

IDEE DU MOIS



Avril 2014

LA FONDATION IDEA

IDEA est un laboratoire d'idées autonome, pluridisciplinaire et ouvert, créé à l'initiative de la Chambre de Commerce. Constitué sous forme d'ASBL, IDEA est une plateforme de réflexion transparente et capable de fonctionner à géométrie variable en fonction des sujets abordés.

« COMPRENDRE LES BENCHMARKS DE COMPETITIVITE »

Les études de compétitivité internationales font souvent la une des rubriques économiques des médias. Ce présent document s'intéresse davantage à ces classements internationaux, dits *benchmarks*, qui sont considérés comme des outils très populaires pour mesurer le degré de compétitivité des nations ou des régions les composant. Mais que faut-il retenir de cette panoplie d'études?

- Il faudrait succinctement inventorier l'ensemble de ces études pour, *in fine*, conclure lesquelles méritent d'être prises au sérieux et établir un diagnostic général de l'économie luxembourgeoise ;
- Malgré les différences méthodologiques, les benchmarks nous permettent de détecter les faiblesses ainsi que les menaces auxquelles le pays doit faire face ;
- Il s'agirait de restructurer le tableau de bord de la compétitivité de façon qu'il devienne l'outil de prédilection pour les prises de décision politiques et la mise en œuvre d'une feuille de route à long terme ;
- Il semble opportun d'utiliser davantage les études qui ont une certaine exposition pour mettre en avant les forces et d'améliorer l'image de marque du pays.



INTRODUCTION



Fortement médiatisées, il ne se passe pas une semaine sans publication d'une étude internationale en matière de compétitivité, encore appelées « benchmarks internationaux ». Quelles soient généralistes ou sectorielles, européennes ou internationales, anglo-saxonnes ou continentales, elles entendent toutes livrer des enseignements au sujet de la compétitivité ; concept d'ailleurs défini de manière largement disparate selon les auteurs des études afférentes.

Au Grand-Duché de Luxembourg, l'Observatoire de la Compétitivité du Ministère de l'Economie (ODC) distingue entre « benchmarks de compétitivité et d'attractivité » (16 études différentes sont référencées sur son site internet, « benchmarks sectoriels » sur des thèmes aussi variés que le secteur financier, la fiscalité, l'environnement des affaires, les TIC ou la consommation des ménages (35 études distinctes) et « benchmarks de pouvoir d'achat, de coût et de qualité de la vie » (12 études).

Tantôt le Luxembourg est placé dans le peloton de tête, tantôt il stagne dans le milieu de tableau, tantôt il est à la traîne. Dans de telles circonstances, le néophyte pourrait être tenté de discréditer en bloc l'ensemble de cette batterie imposante d'analyses et d'études. Ou bien, l'analyste, selon ses convictions socio-économiques ou politiques, pourrait être amené à sortir les « études qui l'arrangent » pour tenter de défendre son point de vue, faisant fi d'études qui, dans le cas extrême, arrivent à une conclusion diamétralement opposée.

Ainsi, il semble important de « mettre de l'ordre » dans ce méli-mélo d'études. Le lecteur critique de ces analyses gardera à l'esprit que chaque étude, aussi complète ou méthodologiquement propre qu'elle soit, constitue nécessairement une simplification de la réalité. Mais, cette dernière étant par essence complexe et impossible à cerner de manière complète, le « court-circuit » donné par les études permet d'aider tant le diagnostic d'une situation (compétitivité comparée, qualité de vie, prix immobiliers, etc.) que la proposition de remèdes et de pistes de réflexion. Ainsi, en paraphrasant quelque peu un adage bien connu : « *Un lecteur averti d'une étude de benchmarking en vaut deux* ». Les études ne sont pas « parfaites », mais peuvent stimuler le débat et orienter l'action.

« Un lecteur averti d'une étude de benchmarking en vaut deux »

Par la suite, ce papier œuvre à décortiquer les études les plus populaires en se basant sur la liste de benchmarks exposée sur le site de l'ODC.

La première partie du présent document s'intéresse à la grande variété d'études de compétitivité et d'attractivité qui existe. Le terme de « compétitivité » est un terme qui divise les esprits quant à sa définition. Il s'agit d'ailleurs d'un concept qui peut revêtir plusieurs sens. Cette partie vise également à rendre le concept de la compétitivité plus tangible aux lecteurs non-avertis.

Dans la deuxième partie, le document se penche sur les différentes études au niveau sectoriel, qui peuvent s'avérer une source d'informations pertinente, notamment dans le contexte des efforts de diversification de l'économie luxembourgeoise. La suite s'intéresse aux études analysant de près les performances du pays en termes de qualité de vie, un domaine très vaste regroupant des benchmarks explorant entre autres le niveau de pouvoir d'achat, le degré de bonheur ou encore le coût du train de vie. Finalement, la dernière partie décortiquera les traits caractéristiques des études et retiendra les leçons qui pourront s'avérer utiles pour le pays.

LA COMPETITIVITE : UN CONCEPT PALPABLE POUR TOUT LE MONDE.

Le concept de la compétitivité peut sembler farfelu de prime abord, mais il s'agit d'un concept tangible et multidimensionnel. Afin de démystifier cette notion, il importe d'exposer ses composantes clefs, notamment en expliquant la différence entre la compétitivité-coût et hors-coût, deux piliers primordiaux pour le bon fonctionnement d'une économie dynamique et durable. Du point de vue d'une entreprise, le terme compétitivité-coût est privilégié lorsque la concurrence porte sur le prix d'un produit ou d'un service. Ce prix dépend, en premier lieu, du prix des facteurs de production comme le travail, le capital, l'énergie ou encore la composante foncière. En ce qui concerne la compétitivité hors-coût, elle repose sur les facteurs influençant la nature du produit.

Les deux composantes sont capitales pour déterminer le rythme de croissance, voire la survie d'une entreprise. Pour les entreprises, l'évolution des facteurs « coûts » et « hors coûts » doit rester prévisible afin de garantir une certaine marge de manœuvre dans un environnement économique en mutation constante. La question à laquelle les décideurs doivent régulièrement faire face concerne les mesures qu'il convient de prendre afin de pérenniser les activités commerciales et entrepreneuriales. Convient-il mieux de prendre des mesures favorisant la compétitivité-coût ou serait-il plus souhaitable d'introduire des mesures restructurant la compétitivité hors-coût? Certes, dans un environnement économique fragile, les entreprises n'ont pas forcément tous les instruments et toutes les ressources à leur disposition afin d'entamer des mesures faisant valoir davantage les avantages hors-prix. En même temps, les automatismes réglementaires ou encore la difficulté d'entamer des réformes structurelles, notamment sur le marché du travail, rendent l'ajustement du coût de travail vers le bas compliqué.

Il ne s'agit pas de polariser le débat en créant deux thèses opposées, car ces politiques peuvent facilement se révéler comme des actions complémentaires. Prenons l'exemple d'un consommateur quelconque qui doit prendre une décision d'achat. Sa prise de décision ne dépend pas seulement du prix affiché du produit ou du service, mais c'est le rapport « qualité/prix » qui influence les modes de consommation. Ayant deux produits avec les mêmes fonctionnalités de base, le consommateur est souvent prêt à payer plus cher pour un produit s'il considère l'utilité qu'il retire de ce produit comme supérieure. Les facteurs influençant l'utilité du consommateur peuvent varier selon ses préférences. Pour les uns, l'image de

marque joue un rôle clef, pour les autres c'est plutôt le service après-vente qui est primordial. Bref, il y a un nombre important de facteurs à considérer faisant distinguer les produits et services de l'un ou l'autre et les entreprises disposent de la possibilité de modifier soit le numérateur (composants hors-coûts) ou bien le dénominateur (composants prix ou coûts) du rapport « qualité/prix ». Ainsi, l'enjeu majeur consiste à trouver le bon équilibre en « tournant les vis » des deux côtés. Travailler sur les volets coût et hors-coût en même temps permettra ainsi aux entreprises de générer des gains d'efficience tout en suivant le principe du « faire mieux avec moins ».

Dans ce contexte, il importe également de relever que le Luxembourg a fait l'objet d'un bilan approfondi par la Commission européenne dans le cadre du semestre européen qui prévoit avant tout d'éviter l'occurrence de déséquilibres macroéconomiques dans les Etats membres de l'Union européenne. La Commission s'inquiétait du recul des parts de marché à l'exportation des entreprises luxembourgeoises (à hauteur de -18% en 5 ans). Ceci reflète une perte de compétitivité, ou encore pour rester dans l'argumentaire qui précède, une détérioration du rapport « qualité/prix » des produits et services luxembourgeois. Dans la période pré-crise, les exportations furent le principal moteur de la croissance luxembourgeoise, et depuis 2008, la faiblesse de la croissance est largement imputable à la contribution négative de la balance des biens et services à l'activité.

Dès lors, comment s'y prendre pour améliorer les perspectives à long terme des acteurs économiques luxembourgeois ? D'un côté, une partie des responsabilités revient bien évidemment aux entreprises, de l'autre, le gouvernement doit poser les bons jalons afin de créer un environnement propice aux activités économiques et entrepreneuriales. Dans un processus de globalisation et d'échange d'informations accru, ce ne sont plus seulement les entreprises qui se trouvent en concurrence directe mais également, et de plus en plus, les nations en tant que telles. Le sort des nations est étroitement lié à la performance des entreprises y établies et vice versa. En prenant l'exemple de l'éducation, la politique de l'enseignement peut être considérée comme une dépense publique dont le financement durable dépend largement de la viabilité et du dynamisme de l'appareil de production. Les pouvoirs publics jouent un rôle important afin de garantir la nature inclusive de l'éducation qui, de son côté permet, de promouvoir la cohésion sociale. Le rôle de l'éducation consiste également à créer un bassin de talents disposant des qualifications et compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'économie. Une main-d'œuvre bien formée et qualifiée est une condition *sine qua non* à la réussite du pays et pour assurer la compétitivité des entreprises. En revenant sur le concept du rapport « qualité/prix », une main-d'œuvre adaptée aux besoins réels des entreprises permet d'améliorer le volet « qualité » des produits et services, notamment par le biais de l'innovation.

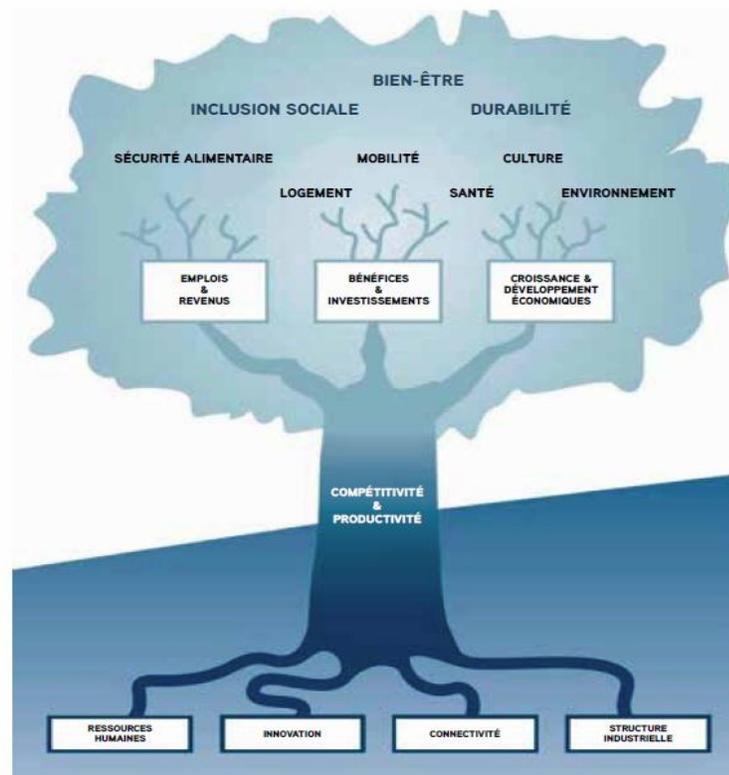
En termes de compétitivité d'un pays, le gouvernement joue bien entendu aussi un rôle clef dans des domaines comme les infrastructures, l'efficacité et la transparence des services publiques, la protection des droits de propriété, la politique de taxation ou encore l'innovation pour ne nommer que ceux-ci. Tous ces facteurs sont essentiels à la création d'un cadre propice au développement économique durable. Et tous ces facteurs aideront les entreprises à exceller sur la scène mondiale et à garantir la prospérité et la cohésion au sein de la société. La compétitivité peut donc être définie comme un concept holistique qui forme un « tout » complexe avec des composants interdépendants (voir encadré ci-après).

« La compétitivité est un concept holistique formant un ensemble complexe avec des composants interdépendants »

La compétitivité – un concept holistique

Afin de rendre le concept de la compétitivité plus palpable, il peut être représenté sous forme d'un arbre. Dans le graphique ci-dessous, chaque partie de l'arbre symbolise un aspect différent en lien avec la compétitivité ou la productivité. Le tronc – la compétitivité ou la productivité – fournit les fruits qui sont en relation avec les racines qui alimentent l'arbre avec les éléments nutritifs vitaux.

[La compétitivité sous forme d'un arbre]



Source : Ecorys ¹

¹ <http://english.ecorys.nl/images/dossierCompetitiveness/ecorys%20competitiveness%20tree.pdf>

La terre dans laquelle l'arbre est planté, ainsi que ses racines, sont composées de nombreux d'éléments, tels que la formation et la qualification des salariés et des entrepreneurs, la capacité d'innovation, les infrastructures de transport et de communication ainsi que la qualité du cadre institutionnel. Ces derniers forment la base de toute économie saine et assurent la pérennité de la compétitivité en apportant les éléments essentiels du tronc vers les branches. Les branches, quant à elles, sont représentées par la création d'emplois et les revenus, les marges d'exploitation et investissements, ou encore la croissance et le développement économiques. Au final, les branches portent des fruits, qui représentent quant à eux les fins auxquelles les ressources peuvent être affectées. Les revenus générés dans l'économie nationale permettent, tout en suivant le credo de la pyramide de Maslow, de satisfaire les besoins physiologiques et de sécurité ou encore pour mettre en œuvre ses ambitions personnelles. Mais les politiques publiques du logement, de la culture, de la santé, de la mobilité et de l'aménagement du territoire ne peuvent être financées que grâce aux ressources générées par les entreprises et leurs salariés. En outre, réallouer des ressources aux racines, par exemple en réalisant des investissements ciblés dans l'accroissement du capital humain ou encore l'innovation, permettra d'améliorer la compétitivité et de générer une croissance endogène.

Les importants écarts de richesse entre les pays sont essentiellement dus aux différents niveaux de productivité. Un pays « compétitif » (productif) produit davantage de biens et de services, crée des emplois et génère d'importantes recettes fiscales, une spirale vertueuse et une équation gagnante pour le salarié, l'entrepreneur et la collectivité.

Les études de compétitivité globale

Comme évoqué précédemment, la compétitivité est un concept qui jouit de publications émanant d'une multitude institutions. Parmi toutes ces publications, l'étude « Global Competitiveness Yearbook » de l'Institute for Management Development (IMD), d'une part, et l'étude « Global Competitiveness Report » du Forum Economique Mondial (« World Economic Forum » (WEF)), d'autre part, constituent deux références en la matière. Il s'agit de deux études holistiques qui sont d'ailleurs celles qui sont le plus souvent évoquées au Luxembourg.

IMD World Competitiveness Yearbook 2013

Selon la définition de l'IMD, la « *compétitivité analyse comment les nations et les entreprises gèrent la totalité de leurs compétences pour assurer la prospérité et le profit* »². A ce titre, les auteurs de l'étude utilisent une approche holistique pour déterminer le niveau de compétitivité d'un pays. Cette dernière repose sur quatre piliers : les performances économiques du pays, l'efficacité et l'efficience des pouvoirs publics, l'environnement des affaires et la qualité des infrastructures. Chaque pilier compte pour 25 % de la note finale attribuée à chaque pays analysé.

[13^{ème} rang dans l'étude *IMD World Competitiveness Yearbook2013*]

² Définition IMD : « *Competitiveness analyses how nations and enterprises manage the totality of their competencies to achieve prosperity or profit* »

Deux tiers des données sont constitués de « Hard Data », c'est-à-dire des données statistiques « dures » et constatées, et un tiers des données reposent sur des sondages effectués dans un vivier représentatif d'entreprises.

Tableau récapitulatif des indicateurs principaux de l'étude IMD

Economic Performance <i>(les performances économiques)</i>	Gouvernement Efficiency <i>(l'efficience des pouvoirs publics)</i>	Business Efficiency <i>(l'environnement des affaires)</i>	Infrastructure <i>(la qualité des infrastructures)</i>
Domestic Economy	Public Finance	Productivity & Efficiency	Basic Infrastructure
International Trade	Fiscal Policy	Labor Market	Technological Infrastructure
International Investment	Institutional Framework	Finance	Scientific Infrastructure
Employment	Business Legislation	Management Practices	Health and Environment
Prices	Societal Framework	Attitudes and Values	Education

Dans l'édition 2013, la note globale de cette étude place le Luxembourg au 13^{ème} rang parmi une soixantaine de nations analysées. D'après cette étude et par rapport aux années 2007 et 2008 (4^{ème} et 5^{ème} rang), le Luxembourg se trouve donc actuellement dans une situation moins compétitive. La crise économique aurait ainsi dévoilé les faiblesses structurelles du pays. Dans ce classement, l'Allemagne se place au 9^{ème} rang, la France et la Belgique se positionnent respectivement aux 26^{ème} et 28^{ème} rangs, donc derrière le Luxembourg.

Le premier pilier, à savoir celui des performances économiques, est traditionnellement un pilier où le Luxembourg domine. Lors du dernier classement, le Grand-Duché y occupait la 5^{ème} place. Au niveau comparatif, s'il s'agit certes d'une bonne performance, il faut toutefois l'analyser avec une certaine prudence. Les sous-facteurs qui composent ce pilier connaissent en effet des performances divergentes. Par exemple, les sous-facteurs relatifs au commerce international ainsi qu'aux investissements connaissent une bonne performance (6^{ème} respectivement 3^{ème} place). Par contre, les sous-facteurs « emploi » et « économie domestique » ont connu une dégradation de leur classement. Cette évolution est notamment imputable à la faiblesse de la croissance économique (récession en 2012) ou encore aux difficultés structurelles du marché du travail (chômage élevé pour les jeunes et les chômeurs « de longue durée »).

Le Luxembourg passe de la 16^{ème} place à la 18^{ème} pour le pilier relatif à l'efficacité et l'efficience des pouvoirs publics. Le talon d'Achille dans ce pilier fut les finances publiques qui se dégradent du 13^{ème} au 17^{ème} rang. Par exemple, l'indicateur de croissance de la dette a été reclassé de la 5^{ème} à la 55^{ème} place en 2013, illustrant le fait que la dette publique luxembourgeoise augmente plus rapidement (évolution relative) que celle des autres pays repris au classement IMD, bien que son niveau absolu soit relativement faible.

En ce qui concerne le pilier dit « Environnement des affaires », le Luxembourg passe de la 12^{ème} à la 16^{ème} place. Fait peu rassurant, le sous-facteur dédié au marché du travail a connu une perte de 13 places et se retrouve à la 29^{ème} place. Cette chute est notamment due aux indicateurs de perception de disponibilité de main-d'œuvre suffisamment qualifiée. Ainsi, le marché du travail national connaîtrait des déficits importants en matière de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée, d'attraction et de rétention de talents ou encore quant à la disponibilité de managers expérimentés, autant de facteurs pouvant pénaliser la croissance à long terme.

Enfin, le Luxembourg se maintient à la 23^{ème} place au niveau du quatrième pilier relatif à la qualité des infrastructures. Le sous-facteur des infrastructures technologiques connaît une progression positive en passant de la 20^{ème} à la 18^{ème} place. Les progrès au niveau de la sécurité informatique ainsi qu'en matière de coopération technologique entre les acteurs publics et privés ont permis au Luxembourg de gagner de places dans ce domaine.

WEF – Global Competitiveness Report 2013

[22^{ème} rang du WEF Global Competitiveness report]

Le WEF de son côté définit la compétitivité comme « *un ensemble d'institutions, politiques et facteurs qui détermine le niveau de productivité d'une nation* »³. Tout comme l'indice composé par IMD, l'étude du WEF repose sur une batterie diversifiée d'indicateurs. Le classement du WEF est composé de trois indices principaux, à savoir les indices portant sur les « conditions de base », qui regroupent en premier lieu les indicateurs fondamentaux de la compétitivité, les « facteurs d'efficacité » qui rassemblent les éléments améliorant l'efficacité des processus de production et les « vecteurs d'innovation » qui mesurent le degré de sophistication de l'économie. Ces trois indices principaux sont divisés en 12 piliers dont chacun est composé d'une poignée d'indicateurs. Il est important de signaler que tous les indicateurs n'ont pas la même pondération au sein des différents pays. Comme cette étude porte sur 148 nations se trouvant à différents stades de développement (pays en voie de développement, économies émergentes, économies avancées, etc.), elle adapte la pondération des différents indices en fonction de leurs spécificités économiques et en fonction avec leur stade de développement respectif⁴.

Tableau récapitulatif des indicateurs principaux de l'étude WEF

Basic requirements (les conditions de base)	Efficiency enhancers (les facteurs d'efficacité)	Innovation and sophistication factors (les vecteurs d'innovation)
Institutions Infrastructure Macroeconomic environment Health and primary education	Higher education and training Goods market efficiency Labor market efficiency Financial market development Technological readiness Market size	Business sophistication Innovation
↓	↓	↓
Key for factor-driven economies	Key for efficiency-driven economies	Key for innovation-driven economies

Le premier indice principal relatif aux « conditions de base », qui est traditionnellement un indice fort du Luxembourg, continue sa détérioration (enclenchée depuis 2008) et cède, en 2013, 3 places par rapport à l'édition précédente pour se retrouver au 11^{ème} rang mondial. Les piliers « environnement économique » (15^{ème} rang ; -3 par rapport à 2012 et voire même -8 par rapport à 2008) ainsi que « santé et éducation primaire » (36^{ème} rang ; -8 par rapport à 2012) connaissent des performances particulièrement mitigées. L'autre effet faisant dégrader la note de ce pilier est l'évolution des finances publiques. Ce dernier connaît une chute de 24 places pour l'indicateur d'équilibre financière. Certes, le Luxembourg bénéficie encore d'une note souveraine AAA et se porte mieux que la

3 WEF définit « *competitiveness as the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country.* »

4 Plus un pays est développé économiquement, plus les dimensions « facteurs d'efficacité » et « vecteurs d'innovation » deviennent importants et vice-versa

majorité des pays européens, toutefois une certaine vigilance s'impose pour le pays. Pour ce qui est du pilier relatif à la « santé et l'éducation », le mauvais rapport « output/input », incriminé par l'étude du WEF, de l'éducation pèse lourd sur la note de l'enseignement national. D'après cette étude, les ressources y consacrées ne sont pas en lien avec les performances scolaires des élèves.

En ce qui concerne l'indice des « facteurs d'efficacité », ce dernier a gagné 2 places en 2013 par rapport à l'année précédente. Ce progrès est notamment dû aux bonnes performances du pilier de l'éducation supérieure ou encore l'efficacité du marché du travail. Ce dernier enregistre la marge de progression la plus importante (+15, 22^{ème} rang). Toutefois, ces résultats sont à interpréter avec une certaine prudence. Une partie des éléments composants est issue d'un sondage représentatif sur le marché du travail dont les questions s'intéressent, notamment, à l'impact des *taxes sur les motivations à travailler* (8^{ème} rang) et *la capacité du pays d'attirer et de retenir les talents* (11^{ème})⁵. Quant à l'évolution du troisième indice au sujet des « vecteurs d'innovation », le Luxembourg réalise des progrès encourageants. Cet indice progresse de deux places et se retrouve désormais à la 17^{ème} place.

Le tableau de bord de la compétitivité 2012

Le Tableau de Bord de la Compétitivité (TBCO) est établi annuellement par l'ODC du Ministère de l'Economie⁶. Dans l'édition de 2012 le Luxembourg occupe la 13^{ème} place, qui est en même temps la plus mauvaise depuis l'élaboration du TBCO. L'établissement du TBCO est issu d'une décision au niveau gouvernemental et entérinée dans le cadre de la Tripartite de 2003 dans le but d'offrir aux autorités publiques un instrument efficace permettant la mesure et l'évaluation des progrès accomplis en matière de compétitivité tout en prenant en considération les spécificités du pays. Le principe est le même que pour les benchmarks internationaux, c'est à dire que l'indice composite est également basé sur plusieurs piliers⁷ qui sont tout à fait semblables à ceux utilisés par l'IMD et le WEF. Par contre, le choix d'indicateurs est fait de manière que le tableau prend en considération les spécificités du pays et œuvre également à donner une image représentative des trois dimensions du développement durable à savoir les dimensions économique, sociale et environnementale.

Comme les années précédentes, le Luxembourg a perdu des places dans la catégorie « Productivité et coût du travail » et se retrouve désormais à la 23^e position (21^e position en 2011). Elle permet de retracer l'évolution de la compétitivité-coûts de Luxembourg qui a connu une dégradation importante depuis un certain nombre d'années déjà. Autres indicateurs ayant contribué à la dégradation de la note globale sont les catégories « Fonctionnement des marchés », « Education et formation » ou encore « Environnement » où le Luxembourg reste dernier de la classe.

[13^{ème} position dans le classement du *Tableau de bord de la compétitivité*]

5 Les résultats pour ce volet divergent de ceux de l'étude IMD. Ceci est dû aux différences de méthodologie ou encore à la représentativité des sondages.

6 Il est prévu de passer en revue les indicateurs du TBCO afin qu'ils soient adaptés aux réalités économiques actuelles.

7 L'indice globale repose sur 10 piliers, à savoir: Performance macroéconomique; Emploi; Productivité et coût du travail; Fonctionnement des marchés; Cadre institutionnel et réglementaire; Entrepreneuriat; Education et formation; Economie de la connaissance; Cohésion sociale; Environnement.

Les études de compétitivité sectorielles

L'ODC propose également sur son site Internet un certain nombre d'études qui se focalisent sur des sujets spécifiques, dits *benchmarks sectoriels*. Nous proposons ci-après un survol de 3 études recensées par l'ODC : l'étude *Innovation Union Scoreboard* de la Commission européenne (CE), la publication *Network Readiness* du WEF et l'indice *Ease for doing Business* de la Banque Mondiale.

[5^{ème} place dans l'*Innovation Union Scoreboard*]

La première étude porte sur la capacité d'innovation des pays européens. Depuis 2007, la CE publie l'*Innovation Union Scoreboard (IUS)* qui analyse les forces et faiblesses des pays membres de l'Union européenne en termes de recherche et d'innovation. L'objectif de cet indicateur est de garantir le suivi de la mise en œuvre de la stratégie « Europe 2020 » qui envisage, notamment, de doper l'innovation au niveau européen afin de réduire l'écart qui sépare l'UE des Etats-Unis ou encore du Japon. Comme dans les études phares au sujet de la compétitivité, la note finale se compose d'un indice composite qui repose sur 3 piliers, à savoir le pilier « outils » qui reprend les catalyseurs principaux de l'innovation, le pilier « activités des entreprises » qui évalue les efforts d'investissements des entreprises en matière d'innovation et recherche ainsi que le pilier « résultats » qui examine les effets et l'impact de l'innovation effectuée par les entreprises. Ceux-ci se divisent en 8 dimensions qui couvrent 25 indicateurs au total. Dans l'édition 2014 de cette étude, le Luxembourg se classe en 5^{ème} position et occupe ainsi la première place parmi les pays de la catégorie *innovation followers*. La catégorie *innovation leaders*, regroupant des pays qui affichent des performances au moins 20% plus élevées que la moyenne, est composée des pays nordiques (Suède, Danemark, Finlande) et de l'Allemagne.

Les dimensions « effets économiques » et « innovateurs » qui appartiennent tous deux au pilier « résultats » affichent les meilleurs résultats parmi les dimensions avec respectivement une 3^{ème} et 2^{ème} place. Il importe de soulever qu'une partie des indicateurs de la dimension « effets économiques » sont fortement influencés par la présence de la place financière au Luxembourg. Par exemple, les indicateurs « emplois dans les activités à forte intensité de connaissances » ou encore « exportations de services à forte intensité de connaissances » se trouvent aisément au-dessus de la moyenne européenne, une performance notamment imputable au dynamisme et à l'orientation internationale de la place financière. D'un autre côté, les indicateurs de la dimension « innovateurs », qui s'intéressent notamment à la performance des PME en termes d'innovation, connaissent également une amélioration honorable. Toutefois, il importe mettre en exergue les points faibles du Luxembourg. Selon l'IUS, les dimensions « ressources humaines » et les « investissements R&D des entreprises » obtiennent des résultats plutôt mitigés, ce qui explique que le Luxembourg ne soit pas représenté parmi les *innovation leaders*.

[11^{ème} place dans l'étude *Networked Readiness Index*]

Un autre benchmark intéressant est l'indice *Networked Readiness Index (NRI)* du WEF. Cet indice composite a pour objet de mesurer l'effet transformationnel des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'économie et la société. Afin de soutenir davantage les efforts de diversification de l'économie, une bonne gestion des nouvelles technologies est essentielle pour développer davantage le secteur des TIC ou encore le secteur de la biotechnologie et la place

financière qui, de leur côté, dépendent de la qualité et de la sécurité des réseaux d'information. L'indice composite est évalué à travers une cinquantaine d'indicateurs répartis en 10 catégories⁸. Selon la dernière publication qui date de 2014, le Grand-Duché occupe actuellement le 11^{ème} rang, ce qui correspond à une amélioration de 5 places par rapport à l'édition précédente (16^{ème} place). Le Luxembourg ressort bien positionné dans les catégories « politique et réglementaire » (4^{ème} place) et « utilisation effective par les citoyens » (5^{ème} place) qui prend en considération l'intensité d'utilisation des supports d'informations et l'accès au réseau Internet des ménages. Les points faibles du Luxembourg, selon l'étude NRI, sont le prix relativement élevé de l'électricité (qui joue notamment un rôle important pour l'alimentation des *data centers*) ou encore le nombre de jours pour mettre en place une « start-up » relativement élevé par rapport à d'autres pays développés.

[60^{ème} rang dans le classement
Ease of Doing Business]

Dans l'indice *Ease of Doing Business* (EDB) publié annuellement par la Banque Mondiale (BM), qui compare les réglementations en vigueur ayant un impact sur l'entrepreneuriat et l'activité économique dans 189 pays, le Luxembourg occupe la 60^{ème} place, devancé par des pays comme le Mexique, le Botswana ou encore la Bulgarie. Dans l'édition 2013 le Grand-Duché a ainsi perdu 4 places par rapport à l'édition précédente.

L'indice composite compte plusieurs sous-indices reprenant des facteurs comme la facilité de démarrer une entreprise, la protection des droits de propriété ou encore la politique fiscale du pays. Le Luxembourg se porte notamment très bien pour ce qui concerne les indicateurs *Paying Taxes* (15^{ème} place) ou encore *Enforcing Contracts* (1^{ère} place). L'indicateur *Starting a Business* se révèle être le talon d'Achille du Luxembourg dans cette étude (103^{ème} place). La décision de se lancer dans l'entrepreneuriat requiert un acte de foi de la part des entrepreneurs. Ces derniers mettent en jeu leur propre épargne et investissent du temps précieux dans des projets qui leur tiennent à cœur, ainsi une bureaucratie excessive est la dernière des choses dont un entrepreneur veuille se préoccuper. L'indicateur *Starting a Business* repose sur quatre dimensions de valeur égale, à savoir le nombre de jours pour mettre en place une entreprise⁹, le nombre de procédures à compléter avant la réception du document final, le coût pour démarrer les activités (en % du revenu moyen par tête) et le montant du capital minimum requis.

Les études portant sur le pouvoir d'achat et la qualité de vie

Cette partie s'intéresse brièvement à des indices composites visant à évaluer la qualité de vie ou encore le pouvoir d'achat des ménages.

⁸ Il s'agit des éléments suivants : environnement politique et réglementaire (1) ; environnement des affaires (2) ; capacité d'absorption à travers des infrastructures (3) ; les prix/coûts (4) ; les compétences (5) ; utilisation effective par les citoyens (6), les entreprises (7) et l'administration publique (8) ; impact estimé sur l'économie (9) et la société (10).

⁹ D'après la méthodologie de l'étude *Ease of Doing Business*, il faut environ 18,5 jours pour mettre en place une entreprise. En comparaison, en Belgique, il ne faut que 4 jours, en France 6,5 jours et en Allemagne 14,5 jours. Il est donc clair que le Luxembourg dispose d'un potentiel d'amélioration quant à ce volet.

[19^{ème} position du classement
Quality of living survey]

Le cabinet de conseil MERCER a publié l'édition 2014 de son enquête annuelle *Quality of living survey* dont l'objet est de mesurer la qualité de vie pour les expatriés dans leurs villes d'accueil à travers le monde. Avec 45% d'étrangers habitant les terres luxembourgeoises et étant la force vive du marché du travail (la majorité des résidents du groupe d'âge 25-45 ans ont une nationalité autre que luxembourgeoise), il est crucial de disposer d'indicateurs qui permettent de capter la qualité de vie du pays, ce qui est d'autant plus important sachant que les étrangers ne disposent pas de « voix formelle » (droit de vote aux élections nationales) pour influencer la politique du pays.

L'enquête de MERCER repose sur des facteurs que les expatriés considèrent comme ayant un impact important sur leur qualité de vie. Dans sa dernière édition, parue en 2014, l'étude compare la qualité de vie dans 223 villes. Pour ce faire elle se base sur 39 indicateurs différents qui quant à eux sont regroupés en 10 catégories, à savoir : l'environnement politique et social, l'environnement économique, l'environnement socio-culturel, le système de santé, le système d'éducation, les services et transports publics, les loisirs, les produits à la consommation, le logement et finalement l'environnement naturel. Le Luxembourg se classe en 19^{ème} position dans le classement mondial, Vienne, Zurich et Munich formant le trio de tête du classement. Le classement du Luxembourg est resté constant tout au long des dernières années.

[3^{ème} position du classement
UBS sur le pouvoir d'achat]

Tous les trois ans, le département de recherche d'UBS publie une étude approfondie sur les prix et les salaires, avec une mise à jour les années intermédiaires. Cette publication d'UBS offre, depuis 1970, une comparaison du pouvoir d'achat entre différentes villes (72 villes dans 58 pays) et révèle des analyses et des répercussions en lien avec l'évolution des cours des devises et de l'inflation. La dernière édition de « Prix et salaires », en 2012, place le Luxembourg au 3^{ème} rang derrière Genève et Zurich. L'indicateur de pouvoir d'achat retenu ici est constitué par les revenus horaires nets divisés par le prix du panier de biens et services, loyers inclus.

ALORS QUE RETENIR DES CES CLASSEMENTS ?

Nous venons de découvrir une batterie d'études et d'analyses essayant de capter la performance économique et la compétitivité du Luxembourg tant dans un seul indice composite que de manière désintégrée (piliers, dimensions, indicateurs, etc.). L'approche holistique nous permet en premier lieu de créer une appréciation générale de la situation actuelle, que ce soit dans le domaine de la compétitivité, nationale ou encore au niveau sectoriel. Certes, cette méthodologie « *one size fits it all* » est critiquable, notamment en termes de choix et de pondération de certains indices, mais permet de développer toutefois un premier sentiment.

En ce qui concerne les différents tableaux présentés ci-avant, les indices composites ainsi que leurs piliers et indicateurs méritent d'être pris au sérieux. D'un côté, l'indice composite pour évaluer la tendance globale, d'un autre côté, les différents piliers et indicateurs afin de traiter les symptômes. Par exemple, il suffit de prendre l'indicateur s'intéressant aux finances publiques qui se trouve actuellement en nette dégradation dans les benchmarks internationaux. La dégradation des finances publiques est, entre autres, un des facteurs qui contribuent à la dégradation de la

note globale des différents benchmarks, et le gouvernement actuel a pris conscience de cette évolution inquiétante. Comme les études ont un caractère très disparate (certaines études peuvent englober jusqu'à une centaine d'indicateurs répartis sur plusieurs piliers), une analyse ségréguée (à savoir par pilier et indicateur) revêt une importance fondamentale pour détecter davantage les leviers en marche faisant évoluer l'indice composite. Toutefois, il faut approcher ces indicateurs avec un certain esprit critique quand on examine les indicateurs de plus près.

En procédant à une analyse plus approfondie de l'indice global ou encore desdits piliers, il existe deux méthodes pour procéder. D'une part, il est possible d'évaluer la performance du pays dans l'espace, c'est-à-dire en procédant à une comparaison de performances par rapport à d'autres pays. Comme le Luxembourg se trouve dans un environnement dicté par la globalisation, il importe de comparer notre performance économique à des pays ayant le même stade de développement et des caractéristiques semblables. Ainsi, ce n'est qu'en ayant l'ambition de se mesurer – sur des dimensions où cela fait sens – aux pays développés les plus performants en termes de progrès technologique et d'innovation, que le Luxembourg peut progresser. Il est à cet égard important de suivre l'évolution de l'Allemagne, de la France et de la Belgique, qui sont nos partenaires commerciaux principaux, mais en même temps nos concurrents les plus redoutés¹⁰.

Une autre possibilité est de comparer la performance du pays dans les différents tableaux dans le temps. Donc, en se comparant « à soi-même », il devient par exemple moins possible de critiquer l'étude PISA¹¹ pour ses difficultés méthodologiques. Dans les années 2006 et 2009, les résultats des élèves luxembourgeois se sont dégradés par rapport aux éditions précédentes. Par contre dans l'édition 2012, les résultats se sont nettement améliorés, permettant au Luxembourg de se rapprocher davantage de la moyenne des pays membres de l'OCDE¹².

Le thermomètre est-il cassé ?...

Les différentes études montrent que le Luxembourg n'est pas toujours classé en tête ni se trouve-t-il au bout du classement. Même si les différentes études utilisent des méthodologies distinctes, elles permettent tout de même de dégager des messages et des tendances. Indépendamment de l'étude considérée, il apparaît que la santé économique du pays s'est affaiblie et les défis à affronter sont devenus plus nombreux et évidents. Les autorités publiques devraient lire et retirer les messages clés et utiles des benchmarks de sorte qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires pour contrecarrer certaines de ces évolutions défavorables.

Vu la taille et l'ouverture de l'économie luxembourgeoise, il faut aussi prendre conscience de certaines failles ayant un impact positif sur la note globale (cf. les indicateurs surestimés p.ex. PIB par tête ou encore d'autres indicateurs qui utilisent

¹⁰ Deux-tiers des exportations sont à destination de nos pays voisins, d'où il importe de suivre de près leurs avancés faits sur le plan économique afin de pouvoir les confronter sur un pied d'égalité.

¹¹ Programme for International Student Assessment (PISA) : étude visant à mesurer la performance des systèmes éducatifs des pays membres de l'OCDE.

¹² OCDE: Organisation de coopération et de développement économiques.

le PIB au numérateur ou au dénominateur) ou encore des indicateurs ayant un impact négatif sur l'indice composite (cf. indicateurs sous-estimés comme le « taux de scolarisation tertiaire¹³ », « taille de marché » pour ne nommer que ceux-ci). Toutefois, cela n'invalide pas les messages forts des études internationales. D'ailleurs, d'autres pays invoquent d'autres difficultés méthodologiques. En synthèse, une telle étude n'est jamais parfaite, mais a tout de même le mérite de montrer une certaine tendance. Par ailleurs, les effets des biais positifs sont souvent annulés, au moins partiellement, par des biais négatifs ou vice versa.

Les études mélangent données statistiques (hard data) et sondages représentatifs (soft data). Ceci constitue un avantage, en permettant de mettre en perspective les chiffres « durs » tout en donnant un état des lieux de l'état d'esprit des forces vives économiques. Dans le classement TBCO, ces « soft data » ne jouent qu'un rôle mineur. Parfois, certaines informations sont intangibles, et il ne reste que le recours aux enquêtes pour capter des informations qui échappent aux « hard data ». Evidemment, les résultats de ces sondages sont également à interpréter avec une certaine prudence, comme le démontrent par exemple les questions de sondage au sujet du marché du travail des études IMD et WEF. Le premier inscrit pour le volet « attraction et rétention de talent » une 29^{ème} place (sur 60 pays), tandis que l'étude du WEF place le Luxembourg au 11^{ème} rang (sur 148 pays) pour le même volet. Il existe de multiples facteurs qui peuvent expliquer cette discordance. Il se peut que les résultats reposent sur un échantillon trop petit, générant ainsi un sondage non-représentatif. Un autre facteur clef est le timing des sondages qui peut également générer des résultats divergents. Mais en définitive, les évolutions générales des études WEF, IMD et TBCO dévoilent une vérité unique : le patient luxembourgeois est « malade » et les dysfonctionnements structurels de l'économie nationale se cristallisent et s'amplifient.

Les dysfonctionnements structurels de l'économie nationale se cristallisent et s'amplifient

Concernant les raisons de cette détérioration continue de la compétitivité nationale, les trois études partagent, pour certains indicateurs, le même avis. En prenant par exemple, les indicateurs liés à la productivité et au coût du travail, les trois études font état d'une dégradation accrue dans ce domaine. Il s'agit donc d'une « vérité » qu'il faut prendre au sérieux. Mais il existe bien d'autres indicateurs, comme ceux liés aux finances publiques ou encore à l'entrepreneuriat, qui indiquent des régressions que ce soit au niveau comparatif international ou temporel.

Dans ce contexte pour en souligner la cohérence et la pertinence d'ensemble, il est également intéressant d'analyser la corrélation entre les différentes études de compétitivité. Selon les auteurs du Bilan de compétitivité 2013¹⁴, il existe un degré

13 L'indicateur « taux de scolarisation tertiaire » ne prend pas en compte les étudiants « résidents » qui poursuivent leurs études à l'étranger.

14 Bilan de compétitivité 2013 : « Dix ans de tableau de bord compétitivité : une évolution en dents de scie ».

d'accord élevé entre les études du WEF, IMD, Heritage Foundation¹⁵ et l'IUS mesuré par le coefficient de Kendall et sur base des 27 pays membres de l'Union européenne qui étaient couverts par ce Bilan de compétitivité. Ce coefficient prend une valeur entre 0 (aucune relation entre les classements) et 1 (corrélation parfaite entre les classements). En 2013, ce chiffre s'élève à 0,83 et confirme ainsi la forte corrélation entre les différents classements¹⁶.

Un autre fait intéressant est la relation entre le niveau de richesse et la performance des économies en termes de compétitivité. Le *Graphique 1* présente la corrélation entre le niveau de richesse des pays membres de l'UE (en total 24 pays)¹⁷ ainsi que leur performance moyenne dans les classements de compétitivité du WEF, IMD et TBCO. L'abscisse reprend la moyenne arithmétique des indices synthétiques issus du WEF, d'IMD et du TBCO. L'ordonnée affiche le revenu national brut (RNB)¹⁸ par tête des 24 pays¹⁹.

Le *Graphique 1* démontre clairement une corrélation positive entre le degré de compétitivité et la richesse générée : Les différences de compétitivité expliquent en grande partie les divergences en termes de RNB par habitant. Les pays qui se trouvent à la tête de ce classement - notamment les pays nordiques - partagent souvent les mêmes caractéristiques. Que ce soit un tissu économique bien diversifié et innovant apte à absorber des chocs, voire même à influencer les tendances du marché global, ou encore un modèle d'économie sociale de marché qui peut se montrer à la fois solidaire et flexible. Leur passé est d'autant plus intéressant, comme ces pays ont connu des problèmes structurels de premier ordre. Par exemple, une crise d'endettement, a mis en échec la Suède au début des années 1990. Toutefois, les pays nordiques ont réussi à maîtriser la crise en élaborant une feuille de route cohérente définissant une vision claire du développement futur des différents « piliers » de compétitivité.

Il s'agit d'élaborer une feuille de route cohérente

Une feuille de route intégrée fait actuellement défaut dans le microcosme luxembourgeois. Certes, le Luxembourg est plutôt bien placé par rapport aux autres pays membres de l'Union européenne, mais sa cote ne reflète clairement pas son niveau de richesse. On peut facilement se poser la question si le Luxembourg a bien « mérité sa richesse » eu égard à sa compétitivité actuelle ? La situation telle se présente aujourd'hui ne semble en tout état de cause pas durable.

15 Le « Heritage Foundation » est un laboratoire d'idées américain publiant annuellement l' « Index of Economic Freedom ». L'indice mesure en premier lieu l'absence de toute contrainte de la part du gouvernement sur la liberté de production, de la distribution ou la consommation de biens et services.

16 Le coefficient de Kendall était de 0,83 pour 2012, de 0,83 pour 2011, de 0,84 pour 2010, de 0,87 pour 2009.

17 En raison de valeurs manquantes, Chypre, la Croatie, Malte et la Slovaquie ne figurent pas dans le présent graphique.

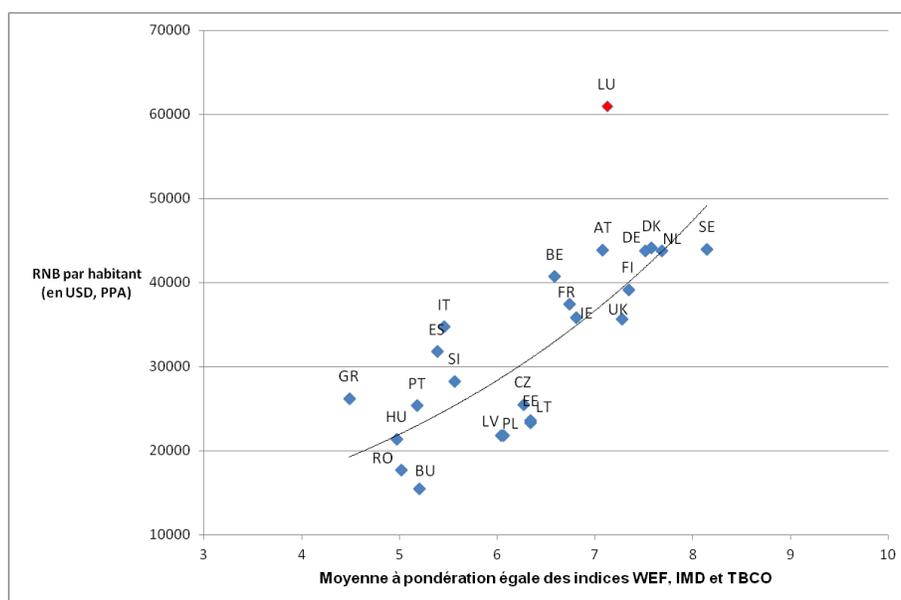
18 Le choix d'indicateur repose sur le fait qu'il soit moins biaisé que le PIB par tête. Dans le cas du Luxembourg, il est conseillé de recourir au RNB qui fait abstraction des revenus transférés à l'étranger, notamment les salaires des frontaliers ou encore les revenus d'investissement étrangers, reflétant ainsi de manière plus précise la création de richesse au niveau national.

19 Pour les autres pays, ce choix d'indicateur ne change rien fondamentalement comme le niveau de RNB par tête est assez proche à celui du PIB par tête (à l'exception de l'Irlande qui connaît également un PIB par tête beaucoup plus élevé que son RNB par tête).

La contradiction « plus riche que la compétitivité ne le permet » a pu sans doute être maintenue par le passé grâce à la contribution de niches de souveraineté à la richesse distribuée au Luxembourg. Face aux annonces du triple choc en vue en 2015 (réduction significative des recettes issues de la TVA sur le e-commerce, échange automatique d'informations, hausse de la TVA) le Luxembourg sera davantage amené d'asseoir sa croissance dans des niches de compétences.

Soit le Luxembourg accepte une décote au niveau de sa richesse en se rapprochant de ses voisins ou bien le Grand-Duché s'engage sur la voie ambitieuse visant à améliorer sa compétitivité. Tel pourrait être une tentative de résumer le décrochage actuel entre la force compétitive et le niveau de richesse fourni par notre pays.

Graphique 1: Degré de corrélation entre le niveau de richesse et les indices de compétitivité



[Une richesse déconnectée de la compétitivité : « Plus riche que la compétitivité ne le permet »]

Sources : Eurostat ; WEF ; IMD ; ODC ; Calculs IDEA

QUELS SONT LES MESSAGES CLEFS A RETENIR ?

La compétitivité n'est ni un concept ésotérique, ni une discussion sur le coût du travail. Elle forme le tronc d'une économie, et donc l'ingrédient clef qui rend possible le financement de notre train de vie, la cohésion sociale ou encore la stabilité des finances publiques. Il y a de nombreux facteurs, à côté du coût du travail, tels que les infrastructures, la recherche ou l'éducation, qui permettent d'augmenter la croissance potentielle.

La compétitivité peut être définie et mesurée de plusieurs manières. Une façon de rendre la compétitivité comparable est le recours aux études internationales de benchmarking. Il est essentiel d'analyser lesdits benchmarks avec un certain esprit critique. Comme lorsque nous lisons un thermomètre qui annonce une température trop élevée, les benchmarks permettent de détecter une évolution d'envergure, notamment quand celle-ci est soulignée à plusieurs reprises dans différentes études. Donc, les classements ont le mérite de tirer la sonnette d'alarme et d'avertir le

lecteur, que ce soit pour mettre en lumière nos faiblesses (mauvais positionnement par rapport aux pays arrivé au même stade de développement), ou encore nos forces dont il faut mettre tout en œuvre pour protéger nos atouts traditionnels. En analysant ces études, il y a lieu de conclure que rien n'est parfait, mais ces dernières permettent de lancer un débat qui est une bonne chose en soi.

En conséquence, il faudrait, au niveau national, succinctement inventorier l'ensemble de ces études pour, *in fine*, conclure lesquelles doivent être privilégiées afin d'établir un diagnostic général auquel les politiques ainsi que les acteurs de la société peuvent adhérer. Ce diagnostic général doit être suivi d'une feuille de route. Après avoir mis en lumière les domaines où le Luxembourg n'est pas favorablement positionné par rapport à ses voisins, il importe ainsi de définir les objectifs à atteindre en la matière. De cette manière, une feuille de route sera créée par les décideurs politiques afin d'atteindre des objectifs précis, quantifiables et mesurables. En plus, les classements nous fournissent les « meilleures de la classe » pour chaque indicateur, ce qui permet d'aller « piocher » ailleurs des « *best practices* »?

Le gouvernement dispose déjà d'un outil de benchmarking, à savoir le TBCO, mais ce dernier n'a été que faiblement utilisé par les décideurs. Il importe de passer en revue ses indicateurs tout en respectant les trois piliers du développement durable. C'est le grand défi actuel, et il appartient à la génération actuelle de promouvoir un développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins, que ce soit au niveau économique, social ou environnemental. A l'avenir, ce tableau de bord devrait agir comme l'outil de référence pour les prises de décision politiques et pour la mise en œuvre d'un « master plan ».

Les benchmarks sont des outils ayant une forte visibilité auprès des investisseurs internationaux. Ils nous donnent une certaine exposition en termes d'image de marque. Il semble donc tout à fait opportun d'utiliser ces études pour véhiculer des messages positifs du pays.

A propos de la Fondation IDEA a.s.b.l.

IDEA est un laboratoire d'idées autonome, pluridisciplinaire et ouvert, créé à l'initiative de la Chambre de Commerce, et qui a pour mission de mener des réflexions en faveur du développement durable du Luxembourg et de l'intérêt économique général du pays. IDEA souhaite contribuer à l'amélioration de la qualité du débat socio-économique, d'une part, en l'alimentant par des analyses économiques rigoureusement recherchées et documentées et, d'autre part, en proposant des pistes novatrices pour relever les grands défis d'avenir.

IDEA invite le public à discuter contradictoirement les analyses, idées et propositions qu'elle publie et organisera à cet effet régulièrement des conférences-débats, des tables rondes et des ateliers thématiques sur des sujets divers revêtant une importance capitale pour l'avenir socio-économique du Grand-duché de Luxembourg. Les publications, idées et vidéos d'IDEA profiteront d'une large diffusion via les médias sociaux.

Gouvernance

IDEA est administré par un Conseil d'administration (CA) disposant de pouvoirs étendus pour gérer l'association. Il en définit les orientations et les priorités générales en concertation avec le Conseil scientifique (CS). Le CA pourra déléguer, sous sa responsabilité, la gestion journalière à un directeur chargé des affaires courantes.

Le Conseil scientifique (CS), actuellement en cours de constitution, est nommé par le CA pour un terme renouvelable de 3 ans. Il a pour vocation de conseiller et d'accompagner IDEA quant à la pertinence et l'opportunité des projets et activités menés. Il a un droit de regard sur les études, les prises de position et les pistes de réflexion élaborées et approuve les principales contributions mises au point. Il veille à ce que les activités menées s'inscrivent dans les missions stratégique et opérationnelle définies par les statuts. Le CS se prononce également sur la qualité scientifique et méthodologique des travaux. En outre, il intervient dans les travaux de l'association de son initiative propre ou sur demande du CA.

L'Equipe opérationnelle (EO) prépare les travaux et les contributions à élaborer par IDEA. Il incombe à l'EO de transformer les lignes directrices du CA en priorités de travail de l'association et de suivre constamment les avis et recommandations du CS dans le cadre de l'élaboration de ses contributions. Les travaux administratifs et de fonctionnement sont également du ressort de l'EO.

Pour plus d'informations :

Contacts de l'Equipe opérationnelle :

Marc Wagener, tél: 42 39 39 376, marc.wagener@fondation-idea.lu

Michel-Edouard Ruben, tél. 42 39 39 441, michel-edouard.ruben@fondation-idea.lu

Jérôme Merker, tél. 42 39 39 354, jerome.merker@fondation-idea.lu