cities Investment Monitor (2015)	3e	3e (2010)	1re	25
<b>5.</b> The Startup Ecosystem Index Report (2012)	11e	Aucun	7e	20
<b>6.</b> Competitive alternatives KPMG (2014)	51e	Non disponible	10e	107
<b>7.</b> Global Metro Monitor (2014)	260e	247e (2012)	26e	300
<b>8.</b> European Regional Economic Growth Index (2014)	2e	3e (2013)	1re	100
<b>9.</b> How Global is the Business of Retail? (2014)	6e	5e (2013)	1re	163
<b>10.</b> Innovation Cities (2014)	5e	2e (2010)	3e	445
<b>11.</b> Mastercard: Global Destination Index (2014)	3e	3e (2011)	1re	132
<b>12.</b> MORI Global Power City Index (2014)	4e	3e (2008)	1re	10
<b>13.</b> Office Space Around the World (2014)	9e	Non disponible	1re	30
<b>14.</b> Best Cities Ranking and Report (2012)	4e	Aucun	12e	70
<b>15.</b> Index des Villes Durables (2015)	16e	Aucun	2e	50
<b>16.</b> The World's Most Reputable Cities (2014)	15e	Non disponible	8e	100
<b>17.</b> Safe Cities Index (2015)	23e	Aucun	18e	50
<b>18.</b> Top Global Fashion Capitals (2014)	2e	2e (2010)	3e	55
<b>19.</b> World Cities Culture Report (2014)	Pas de classement			24
<b>20.</b> Networked Society City Index (2014)	3e	5e (2007)	2e	40
<b>21.</b> World City Networks (2012)	Alpha +	Alpha + (2000)	Alpha ++	Non disponible
<b>22.</b> Knight Frank: Global City Survey (2014)	7e	Non disponible	1re	40
<b>23.</b> QS Best Student Cities (2015)	1re	1re (2012)	3e	50

BENCHMARK :  
PARIS PARMIS  
LES GRANDES  
MÉTROPOLES  
DU MONDE

SciencesPo GLM - APUR

**3**  
**NOTE**  
D'ORIENTATION  
POUR UN **OUTIL**  
DE  
**BENCHMARK**

Regina Diaz  
Valentin Dubois  
Daniela Pascual Esparza  
Clarissa Pelino

2015

# TABLE DES MATIÈRES

## INTRODUCTION

### I. REVUE DE LITTÉRATURE

- Le benchmarking : une quantification de la réalité au service de la comparaison
- Les effets des enquêtes et des classements des villes
- Qualité de vie et attractivité, ou la difficulté de mesurer la compétitivité des villes
- Conclusion : la revue de littérature en trois points

### II. PRINCIPES

- Deux échelons de comparaison : régional ou global
- Les échelles : de l'absence des données pour une échelle cohérente et de l'importance de l'aire métropolitaine
- Les sources : problèmes d'accessibilité et de comparabilité
- La catégorisation des indicateurs : un effort de combiner clarté et exhaustivité
- L'importance de l'utilisateur : la ville, pour qui ?
- Inégalités spatiales : la métropole comme espace fragmenté

### III. CAHIER DES CHARGES ET PROPOSITIONS

- Sélection des Sources
- Élaboration du tableau de bord
- Méthodologie
  - Sélection des villes
  - Choix des catégories et des indicateurs
- Lecture du tableau
- Précision de quelques indicateurs
- Propositions
  - Pondération par acteurs : un classement selon 5 profils
  - Un index pour les inégalités spatiales
  - Pistes pour un questionnement des enquêtes

## CONCLUSION

## SYNTHÈSE

# INTRODUCTION

La présente note d'orientation est le résultat d'un travail de quatre mois autour de la compétitivité des métropoles globales et de l'analyse de la performance de Paris dans 23 enquêtes comparatives, sélectionnées pour leur actualité, leur accessibilité et les thématiques qu'elles abordent<sup>1</sup>. Dans un contexte où le benchmarking et les classements des villes sont de plus en plus diffusés, et leur influence de plus en plus importante dans des décisions politiques et d'allocation de capitaux, **nous proposerons à la ville de Paris des indications pour la création de son propre outil de benchmark**, un outil à la fois informatif et impartial, capable de répondre aux questions soulevées par la connexion et compétition croissantes du monde urbain contemporain.

## LE CONTEXTE DU BENCHMARKING DES VILLES GLOBALES

Nous considérons pertinent de commencer par une brève définition de notre objet d'étude, le benchmarking. Il s'agit d'une **technique de mesure et de quantification qui repose sur la comparaison statistique** des

---

<sup>1</sup> La commande comporte trois livrables. Le premier consiste en un recensement d'enquêtes comparatives autour de trois thèmes principaux : l'attractivité, le dynamisme économique et la qualité de vie. 23 enquêtes ont été retenues, pour lesquelles nous avons élaboré des fiches d'identité. Le deuxième livrable est une analyse de la performance de Paris dans ces enquêtes. Cette note d'orientation représente le rendu final.

ensembles ou des structures, donnant le plus souvent lieu à un classement reposant sur des scores. Parmi les multiples pratiques de benchmarking, devenues un des **instruments essentiels du management** (Bruno & Didier, 2013), les classements de territoires concernant souvent les pays s'attachent à la mesure de leur attractivité économique, de leur niveau de développement ou de bien-être, et parfois à des aspects très précis tels que la corruption, l'innovation, les réglementations du marché du travail ou les initiatives écologiques. Il existe sous une forme basique, ne recourant qu'à un seul indicateur (par exemple les IDE pour l'attractivité ou l'IDH pour le développement), ou sous des formes plus complexes, qui combinent des indicateurs variés, quantitatifs et qualitatifs et soulevant ainsi des enjeux de pondération ou d'harmonisation. **Plus récemment, le benchmarking s'est intéressé aux villes globales, en tant que centres névralgiques de la compétition internationale.** Cette branche s'est considérablement développée depuis une décennie (Jones Lang LaSalle, 2013), et au fur et à mesure de leur prolifération, les enquêtes sur les meilleures villes où vivre, investir ou innover sont devenues influentes dans l'élaboration des politiques urbaines.

Pourtant, les **"villes globales"** telles que définies par Saskia Sassen (Sassen, 2009) sont des **entités interdépendantes plus que concurrentes** puisque, davantage que de simples "mégapoles", **elles concentrent des activités qui ne se comprennent qu'en réseau.** Les enquêtes portant notamment sur l'attractivité, c'est-à-dire la capacité à fournir des conditions d'implantation

plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour des projets mobiles (Hatem, 2004), se traduisent en effet par une recherche des meilleurs scores dans un certain nombre d'indicateurs. Cela ne se traduit pas par un impact uniformément positif pour une ville, mais souvent par une **course au "moins-disant"** économique, social ou environnemental. Si à l'échelle européenne et internationale la compétition pour attirer des investissements est centrale dans les politiques de la ville, il ne s'agit que d'un objectif parmi d'autres tels que le bien-être, la justice sociale ou le développement durable, ceux-ci ayant d'ailleurs une influence dans l'attractivité générale d'un territoire. Au demeurant, les vingt-trois enquêtes que nous avons étudiées présentent des méthodologies différentes et souvent contestables du point de vue des échelles utilisées, ou biaisées par leurs commanditaires. Certaines vont jusqu'à ne pas renseigner leurs sources de données ou les détails de leurs indicateurs. C'est pourquoi **les résultats et classements sont à prendre avec du recul**, et nous chercherons dans cette note d'orientation à obtenir des résultats les plus transparents possible.

## PARIS, ENTRE COMPÉTITION RÉGIONALE ET GLOBALE

La performance de Paris, comme l'indique notre analyse de son positionnement dans les enquêtes, diffère selon les études. Si la capitale est considérée une ville globale et dynamique, **elle apparaît moins sur les podiums des classements que Londres ou New York**, bien qu'elle

arrive, grâce à la solidité de ses atouts, à obtenir souvent la troisième ou quatrième place en termes d'attractivité économique (qu'elle dispute à Hong-Kong, Singapour ou Los Angeles, par exemple). En effet, selon le secteur d'activité, Paris est en concurrence avec des villes européennes ou globales. Les premières rivalisent avec la capitale française en termes de qualité de vie, sûrement en raison d'une plus grande similitude entre Paris et ses homologues européennes : ces villes, de taille variable, sont similaires par le type d'activité qui s'y déploie et par la forme urbaine, si bien que la concurrence est d'autant plus sensible à cette échelle. Ainsi, **Paris rencontre un double enjeu : consolider sa position de *challenger* global face à Londres, Tokyo et New York, notamment sur les questions d'attractivité économique, tout en restant au niveau des autres villes européennes pour ce qui est de la qualité de vie.**

## ANNONCE DU PLAN ET DE NOS OBJECTIFS

Dans ce contexte, et afin que Paris soit davantage en mesure de se comparer et de mesurer sa performance relative de façon transparente, nous proposerons dans cette note d'orientation des pistes pour l'élaboration d'un nouvel outil de benchmark. Celui-ci s'inspire des méthodologies rencontrées dans les enquêtes analysées, mais prend en considération leurs limites dans le but d'éviter de commettre les mêmes erreurs.

Il résulte, en effet, d'un "benchmark des benchmarks" que nous avons mené et qui nous a permis d'isoler

ce qui fait une bonne ou une mauvaise enquête en termes de méthodologie. En plus de notre analyse des enquêtes, nous présenterons une **“Revue de littérature”** sur le benchmark, son influence, et sur le rapport entre qualité de vie et attractivité. A partir de ces apports, nos partis pris seront présentées dans la deuxième section de ce rapport, que nous avons appelée **“Principes”**, et portent sur l’ossature des enquêtes, c’est-à-dire leurs sources, leurs indicateurs, leurs échelles. De ces principes nous tirerons un **“Cahier des charges”**, qui se veut être leur transposition compte-tenu de l’accès aux données et de nos compétences en termes de méthode. N’ayant pas, comme son nom pourrait le suggérer, une valeur contractuelle, le cahier des charges fait l’état des lieux de ce que, avec davantage de temps et de capacités statistiques, nous aurions pu faire comme enquête. Il est donc largement sujet à amélioration et approfondissement, et donnera idéalement lieu à l’élaboration d’un outil de benchmark réalisable mais plus axé sur le sérieux de l’analyse que sur l’exacerbation de la compétition. Il ambitionnera également d’apporter une dimension nouvelle au benchmark des villes globales : l’approche des inégalités et de la répartition de ce qui forme les atouts d’une ville. Le cahier des charges sera présenté dans la dernière partie de cette note d’orientation, accompagné de documents en annexe sur notre sélection de sources et d’indicateurs. Il contiendra, en plus d’un tableau de bord, qui représente le produit principal de notre proposition, des suggestions qui dérivent aussi des leçons que nous avons tirées de nos travaux précédents et des lacunes récurrentes des enquêtes.

Avant de présenter nos recommandations pour un outil de benchmark, il est nécessaire de revenir sur les origines des dispositifs d’évaluation comparative des territoires, leurs effets et leurs moyens d’action. La revue de littérature opérera un retour critique en vue de l’élaboration d’une série de principes qui guideront le cahier des charges.



## I. REVUE DE LITTÉRATURE

### LE BENCHMARKING : UNE QUANTIFICATION DE LA RÉALITÉ AU SERVICE DE LA COMPARAISON

Le benchmarking est à l’origine une **technique managériale d’analyse compétitive**, mais elle est aujourd’hui utilisée aussi dans la gestion de l’action publique. Elle consiste à “évaluer par comparaison avec un modèle, un étalon, une norme extérieure” (Bruno et Didier, 2013), le *benchmark* étant le point de référence. Cette méthode s’inscrit dans une optique de production qui ne vise plus seulement la quantité, mais aussi la qualité du produit, donc à fournir la *meilleure* offre dans un marché donné. La transposition au service public se fait sous un discours néolibéral et au nom d’une *meilleure* organisation, “afin de

dispenser les meilleurs services à moindre coût” (Bruno et Didier, 2013). Les statistiques, jusque là bastion de l’État, apparaissent comme un outil réflexif d’évaluation et de contrôle de l’action gouvernementale. Il s’agit, en effet, de mesurer la performance des institutions (Espeland, 2007). La transparence et le partage de données servent une cause : **l’identification des “meilleures pratiques”**. Il est ainsi nécessaire d’aborder le benchmarking sous le prisme des réformes que connut l’administration publique depuis les années 80 et 90, sans oublier la nouvelle quantification publique présentée ci-après.

Le *New Public Management* se propage en Amérique du Nord et en Europe dans le cadre du tournant néolibéral des années 80 (Bruno et Didier, 2013). S’il adopte des nuances variées selon les pays, ce mouvement réformateur repose sur deux principes : **la volonté de réduire les dépenses publiques et l’importation de pratiques managériales dans le domaine étatique**. Ainsi, la compétition et la performance guident le *modus operandi* des gouvernements. C’est une véritable “culture du résultat” (Bruno et Didier, 2013) qui s’installe : avec elle, toute une boîte à outils pour mesurer la performance de l’État et agir en conséquence. Trois grands moyens organisent cette quantification : la publicité des données, la qualification des résultats et la précision d’objectifs à poursuivre (Bruno et Didier, 2013). En effet, il ne s’agit pas seulement de rendre compte d’une réalité, mais de la transformer et ce grâce à la production et comparaison de résultats chiffrés. Dans cette quête de perfectibilité de performance nous retrouvons la nouvelle quantification publique. Elle repose sur

la comparaison d’indicateurs statistiques, ceux-ci mesurant à leur tour la performance de certains acteurs et activités identifiés à l’avance, autour de buts précis et pendant une période de temps bien définie (Bruno et Didier, 2013). **Plusieurs dispositifs permettent la comparaison, notamment le tableau de bord, le palmarès et le baromètre**. Le premier permet de regrouper les indicateurs afin de présenter un état général et non hiérarchisé la situation ou l’objet étudié, alors que le deuxième ordonne de manière simplifiée et restitue publiquement la performance des acteurs et des activités autour d’un classement. Si le tableau de bord s’avère plus complexe et subtile que le palmarès, ce dernier est plus efficace dans la création d’une situation compétitive entre acteurs. Finalement, le baromètre a pour but de suivre l’évolution temporelle d’un sujet donné. **Dans tous les cas, le principe est simple : quantifier pour comparer et évaluer.**

Dans ce sens, le cadre de comparaison est très important. Si le benchmarking et les techniques managériales incitent à l’élargissement des plans d’équivalences, c’est-à-dire l’intégration d’un nombre croissant d’acteurs et de secteurs d’activité dans la comparaison de pratiques afin de trouver la *meilleure* et la plus performante, il n’est pas toujours évident de comparer des réalités et des échelles différentes, surtout lorsqu’on s’intéresse aux métropoles et à des comparaisons englobantes et non spécifiques. Une fois identifiées, **ces “meilleures pratiques” doivent être prises en considération compte tenu de la spécificité d’une ville en particulier, ce qui**

**pourrait même revenir, selon les cas, à les contester.** Il est nécessaire dans cette ambition de tout quantifier, comparer et évaluer, de ne pas délaissé le contexte et les spécificités d'une ville pour appréhender son attractivité et sa performance. En découle l'importance des secteurs d'activités étudiés et des outils de comparaisons, des indicateurs, la manière dont ils sont sélectionnés et édifiés.

Un indicateur ne sera jamais complet et parfait (Musson, 2010). Il est toutefois possible de parvenir à l'élaboration d'un indicateur de bonne qualité. Dans sa quête pour un indicateur de l'attractivité durable, Musson reprend les critères de l'Institut français de l'environnement (IFEN). Ainsi, "un indicateur doit être pertinent (vis-à-vis des acteurs et vis-à-vis du sujet), robuste, mesurable et comparable" (Musson, 2010). L'auteur identifie quatre conditions pour ce faire : **l'indicateur doit (i) être cohérent vis-à-vis de la variable, c'est-à-dire la refléter le plus complètement possible, (ii) reposer sur des données solides, (iii) être quantifiable et (iv) pouvoir être traduit en une politique publique.** De manière générale, ces unités de mesure doivent être intelligibles pour le public, en particulier les politiciens et décideurs.

Ce que nous devons retenir du benchmarking et des indicateurs nécessaires pour parvenir à des comparaisons, est qu'ils servent une évaluation toujours décevante de la réalité. Il ne s'agit pas seulement de retranscrire et de quantifier une réalité, mais de la transformer dans le but de la rendre toujours plus perfectible, *meilleure*. Le benchmarking établit une sphère de compétition sans limites. De

ce fait, il est indispensable d'associer compétition et coopération afin que le développement potentiel d'un agent ou, dans notre cas, d'une métropole, ne se traduise pas par la mise au ban d'une autre, mais, idéalement, par une situation gagnant-gagnant.

## **LES EFFETS DES ENQUÊTES ET DES CLASSEMENTS DES VILLES**

Le benchmarking a fait irruption dans le secteur public depuis quelques décennies. À l'échelle urbaine, il s'agit encore d'une pratique relativement récente, mais florissante. Que pouvons-nous donc dire de ces enquêtes et de ces classements ? Quel est leur véritable impact sur les politiques publiques ? Comment réagissent les institutions ? **La répercussion d'une étude dépendra, en général, de sa continuité et lisibilité d'une part, et de sa reprise médiatique d'une autre** (Entretien KPMG, 22 mai 2015). Plus les résultats seront clairs et cohérents d'une année sur l'autre, plus il sera possible aux lecteurs de saisir l'information véhiculée par l'enquête et réagir en conséquence. En effet, les classements peuvent s'avérer très influents lorsqu'ils sont capables de véhiculer un objectif à leur lecteur, qu'il s'agisse de politiciens ou d'investisseurs (Maisetti, 2015). Cependant, nous devons être conscients des répercussions d'un classement dans le processus d'élaboration de politiques publiques. Parce qu'il s'agit d'une **simplification de la réalité**, il est nécessaire de prendre ses distances lorsqu'on évalue ces hiérarchisations.

Nous avons vu qu'un indicateur ne sera jamais parfait, cela est aussi valable pour les enquêtes : elles auront toujours des faiblesses méthodologiques (The Chicago Council on Global Affairs, 2015). Ainsi, **la lecture que nous en faisons ne devrait pas servir à gagner quelques échelons dans le classement, mais à aboutir à une évaluation de notre propre performance** compte tenu de la complexité de notre propre contexte. Ainsi, en principe, cela doit servir une introspection de notre système de politiques publiques et de comment l'améliorer, pas seulement pour être compétitifs sur le plan global, mais en vue d'améliorer notre propre fonctionnement. Par ailleurs, la question des échelles reste toujours problématique et s'avère une des faiblesses de la plupart des enquêtes : bien qu'on puisse toujours dresser des similitudes entre des unités en apparence incomparables, cela ne garantit pas une prise en considération des différences en termes d'agglomération morphologique.

Ces enquêtes restent cependant des indices importants en terme de performance et un regard sur leur méthodologie, sujet d'étude ou écho médiatique est toujours intéressant. Elles retranscrivent ce qui est considéré comme important par une série d'acteurs et à un moment précis. La sociologue Wendy Espeland introduit le concept de réactivité, selon lequel les individus modifient leur comportement face à une évaluation ou une observation (2007). Les enquêtes génèrent de telles réactions car elles ont le pouvoir de transformer la perception des individus sur une situation donnée. Espeland identifie deux mécanismes qui

permettent de mieux comprendre la réactivité des palmarès. Le premier sont les **“prophéties auto-réalisatrices”** : parce que les classements créent des attentes, ils peuvent influencer la prise de décisions et l'allocation de ressources. Leurs prédictions peuvent altérer le comportement des agents et décideurs et devenir de ce fait véridiques. Les objectifs à atteindre risquent donc d'être déterminés par un palmarès plutôt que par une prise en considération de la réalité, du présent (Espeland, 2007). Le deuxième mécanisme relève de ce décalage entre la réalité et sa simplification telle que présentée par les enquêtes. C'est ce qu'Espeland appelle **“commensuration”** : par la transformation de ce qui est qualitatif en indicateurs quantitatifs émerge le risque que les politiciens s'efforcent d'améliorer leur performance selon les index et indicateurs et non pas selon le contexte dans lequel s'inscrivent leurs actions. L'information se voit organisée, intégrée et éliminée en partie en vue de sa simplification (Espeland, 2007). **Mesurer permet donc d'inclure certaines thématiques ou objectifs et d'en exclure d'autres. De ce fait, il s'agit d'un exercice d'autorité et une expression de pouvoir** : il est nécessaire d'avoir un rapport réflexif sur les chiffres qui nous sont proposés ainsi que sur ceux qui les produisent.

# QUALITÉ DE VIE ET ATTRACTIVITÉ : LA DIFFICULTÉ DE MESURER LA COMPÉTITIVITÉ DES VILLES

Nous vivons aujourd'hui dans un monde urbanisé : 54% de la population mondiale réside en milieu urbain (UN DESA, 2014) et on estime qu'en 2025 on atteindra le seuil de 70% (Citi, 2015). Le groupe bancaire Citi prévoit aussi que, d'ici là, les villes produiront plus du 80% du PIB mondial. Dans un tel contexte, la compétition et l'interdépendance entre métropoles augmente : des études sur les villes fleurissent et les hiérarchisent selon divers critères, et ce dans un cadre national, régional ou global. Se pose dès lors la question de la compétitivité des villes, de leur attractivité et de leur singularité. Les gouvernements et institutions se lancent dans une course sans fin à la recherche des facteurs qui font la performance d'une ville, d'où la pertinence de comprendre la dimension urbaine de l'attractivité et de la qualité de vie. Autrement dit : comment mesurer la qualité de vie dans une ville? **Pour qui et pourquoi une ville est-elle attractive?**

Pour les définir brièvement, la **qualité de vie relève du bien-être des individus**, alors que l'**attractivité d'un territoire désigne sa capacité à attirer des activités productives** (Hattem, 2004). Incomplètes, ces définitions ne permettent pas de saisir l'ensemble des domaines que ces concepts englobent, ni les différents moyens de les mesurer. Plus important encore, **la qualité de**

**vie ne peut être dissociée de l'attractivité** : "la mesure de l'attractivité doit prendre en compte la qualité de vie de la population locale, son bien-être, et évaluer le bon état de l'environnement" (Musson, 2010). Il s'agit d'un sujet d'autant plus délicat qu'il est difficile de mesurer le bien-être. Si des facteurs économiques et matériels y ont leur place, la prise en compte d'éléments qualitatifs est bien plus complexe. Ainsi, l'essentiel de la recherche faite sur la qualité de vie vise à l'élaboration d'un indicateur du bien-être social (McCall, 1975). Se pose dès lors le problème du caractère subjectif de la qualité de vie et de ses dimensions tant individuelles que collectives. La distinction entre objet et sujet apparaît, c'est-à-dire entre l'environnement et l'état psychologique de l'individu (Türksever et Atalik, 2001). Parce que le jugement du bien-être - et aussi de ce qui est attractif - dépendra de l'expérience et de la vision d'un individu ou d'un groupe d'individus, sa mesure sera toujours incomplète, relative, imparfaite. Cependant, il est possible d'établir une série de critères ayant un impact sur le bien-être des personnes et, à l'échelle urbaine, ceux-ci sont étroitement liés à l'infrastructure et à l'équipement d'une ville. Ainsi, la qualité de vie dans les villes peut-être mesurée en partie grâce à l'évaluation de son environnement physique : **il s'agit de la capacité à satisfaire les besoins des populations et non leurs désirs personnels** (McCall, 1975).

En ce qui concerne l'attractivité, nous retrouvons cette dualité objectivité-subjectivité : une série de facteurs aura de manière générale un impact sur l'attractivité, mais reste la question de savoir qui sera attiré et qui profite de cette attractivité. Notons

surtout qu'elle ne concerne pas que les investissements, mais aussi les personnes physiques (Gerardin et Poirot, 2010). Ainsi, l'attractivité est multidimensionnelle, relative et éphémère. Comment faire en sorte qu'une ville soit attractive dans le temps ? Comment construire cette durabilité ? Les aspects économiques et sociaux sont encore une fois étroitement liés. Quant à la mesure de l'attractivité, il s'agit avant tout de savoir ce que l'on veut mesurer précisément (Musson, 2010). On ne peut se contenter d'une attractivité qui se résume à la compétitivité en termes de prix, même si celle demeure un objectif central. **L'attractivité durable consisterait en la pérennisation d'acquis plus qualitatifs comme la productivité, la présence d'infrastructures modernes, la facilité de faire des affaires, etc.** Nous tiendrons compte dans cette étude de l'infrastructure des villes et de leur accessibilité, et si possible de la distribution des ressources dans le territoire, pour évaluer la capacité d'une ville donnée à garantir les conditions nécessaires pour que les individus puissent satisfaire leurs besoins et, par conséquent, optimiser leur bien-être. La qualité de vie et l'attractivité seront donc comprises comme des éléments interconnectés.

## **CONCLUSION : LA REVUE DE LITTÉRATURE EN TROIS POINTS**

Finalement, les apports de cette revue de littérature peuvent se résumer en trois points. Premièrement, le **benchmarking apparaît comme un**

**instrument de quantification comparative dont le but est d'améliorer la performance d'acteurs et d'activités grâce à une évaluation de leurs actions selon une liste de critères et d'objectifs à atteindre.** Plusieurs dispositifs permettent de faire ces comparaisons, tels que le tableau de bord, le palmarès ou le baromètre. L'objectif est de transformer une réalité en vue de la rendre toujours plus perfectible, meilleure. Cependant, ces comparaisons sans limites peuvent être problématiques lorsqu'un plan d'équivalences élargi ne prend pas en considération des questions d'échelle ni la réalité de l'objet ou sujet mesuré. La solidité des indicateurs et la méthodologie des études comparatives est donc essentielle et doit être appréhendée d'un regard critique. Deuxièmement, **les classements produits pour évaluer la compétitivité et la performance des métropoles mondiales peuvent être à l'origine de prophéties auto-réalisatrices ou de prises de décisions basées sur des indices plutôt que sur le contexte dans lequel ces décisions agissent.** Cela est indésirable dès lors que ces palmarès manipulent l'information dans le but de la simplifier et la rendre lisible : il faut être attentifs aux scores et aux intérêts de ce qui les produisent. Ainsi, ces enquêtes devraient être perçues comme une simple invitation à l'introspection sur notre propre performance. Améliorer son score ne devrait pas être une fin en soi : une mise en perspective s'avère nécessaire. Troisièmement, le degré d'urbanisation et de mondialisation que nous connaissons aujourd'hui intensifie la compétition et la coopération entre métropoles. **L'attractivité et la**

**qualité de vie** des environnements urbains sont de plus en plus évaluées et comparées. Ces deux aspects **doivent être abordés comme un ensemble**, la qualité de vie ne pouvant être dissociée de l'attractivité d'un territoire. Ainsi, **il est important de tenir en compte le caractère multidimensionnelle de ces notions**. L'ensemble de ces apports théoriques sera pris en compte dans les principes qui guideront le cahier des charges.

## II. PRINCIPES

Cette section de la note d'orientation a pour but d'indiquer les principes qui ont guidé la formulation du cahier des charges qui suivra. Ces réflexions sont le résultat de notre étude des pratiques de benchmarking d'un côté, et des environnements urbains, de leur fonctionnement et de leurs problèmes. Nous allons aborder en particulier six questions : (i) l'échelon de comparaison, (ii) l'échelle de la ville à considérer, (iii) les sources de données, (iv) la catégorisation des indicateurs, (v) la subjectivité de l'évaluation et (vi) les inégalités spatiales.

### DEUX ÉCHELONS DE COMPARAISON : RÉGIONAL ET GLOBAL

De nombreuses enquêtes ont une portée globale, alors que d'autres se concentrent sur un continent. Ces deux échelles offrent des avantages et des inconvénients que nous considérons important d'indiquer. **S'il nous semble aujourd'hui pertinent d'adopter un regard transcontinental, c'est parce que nous vivons dans un monde globalisé et inter-connecté, mais les villes sont parfois difficilement comparables** en termes de densité, d'agglomération, de développement et d'infrastructure. C'est pourquoi **l'échelle régionale peut paraître plus adaptée lors de comparaisons visant à mettre en lumière des similitudes et des différences plus détaillées, des avantages comparatifs plus subtils, mais aussi pour comparer la qualité de vie**. En effet, Paris répond à un modèle urbain proprement européen, où la concentration de la richesse se trouve dans le centre de l'agglomération et les niches de pauvreté en périphérie, à l'inverse du modèle nord-américain. Les villes du "Sud", par ailleurs, font face à une croissance démographique et urbaine qui brouille ces paramètres et présente des espaces encore plus fragmentés, ayant un impact sur les inégalités et la qualité de vie.

Ainsi, comparer Paris à ses homologues européennes s'avère un exercice plus compréhensible et pertinent dans le cadre d'une enquête générale. Notons aussi que **les sources sont, en général, plus faciles à trouver et mobiliser à l'échelle régionale, notamment pour l'Union Européenne**. Il existe cependant des sources fiables à l'échelle mondiale, comme celle de la Banque Mondiale ou du World Council on City Data. Elles

peuvent être mobilisées mais elles ne sont pas disponibles pour toutes les villes. Toutefois, il est important pour nous de prendre en considération l'interdépendance croissante des grandes métropoles mondiales, même si cela suppose travailler selon les cas avec une absence de sources exhaustives et harmonisées. **Dans l'effort de n'exclure aucune de ces approches, nous avons choisi 13 villes d'Europe et 14 villes non européennes.** La liste des villes et les critères de sélection sont présentés dans le cahier des charges.

## **LES ÉCHELLES : DE L'ABSENCE DE DONNÉES POUR UNE ÉCHELLE COHÉRENTE ET DE L'IMPORTANCE DE L'AIRE MÉTROPOLITAINE**

Un problème essentiel des enquêtes sur lesquelles nous nous sommes penchées est la **diversité des échelles considérées**. Non seulement d'un classement à l'autre, l'entité urbaine n'est pas la même (Cities of Opportunity s'intéressant aux municipalités, et KPMG aux régions ou provinces), mais encore, au sein même d'une enquête, certains indicateurs peuvent être mesurés au niveau municipal tandis que d'autres, comme les taxes, le sont au niveau national. En outre, certaines enquêtes ne précisent pas l'échelle. Il semblerait que les données disponibles déterminent l'échelle, mettant en comparaison des ensembles trop différents (une région avec une commune par exemple).

L'urbanisation croissante des dernières décennies concerne, à des

degrés différents, toutes les villes du monde et implique des changements importants dans la forme urbaine de celles-ci. La ville comme nous sommes habitués à l'imaginer, intra-muros, en opposition à une périphérie semi-rurale, n'existe plus. Cela est vrai non seulement pour les villes de pays "en voie de développement", mais aussi pour les villes occidentales et européennes. Ce phénomène de "**métropolisation**", autrement appelé par Edward Soja "urbanisation régionale" (Soja, 2000), devient tangible à partir des années 70. Les frontières entre l'urbain et son environnement sont de plus en plus floues puisque les activités de la ville - résidentielles, commerciales et productives - s'étendent vers les périphéries à la recherche de nouveaux marchés et de terrains moins saturés. L'administration de la ville peine parfois à suivre cette expansion, et les données statistiques limitées à la municipalité restent souvent inappropriées pour une véritable évaluation de l'agglomération morphologique.

Le choix d'une entité administrative commune comme échelle pose tout autant de problèmes : Londres incluant la région alors que Paris se limite aux vingt arrondissements. **Dans le cas de Paris, la municipalité n'est en aucun cas une échelle pertinente.** Bien qu'elle concentre des atouts urbains exceptionnels (transports, niveau de vie, tourisme), la ville de Paris dépend beaucoup de sa banlieue, en termes d'emploi notamment. L'Île-de-France au contraire peut paraître large, en vue des activités agricoles ou non-urbaines qui s'y déploient. Cependant, elle reste avant tout tournée vers la ville centrale, comporte des atouts déterminants pour Paris comme les aéroports et centres de

recherche ou universités, et permet la comparaison avec des mégapoles telles que Tokyo ou New York, qui sont bien plus peuplées.

En définitive, **l'échelle parfaite serait "l'agglomération morphologique", mais pour des raisons de données elle reste rarement applicable** car peu de villes produisent des chiffres à cette échelle. La ville de Sao Paulo, par exemple, l'utilise pour ses limites administratives, mais une telle zone, correspondant à peu près au Grand Paris, demeure marginale pour les statistiques urbaines, et nous avons rarement les moyens de collecter et d'harmoniser les données pour y parvenir. Il s'agirait tantôt d'agglomérer les données de différentes communes, tantôt de sélectionner parmi les données d'une région les districts qui font partie d'un ensemble cohérent.

Nous limiter à la Ville de Paris serait absurde à cause de son interconnexion avec la banlieue, et biaisé en raison de la concentration de services attractifs et du coût de la vie intra-muros. L'Union Européenne utilise la Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques (NUTS) pour mesurer entre elles les villes à différentes échelles (de NUTS 1, la province, l'état fédéral voire la région au sens large, à NUTS 3, le département). Cette nomenclature est la plus utilisée parmi les sources de données harmonisées. Pour Paris, étant donné la taille de ville par rapport aux standards européens, l'échelon NUTS 2 ne représente pas comme prévu une agglomération de 800.000 à 3 millions d'habitants mais toute l'Île-de-France, qui n'est pas l'échelle la plus pertinente au vu des activités non-urbaines qui s'y déploient. **Le NUTS 2 permet néanmoins, dans certaines enquêtes comme celle de KPMG,**

**que nous avons étudiée, d'obtenir une échelle qui soit représentative d'un ensemble pour lequel les données existent.** Pour la plupart des autres villes, elle correspond davantage à la métropole telle que nous cherchons à la mesurer. De plus, les banques de données européennes Eurostat et WCCD l'utilisent pour la production de statistiques urbaines. Certaines enquêtes à la méthodologie plus fiable utilisent un échelon proche de l'agglomération morphologique (Paris y figurant avec entre 6 et 10 millions d'habitants), nous utiliserons leurs données lorsqu'elles sont accessibles et intéressantes. Le cas échéant, l'échelle régionale sera utilisée, parce que plus pertinente que celle municipale de la ville intra-muros.

## **LES SOURCES : PROBLÈMES D'ACCESSIBILITÉ ET DE COMPARABILITÉ**

Les sources sont un des facteurs les plus importants et contraignants lors de la création d'une enquête. La difficulté réside notamment dans la rareté des données harmonisées au préalable et à l'échelle voulue, mais aussi parce que les données harmonisées et provenant de sources fiables ne comprennent pas toutes les villes que nous étudions. **La majorité des enquêtes que nous avons étudiées utilise des données générales telles que celles fournies par l'OCDE, la Banque Mondiale ou les Nations Unies.** Cependant, pour les enquêtes plus spécifiques, par exemple *Network Society Index* ou *Global Cities Investment Monitor* de KPMG, les

données sont créées par les producteurs de l'enquête (ou leurs sous-traitants) plutôt que récoltées sur des banques d'open data. Signalons, par ailleurs, qu'il existe plusieurs sources de données recueillies et harmonisées par des organismes privés, toutefois, leur accès est payant et le prix peut varier d'une base de données à une autre, telle que l'enquête *2thinknow*. Aussi, **peu d'enquêtes sont totalement transparentes ou explicites concernant les sources de leurs indicateurs**. En général, la question des sources est une des faiblesses des classements ; cela ne s'explique pas seulement par une faille méthodologique, mais aussi par la disponibilité limitée de données de base.

Le fait que les données viennent de sources diverses et que, selon les cas, le processus d'harmonisation soit fait par des institutions différentes impacte la fiabilité des résultats. **L'harmonisation consiste en un processus de standardisation des données mais se divise en plusieurs méthodes.**

De ce fait, nous avons décidé de prendre distance des classements et de nous méfier de l'obsession de la quantification, il faut relativiser et ne pas oublier que *ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément* (A. Einstein). Donc, en considérant les limites des sources, il faut rappeler qu'il est impossible de tout mesurer. Il n'existe pas d'indicateur représentatif de chaque élément d'attractivité et de qualité de vie, et que donc les chiffres sont plutôt un guide de la performance des villes et ne représentent pas clairement la réalité d'une ville.

Le problème se résume donc à ceci : les sources sont une question

épineuse, la principale difficulté portant sur l'accessibilité aux sources et l'harmonisation qui permet de comparer des données des sources hétéroclites. C'est ainsi que nous incitons à comparer à une échelle régionale (ici, européenne), simplement parce que les données sont plus accessibles et souvent harmonisées.

## **LA CATÉGORISATION DES INDICATEURS : UN EFFORT DE COMBINER CLARTÉ ET EXHAUSTIVITÉ**

L'évaluation de l'attractivité et de la qualité de vie dans une ville doit passer, évidemment, par des indicateurs. Ces derniers mesurent des aspects et réalités très concrets pour fournir une vision plus globale de la performance et du fonctionnement de la ville. Toutefois, **le passage d'une série d'indicateurs individuels à un score final et compréhensif n'est pas ni immédiat ni intuitif**. Ainsi, une division par *catégories* d'indicateurs, que l'on retrouve dans toutes les enquêtes de benchmark que nous avons étudiées, nous semble sensée : elle permettra au lecteur de l'enquête de comprendre les secteurs où une ville est plus ou moins performante et de comparer des villes via des familles d'indicateurs, afin d'évaluer les points forts et les points faibles d'une façon plus claire. Cela permet aussi à une ville et à ses autorités de diriger les politiques urbaines sur un aspect ou un autre et de comprendre leurs atouts et lacunes d'une façon moins fragmentée que si il n'y avait qu'une longue liste

d'indicateurs sans un lien précis entre eux.

Dans l'optique de vouloir évaluer la performance d'une ville dans sa quasi-totalité, et en comprenant le besoin de maintenir une certaine clarté et intelligibilité, **nous proposerons, dans le cahier des charges, les catégories suivantes d'indicateurs : Démographie et société, Économie, Culture, Transports, Innovation et technologie, Santé et sécurité, et Environnement et développement durable.** Il est important de souligner que notre sélection des catégories est pertinente pour des villes des pays du "Nord", conformément à la commande. Elle le serait moins pour un benchmark incluant des villes de pays du "Sud", où les services qui sont élémentaires pour nous ne sont pas des acquis, et où l'informalité tient une place importante. Le choix des catégories est ainsi influencé par la sélection des villes.

## **L'IMPORTANTANCE DE L'USAGER : LA VILLE POUR QUI ?**

Dans le contexte de l'évaluation de la performance d'une ville, nous trouvons intéressant de considérer non seulement d'une façon objective les atouts et faiblesses de celle-ci, mais aussi le sujet qui fait l'expérience de la ville en question, en abordant la problématique suivante : la ville, pour qui ? L'évaluation de l'infrastructure d'une ville est bien sûr importante, mais elle peut cacher des différences subjectives qui dépendent du profil de l'utilisateur. Surtout du point de vue de l'attractivité, différentes villes auront de différents

atouts et faiblesses selon l'usage que chacun fait de la ville : une ville peut être attractive pour un étudiant mais pas pour un touriste, et vice-versa. De même, un résident sera attentif à la qualité de vie, et un investisseur à l'attractivité. Cet aspect est selon nous très intéressant dans le contexte du benchmarking des villes mondiales, puisque réfléchir sur le sujet permet de comprendre mieux ce que les indicateurs mesurent et leurs limites.

La majorité des enquêtes que nous avons étudiées utilise des indicateurs qui mesurent l'infrastructure de la ville d'une façon objective, afin d'évaluer son attractivité ou la qualité de vie. L'enquête *Mori Global Power City Index* est dans ce sens très particulière, et selon nous intéressante, parce qu'elle propose un deuxième classement basé sur l'usage subjectif de l'infrastructure de la ville. Nous trouvons cette approche subjective très intéressante, même si plus difficile à développer, parce que elle prend en compte le fait que la ville accueille des acteurs très divers, et que les attentes des usagers d'une ville dépendent du profil et de la condition de chaque personne.

## **INÉGALITÉS SPATIALES : LA MÉTROPOLE COMME ESPACE FRAGMENTÉ**

En outre, étudier la performance d'une ville n'est pas suffisant, car l'estimation de la quantité et qualité de celle-ci ne correspond pas toujours à une véritable évaluation de son accessibilité et de sa distribution dans l'espace urbain.

L'urbanisation croissante que les villes du monde connaissent aujourd'hui rend leur surface de plus en plus

étendue et fragmentée. Souvent, les différents quartiers présentent d'importantes inégalités dans leur offre de services et d'infrastructure. Ces polarisations spatiales, plus ou moins évidentes pour les habitants d'une ville, sont souvent cachées dans les enquêtes derrière des données statistiques qui prennent comme échelle de base la métropole dans son ensemble. **La moyenne d'une donnée sur l'échelle de la ville ne tient pas compte de sa distribution sur le territoire.** Un index capable de rendre visible les inégalités spatiales d'un paysage urbain donné devrait reposer sur des données recueillies sur des échelles plus restreintes, comme celle du quartier, ce qui rend très difficile une évaluation de ce type.

D'après notre étude sur les principales enquêtes de benchmarking, nous avons remarqué que, alors que la quantité et qualité de l'infrastructure urbaine sont souvent un aspect important dans l'évaluation des villes, les questions spatiales de distribution des services sur le territoire ne sont pas abordées. Cela est probablement dû au fait que les bases de données sont limitées. Néanmoins, nous trouvons important de mentionner ici l'importance des inégalités spatiales. Nous croyons que le degré auquel une ville se rend accessible à l'ensemble de ses résidents est un aspect fondamental dans l'évaluation de son attractivité. De même, **nous considérons que tout classement qui prétend comparer différentes villes du monde devrait tenir compte de la façon dont ces villes sont capables d'atténuer les inégalités spatiales**, en essayant, malgré les imperfections structurelles du marché, de fournir à leurs habitants un niveau d'infrastructure suffisant et plus

ou moins harmonisé entre les différentes zones.

Cela suppose de regarder au sein des aires métropolitaines, à l'échelle des quartiers, lesquels sont les mieux desservis par les infrastructures qui font l'attractivité et la qualité de vie d'une ville, mais aussi comment ces différentes zones sont peuplées (quel y est, par exemple, le revenu moyen). Cet effort demande néanmoins des données extrêmement précises, telles que l'Apur en possède sur la ville de Paris, mais qui ne sont pas harmonisées entre les villes. La simple comparaison de données brutes, si tant est qu'elles soient accessibles pour toutes les villes et malgré l'incohérence d'un tel procédé, s'avère délicate puisque les différentes bases de données nationales ne s'intéressent pas aux mêmes indicateurs. Il serait intéressant de disposer des compétences statistiques et de l'accès aux informations, car cela apporterait un aspect qui, à notre connaissance, n'a jamais figuré dans aucun produit de benchmarking des villes.



### III. CAHIER DES CHARGES

Produit final de nos travaux, le **cahier des charges** est destiné aux personnes en charge de la réalisation de l'outil de benchmark. Il n'a pas valeur de

consigne, mais constitue une présentation, thème par thème, de ce qui nous paraît faisable et souhaitable pour réaliser une enquête qui réponde aux principes évoqués précédemment. Y figurent (i) les sources que nous avons jugé fiables et, le cas échéant, accessibles, (ii) la présentation du tableau de bord, qui serait le produit de benchmarking le plus objectif selon nous, et (iii) trois propositions d'outils supplémentaires : un jeu de classements personnalisés, une prise en compte de l'inégalité de répartition des atouts urbains, et une proposition de questionnement des enquêtes à l'usage de la ville de Paris pour sa communication en réponse à celles-ci.

## SÉLECTION DES SOURCES

Les sources posent plusieurs problèmes, et principalement celui de leur harmonisation : la majorité d'entre elles ne se basent pas sur une même échelle géographique, et différentes sources ne mesurent pas exactement les mêmes choses. Par exemple, certaines mesurent des pourcentages, d'autres des ratios ou des données en chiffres bruts. En outre, il est difficile de trouver des sources qui soient mises à jour régulièrement ou dont leurs années de mise à jour coïncident. Par ailleurs, bien que nous considérions qu'il est toujours meilleur de comparer à l'échelle continentale et que nous sachions qu'il est difficile de trouver des sources des données pour toutes les villes, les classements et le benchmarking à l'échelle globale ont une influence significative. C'est pourquoi **nous avons décidé de prendre en compte des sources qui présentent des données**

**harmonisées dans le plus de villes possibles et ce à une échelle à la fois uniforme et représentative, c'est-à-dire se rapprochant de l'agglomération morphologique. La plupart des sources sélectionnées considèrent l'échelle métropolitaine NUTS 2, utilisée notamment par Eurostat, le World Council on City Data (WCCD), et le Global City Indicators Facility (GCIF). Ces bases ont des données robustes et harmonisées. Leur principal défaut est que pour certaines villes comme Paris, Milan ou Barcelone, l'aire métropolitaine choisie correspond à la région, qui nous semble trop large.**

**Un tableau descriptif des sources sélectionnées est présenté en annexe.** Il contient : le nom de la source, le lien d'accès sur internet, une brève description de la source, ses problèmes et limites, et les villes pour lesquelles elle apporte des données.

Malheureusement, nous ne sommes pas en mesure d'utiliser des sources parfaitement harmonisées (la base de données la plus complète étant le WCCD et GCIF) car cela limiterait considérablement l'éventail des villes représentées et la diversité des indicateurs de notre enquête. Nous proposons un tableau qui est transparent et qui ne prétend pas donner d'informations qui ne soient pas accessibles ou existantes. Bien que nous ayons essayé de nous assurer que, pour les indicateurs présents, les sources utilisent l'échelle métropolitaine, ceci n'est pas toujours le cas. Par conséquent, dans le tableau des sources, nous indiquons l'irrégularité des échelles.

## LE TABLEAU DE BORD

Les palmarès proposés par les enquêtes sont souvent l'aspect le plus diffusé par la presse, le mieux retenu par le public et celui qui a plus de poids dans l'orientation des politiques publiques urbaines. Or, **les classements occultent des informations intéressantes**, prises en compte dans le processus d'évaluation des villes, mais qui sont difficiles à déchiffrer une fois que le score final et la pondération des indicateurs ont été calculés. Un grand travail de recherche de données est derrière chaque classement, et chaque outil de benchmarking contient beaucoup d'informations, qui sont dans leur ensemble représentatives de la qualité et du fonctionnement de l'appareil urbain. Un regard sur la performance d'une ville pour un indicateur donné et en comparaison avec d'autres villes du monde ou de la même région, permettra au lecteur (qu'il soit décideur ou non) d'approfondir les points forts et les points faibles de chaque ville d'une façon précise, dans une optique d'amélioration, et non pas de simple compétition. Le classement, en revanche, présente un score généralisé (souvent un indice base 100), voire un simple rang, qui ne dit pas grand-chose sur les différences entre indicateurs et catégories diverses. Une ville peut avoir le meilleur score dans des questions environnementales, mais de très mauvais scores dans tous les autres aspects, et terminer dernière dans le classement sans que personne ne connaisse sa bonne performance dans la catégorie "environnement".

Le format le plus utilisé est celui du rapport imprimable (.pdf). Il détaille la méthodologie du classement, mais il nous raconte l'histoire des indicateurs

d'une façon discursive et toujours incomplète. **Ceci ne nous permet pas d'observer la performance de chaque ville sur l'ensemble des indicateurs.** Par ailleurs, nous pouvons rarement voir les données quantitatives individuelles qui forment le score final.

Nous considérons que l'intérêt du benchmarking consiste avant tout dans la mise à disposition d'informations diverses aux lecteurs d'une façon claire et schématique, plutôt que d'instaurer une compétition entre métropoles. C'est dans cette optique que nous avons imaginé un outil de benchmark différent, plus simple, intuitif et informatif qu'un classement. Celui-ci se libère des processus d'agglomération et de pondération des données, donnant aux lecteurs intéressés la possibilité d'analyser la performance de chaque ville pour chaque indicateur, et de les comparer d'une façon horizontale et verticale à la fois. Nous proposons ainsi **un tableau de bord qui présente les indicateurs, répartis verticalement en catégories et sous-catégories, et les villes, correspondant chacune à une colonne.** Afin de pouvoir comparer plus rapidement les villes entre elles, nous proposons également deux colonnes finales où la moyenne européenne et globale des scores des villes pour chaque indicateur est indiquée. Ceci permettra aussi d'évaluer la performance par rapport à la moyenne régionale et globale.

## MÉTHODOLOGIE

### *La sélection des villes*

Notre choix de villes repose sur les principes expliqués dans la première

partie de ce rapport. **L'idée est de comparer Paris à la fois aux villes européennes et aux grandes métropoles mondiales.** Pour notre sélection, nous sommes revenus sur les enquêtes étudiées, en prenant en considération dans les différents classements les villes qui apparaissaient le plus souvent parmi les dix ou quinze premières, ou qui se positionnaient près de Paris. Nous avons ainsi sélectionné, premièrement, des villes européennes, avec qui Paris se mesure dans un contexte régional, et avec qui la comparaison est plus facile – d'un point de vue technique – et pertinente en termes de forme urbaine. Nous avons aussi sélectionné des villes non-européennes, surtout asiatiques et nord-américaines, avec qui Paris se compare en tant que "ville globale", et avec qui elle partage des flux de capitaux, d'informations et de personnes.

Pour l'Europe, notre sélection comprend **Paris, Londres, Berlin, Francfort, Moscou, Madrid, Barcelone, Milan, Stockholm, Amsterdam, Bruxelles, Copenhague et Marseille.** Pour les villes non-européennes, nous avons sélectionné **New York, Los Angeles, Chicago, San Francisco, Toronto, São Paulo, Mexico, Tokyo, Hong Kong, Shanghai, Pékin, Singapour, Dubaï, Istanbul.** Mettre côte à côte ville globale comme Tokyo et des centres régionaux comme Marseille ou Milan peut sembler inapproprié, mais comme notre proposition comprend un tableau de bord, et non pas un classement, la lecture de celui-ci peut être simplement informative, ou comparative pour seulement deux villes, et ne doit pas nécessairement comparer chaque ville à toutes les autres. En outre, une sélection de villes sur

l'échelle mondiale suppose des problèmes d'accessibilité de données. En dépit de cet obstacle, nous avons décidé de ne pas exclure des villes, puisque des bases de données plus complètes pourraient être accessibles à la Ville de Paris, ou achetées auprès d'institutions spécialisées.

### *Le choix des catégories et des indicateurs*

Dans la sélection des catégories d'indicateurs à évaluer **nous avons essayé de considérer une large gamme d'aspects, qui impactent à la fois la qualité de vie et l'attractivité d'une ville.** Des questions économiques, sociales, culturelles, environnementales, d'innovation ou d'équipement sont abordées pour donner un portrait assez complet des villes, qui ne s'arrête pas à l'évaluation d'un seul des aspects propres à la complexité des métropoles. Ainsi, nous avons choisi des indicateurs qui mesurent les catégories suivantes : *Démographie et société, Économie, Culture, Transports, Innovation et technologie, Santé et sécurité, et Environnement et développement durable.* Nous avons également inclus, au début du tableau de bord, une section correspondant aux indicateurs les plus basiques, mais néanmoins importants, qui composent le profil de base d'une ville et qui mesurent principalement la population et la forme urbaine.

Le choix des indicateurs individuels a été plus complexe. Nous avons, dans un premier temps, discuté et pensé, pour chaque catégorie, les indicateurs potentiels que nous trouvions appropriés pour mesurer la

performance d'une ville pour la catégorie en question. Dans un deuxième temps, nous avons comparé nos idées aux indicateurs utilisés par les enquêtes que nous avons étudiées. Finalement, après avoir trouvé des bases de données fiables et assez complètes, nous avons comparé le tableau que nous avons produit avec les indicateurs disponibles dans ces bases de données. Nous avons ajouté à notre tableau les indicateurs que nous trouvions intéressants et pertinents. Nous avons finalement substitué les indicateurs pour lesquels nous n'avons pas de sources par ceux disponibles – que si possible et uniquement dans des cas où ils n'étaient différents que pour des questions nominatives. **Comme résultat, nous avons une liste où les données pour la plupart des indicateurs sont repérables dans des bases de données harmonisées, même si rarement disponibles pour toutes les villes.** Nous avons décidé de retenir certains indicateurs pour lesquels nous n'avons pas trouvé de données (en rouge dans le tableau), parce que nous les considérons intéressants, pertinents, et nécessaires pour une évaluation complète d'une certaine catégorie, dans l'espoir que ces données seront plus facilement repérables pour la Ville de Paris que par nous.

## GUIDE DE LECTURE AU TABLEAU DE BORD

Le tableau de bord que nous avons élaboré, en annexe de ce document, n'est pas complet, mais indicatif de ce à quoi devra ressembler le produit final. Les lignes correspondent aux indicateurs

que nous avons retenus et classés par catégories ; en colonnes, les villes et les moyennes. Dans son état actuel, le tableau contient les lignes directrices pour sa finalisation, mais pas tous les chiffres : seulement trois villes - Paris, Londres et New York - y figurent car elles nous paraissent importantes et représentatives des différentes bases de données utilisées. Néanmoins, et en raison d'une restructuration du site du GCIF (notre principale base de données en open data pour Paris) en vue de sa fusion avec celui du WCCD, certains indicateurs ne seront pas renseignés pour l'aire métropolitaine de Paris ; nous savons néanmoins que ces données existent et qu'elles seront accessibles à nouveau une fois la plateforme terminée.

Nous avons choisi de garder certains indicateurs, affichés en rouge, malgré l'absence de données, pour deux raisons : ou bien la source existe et est vérifiée mais les données sont payantes ou accessibles seulement via des institutions, ou bien nous n'avons pas trouvé de source pertinente mais gardons l'indicateur car il nous semble incontournable. Dans ce dernier cas, il faudrait trouver un moyen de le mesurer, ou sous-traiter la collecte des données s'il est jugé utile. Certains indicateurs sont accompagnés d'un astérisque : ceux-ci avaient besoin, selon nous, d'une explication plus explicite et minutieuse; les détails de ces indicateurs sont présentés dans la section qui suit.

## PRÉCISION DE QUELQUES INDICATEURS

- *Sprawl Index*, OCDE

Évolution en pourcentage de la surface urbaine considérée comme constructible.

➤ Coefficient de Gini

Indice mathématique de la dispersion dans une population, ici utilisé pour représenter les inégalités de revenus, 0 signifiant l'égalité parfaite, et 1 signifiant l'inégalité totale.

➤ *Gender Inequality Index*, PNUD

Agglomérat d'indicateurs de santé (taux mortalité en couche et de grossesse précoce), d'émancipation (part des sièges au parlements nationaux et taux d'obtention d'un diplôme du supérieur) et de travail (taux d'emploi rémunéré, non rémunéré, et taux de chômage) des femmes.

➤ *Political Stability risk et Level of Corruption*, EIU Safe Cities Index

Indice de 0 à 100 mesurant l'instabilité politique (0 étant l'absence de risque). Indice de 0 à 100 mesurant le niveau de corruption des administrations (100 étant la ville la moins corrompue). Détail des données non disponible dans les deux cas.

➤ *Total Tax Index*, Toronto Board of Trade - Scorecard on Prosperity

Indice regroupant l'ensemble des taxes sur les individus et les sociétés, donné sous la forme d'un pourcentage du niveau d'imposition par rapport à la moyenne du niveau étasunien.

➤ *Corporate Income Tax*, OCDE

Taux moyen d'imposition sur les entreprises, calculé au niveau national.

➤ *Consumer Price Index*, US Bureau of Labor Statistics

Indice des prix d'un panier de biens et services pour les consommateurs américains, calculé dans chaque unité territoriale (villes, contés, états). Le CPI est calculé également en Europe par l'OCDE, mais uniquement au niveau national.

➤ *Global air hub index*, MasterCard

Mesure la connexion aérienne d'une ville avec le reste du monde selon 3 paramètres : nombre de connexion, qualité de ces connexions (leur nombre de connexions), et densité de ces connexions (nombres de vols et de passagers).

➤ *Air quality index*, Plume

Agglomération des niveaux de pollutions par divers agents (PM10, PM2.5, ozone, dioxyde d'azote), et pondération selon leur dangerosité. Indice calculé heure par heure, d'où la nécessité d'établir une moyenne. Lors de notre entretien avec le fondateur de Plume, celui-ci nous a proposé présenter son outil et proposer de l'utiliser comme mesure transversale de la pollution de l'air.

➤ *Innovation Cities Index*, 2Thinknow

Indice basé sur 162 indicateurs divisés en 31 segments recouvrant les fonctions économiques, sociales et industrielles des villes. Ces segments sont classés selon trois facteurs : les actifs culturels, l'infrastructure humaine et les réseaux de marchés. Chaque facteur est noté sur 20, le score final

étant sur 60. Enfin, l'index classe les villes selon 5 catégories : *Nexus*, *Hub*, *Node*, *Influencer* et *Upstart*. L'ordre des catégories correspond à une importance décroissante en termes d'innovation économique et globale et relève des forces et faiblesses d'une ville en relation aux tendances générales du moment.

- *Regulatory Climate Index*, US Chamber of Commerce Foundation

Indice établi pour dix métropoles américaines, et combinant des indicateurs pour : la création d'entreprises, l'obtention de permis de construire, la protection de la propriété, les taxes, et la mise en application des contrats (*enforcement*).

## PROPOSITIONS

### PONDÉRATION PAR ACTEURS : UN CLASSEMENT SELON CINQ PROFILS

Reprenant l'idée de la relativité de l'attractivité d'une ville et de son infrastructure selon le sujet qui en fait l'usage, nous proposons, en plus d'une analyse fonctionnelle des villes réalisable grâce au tableau de bord, de reprendre la catégorisation retenue par l'enquête Mori Global Power City Index. Nous retenons cinq profils : (i) résident - ceci permettra d'évaluer principalement la qualité de vie -, (ii) étudiant ou chercheur, (iii) manager ou entrepreneur, (iv) artiste et (v) touriste.

Pour chaque acteur, les indicateurs proposés auront une importance et un poids différents. Nous

recommandons donc une pondération ajustée de chaque indicateur pour chaque profil. Pour avoir une dimension des priorités de chaque acteur, nous reprenons les facteurs tels que proposés par l'enquête Mori Global Power City Index. Les facteurs et l'ordre dans lequel ils sont présentés sur le tableau sont indicatifs et peuvent être modifiés et réajustés, si besoin, lors de l'élaboration d'un site interactif. Parce que les catégories que nous avons retenues pour le tableau de bord diffèrent de celles de l'enquête Mori, la pondération ne peut se faire de la même manière. Ainsi, il est nécessaire de relier les facteurs d'importance pour chaque sujet à nos propres catégories et indicateurs. Nous en proposons en annexe une première ébauche.

**Cette proposition d'outil adopterait la forme d'un site internet interactif.** La page d'accueil inviterait les utilisateurs à choisir un des cinq profils. Ce choix effectué, ils seraient dirigés vers une nouvelle fenêtre où un classement correspondant au profil sélectionné leur sera présenté. Ils auraient l'option, par la suite, de consulter le tableau de bord pour avoir une vue d'ensemble des indicateurs. Finalement, il y aurait une section "Évaluation" où ils pourraient répondre à un brève questionnaire pour dire s'ils ont trouvé ce classement pertinent et ajouter, ce que, selon eux, manquerait ou pourrait être incorporé, ou tout simplement créer leur propre pondération.

### UN INDEX POUR LES INÉGALITÉS SPATIALES

Dans l'immédiat, seul l'indicateur "Coefficient de Gini - revenu" rend

compte effectivement des inégalités à l'échelle urbaine. Il ne donne pas d'informations sur la distribution spatiale de ces inégalités, qui impacte directement les degrés de bien-être social dans une ville. **Face à l'absence d'enquêtes s'intéressant à la répartition des atouts urbains, nous avons imaginé une solution, plutôt délicate à mettre en oeuvre pour des raisons de données, qui consisterait en la prise en compte d'inégalités spatiales au sein des villes.** On pourrait imaginer, pour chaque indicateur (lorsque cela est pertinent), un calcul au niveau des quartiers plutôt que de la métropole, et sa **représentation sous forme cartographique et surtout statistique.** Le calcul d'une déviation standard spatiale pour chaque indicateur pourrait donner lieu à un index des inégalités, comparable pour chaque ville au niveau des indicateurs. Ceci permettrait d'observer comment les atouts urbains, objets des enquêtes, sont effectivement répartis, et ainsi de prendre en compte cette répartition dans l'évaluation comparative de la ville. Ceci n'a, à notre connaissance, jamais été fait dans une optique comparative et, malgré les difficultés d'obtention des données, pourrait faire l'objet d'une enquête spécialisée dans les inégalités urbaines.

## PISTES POUR UN QUESTIONNEMENT DES ENQUÊTES

Dans le but de pouvoir répondre efficacement aux résultats des classements qui peuvent parfois lui être défavorable, la Mairie de

**Paris devrait pouvoir détecter les éventuelles faiblesses d'une enquête.** Notre proposition est d'indiquer où il est pertinent de creuser pour remettre en question la méthodologie d'une enquête. Ce travail s'appuie notamment sur notre recensement des enquêtes existantes, qui recense une vingtaine d'enquêtes incontournables et examine leurs atouts et faiblesses.

La première limite de nombreux classements est la **transparence.** En effet, les méthodes de calculs et de pondération sont rarement renseignées, bien que l'on parle de **"boîte noire du classement"**. Si ceci n'est pas suffisant pour prouver une erreur, cela permet de questionner en retour l'enquête qui mettrait Paris en défaut.

Aussi, le choix des indicateurs peut souvent nuire au sérieux des résultats, en particulier lorsque ceux-ci sont peu nombreux. Cela signifie souvent qu'ils sont univoques et n'englobent pas le phénomène étudié. Par exemple, lorsque, selon le *Best Cities Ranking and Report* de l'EIU, Paris est classée au même niveau que Jakarta pour la catégorie "pollution", on imagine bien que celle-ci n'est pas représentative. Tout indicateur n'étant pas mesurable en tant que tel (exemple : qualité de l'air), car abstrait ou qualitatif, est un agglomérat d'autres mesures, qui devraient être cohérentes. **Il faut donc s'assurer que les indicateurs soient complets et "intelligents".**

L'échelle est un élément important à prendre en compte, car de nombreuses enquêtes mettent en comparaison des municipalités, et celles-ci correspondent à des limites administratives très différentes selon les pays, puisque la Ville de Paris ne compte

qu'un peu plus de 2 millions d'habitants tandis que celle de Londres en a 8 millions et poussières, pour une superficie qui double celle du Grand Paris. À plus forte raison, certaines enquêtes ne précisent pas leurs échelles, laissant penser qu'elle mettent en comparaison des villes avec des provinces ou des régions.

Les sources sont évidemment déterminantes, à plusieurs égards. Lorsqu'elles sont variées, le **travail d'harmonisation (pas mentionné systématiquement) est toujours fait dans l'ombre**, sans que les détails techniques soient donnés. Par ailleurs, elles peuvent être de dates différentes, ce qui peut fausser le classement lorsque des indicateurs d'évolution ou de croissance entrent en jeu.

Enfin, il faut se méfier des **effets d'annonce**, comme lorsqu'en mars 2015 la base de données de pollution Plume plaçait Paris en dernière position dans le monde pour la qualité de l'air (derrière New Delhi ou Shanghai) sur la base d'une journée correspondant à un pic de pollution. Faire entrer des nouvelles villes dans un classement (aux dépens d'autres plus "traditionnelles") peut aussi faire partie d'un coup de communication, pour stimuler l'écho de l'enquête ou favoriser ses commanditaires. Ceci est observable à travers la pondération des indicateurs, parfois douteuse ou inattendue, comme dans le *Most Reputable Cities* de l'institut RepTrak où en 2013 Munich fait son entrée en 2e position du top 10, agrémenté d'une étiquette "New!".

Ces remarques pourraient être appliquées à toutes les enquêtes et pour évaluer et communiquer la performance de Paris au regard d'un large public. Ceci permettra de comprendre ce qui joue en faveur ou en

défaveur de la ville, ou simplement de laisser planer le doute sur la pertinence des résultats. En cherchant une des failles parmi les enquêtes, **la ville de Paris pourrait se doter d'une publication sur internet pour se "défendre" d'un score défavorable si celui-ci n'est pas jugé fiable et en exposer les faiblesses.** Autrement, le potentiel site internet pourrait contenir, pour chacune des principales enquêtes publiées, une liste de leurs atouts et faiblesses, comme par exemple une méthodologie très claire ou des sources non-spécifiées.



## CONCLUSION

Cette note d'orientation, si elle n'est pas concrétisée par une véritable comparaison des villes étudiées, a tout de même pour **ambition de donner les indications préalables et nécessaires à l'élaboration d'un tel outil.** Elle s'adresse à ceux qui prendront le relais de la **commande** qui nous a été faite et élaboreront une enquête propre à la Ville de Paris qui pourra ainsi répondre par des données les plus sérieuses possibles aux classements qui paraissent dans les médias. La réalisation du tableau de bord permettra également d'analyser la situation de Paris avec un regard nouveau, fondé sur une optique de comparaison plutôt que de compétition entre les aires métropolitaines.

**La valeur ajoutée de l'enquête que nous souhaitons voir naître est également sa prise en**

**compte d'éléments laissés de côté dans le benchmarking traditionnel**, tels que les inégalités, la subjectivité de la pondération, ou le soin apporté à la pertinence des échelles. Ces initiatives correspondent à ce qui nous a interpellé par son absence dans les étapes préalables, notamment lors de l'étude des enquêtes. Cela dit, nous avons dû faire face à la rareté des données, compter sur des sources différentes et laisser des informations manquantes.

En définitive, nous espérons que ce travail aura été utile et permettra à Paris de mieux connaître sa performance relative. Hélas, le benchmarking ne met pas en lumière les enjeux d'interdépendance entre les villes, qu'il ne faut pas perdre de vue. Enfin, tout comme les villes mises en comparaison dans le but de se perfectionner, cette

note d'orientation sera, nous l'espérons, enrichie par ceux qui s'en empareront pour la matérialiser.

# SYNTHÈSE

- ❖ Les travaux précédents nous ont appris :
  - que les enquêtes de benchmark des villes globales sont diverses et jamais infaillibles ;
  - que Paris se classe généralement entre les villes de premier ordre au niveau mondial et les villes globalement importantes mais secondaires, malgré sa prépondérance au niveau européen.
- ❖ Le *benchmarking* est une pratique managériale de comparaison, utilisée aussi dans le service public en vue de repérer les *meilleures* pratiques et modèles auxquels se conformer. De ce fait, il influence les décisions des décideurs urbains.
- ❖ Des éléments qualitatifs comme l'attractivité ou la qualité de vie ne peuvent donner lieu à des comparaisons que s'ils sont traduits en indicateurs englobants.
- ❖ La crédibilité d'une enquête repose sur (i) ses sources et leur harmonisation, (ii) la prise en compte d'une échelle cohérente et équivalente pour chaque ville, et (iii) l'utilisation d'indicateurs représentatifs du phénomène étudié et présentés de façon transparente. Par ailleurs, sa périodicité, lisibilité et cohérence des résultats d'une année sur l'autre ont un impact sur leur réputation et réception générale.
- ❖ Afin de traduire les affirmations ci-dessus en un outil de benchmark, nous avons choisi de créer un tableau de bord mettant en comparaison 27 métropoles européennes et mondiales, sur plus d'une centaine d'indicateurs, en privilégiant les données publiques et harmonisées.
- ❖ Par ailleurs, et pour enrichir la commande qui nous a été faite, nous suggérons une personnalisation des résultats sous forme de classements adaptés aux profils de lecteurs-types, une prise en compte de la répartition spatiale des atouts urbains mesurés par les indicateurs, et un site sur lequel la Ville de Paris pourra clarifier les informations véhiculées sur sa propre performance par les enquêtes les plus médiatiques.