

INSTITUT
MONTAIGNE



Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030

RAPPORT NOVEMBRE 2020

Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5% d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

INSTITUT
MONTAIGNE



Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030

RAPPORT – NOVEMBRE 2020

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

Ce travail a été réalisé en collaboration
avec le cabinet Stan

AVANT-PROPOS

Une mobilisation collective du monde économique pour une contribution à une métropole plus forte et plus ambitieuse.

La métropole Aix-Marseille Provence fait face à de nombreux défis – croissance économique, transitions écologique et énergétique, cohésion sociale... – pour lesquels les acteurs économiques et plus largement la société civile entendent se mobiliser afin d'assurer à la deuxième métropole française un développement ambitieux, à la hauteur de ses atouts et des forces qui la composent.

Témoins des retards accumulés par le territoire, mais également conscients de ses nombreux facteurs d'attractivité, encore trop souvent sous-exploités, les acteurs économiques se sont collectivement engagés afin de se saisir de cet enjeu clé qu'est le développement économique et social de la métropole.

6

La mobilisation de la sphère économique et plus largement de toutes les forces vives du territoire, leur réflexion collective et leur investissement personnel, apparaissent aujourd'hui indispensables pour contribuer à dessiner une stratégie de moyen et long terme et doter Aix-Marseille Provence d'une véritable ambition et d'une vision construite visant à en faire une métropole forte.

C'est en ce sens qu'une démarche novatrice conduite autour du Club Top20, de la CCIAMP et de l'UPE13 visant à proposer une vision transpartisane pour la Métropole Aix-Marseille Provence à 10 ans a été initiée, opérée par l'Institut Montaigne avec le cabinet Stan.

Lancée en octobre 2019, par un séminaire de travail autour de l'urbaniste-architecte-ingénieur Carlo Ratti, la démarche a réuni pendant un an plus d'une centaine d'acteurs¹ économiques, culturels, associatifs, académiques et sociaux qui se sont collectivement engagés et se sont régulièrement mobilisés pour mener une réflexion partagée en faveur de l'attractivité de la métropole Aix-Marseille Provence.

¹ Liste des personnalités ayant contribué à la démarche : page 00.

Rythmée par de nombreux *workshops*, conférences, près d'une cinquantaine d'auditions et coordonnée par un comité de pilotage constitué des principaux acteurs économiques du territoire², cette mobilisation collective a permis d'identifier les défis prioritaires que doit relever Aix-Marseille-Provence pour assumer pleinement son statut et son potentiel à l'horizon 2030.

En parallèle et en cohérence avec cette mobilisation, la CCIAMP a engagé, à l'occasion des élections municipales, la démarche du collectif « Tous Acteurs, municipales 2020 »³ rassemblant 64 partenaires économiques du territoire pour être force de proposition auprès des candidats et des maires élus et l'UPE 13 a mis en place le dispositif *Pacte éco 13*⁴ en menant des réunions « parole d'entrepreneurs » et en formulant des propositions aux candidats.

Les fruits de ces démarches et actions ont pleinement alimenté le travail détaillé dans le présent rapport, et cette mobilisation collective d'envergure a permis de dessiner un projet de territoire avec des propositions concrètes pour contribuer au rayonnement de la métropole Aix-Marseille Provence.

2 Composition du comité de pilotage : page 00.

3 <https://tousacteurs.cciamp.com>

4 <http://pacteeco13.fr>

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	6
Introduction	11
Aix-Marseille-Provence : 40 propositions pour 2030	15
I – Comprendre les défis d'Aix-Marseille-Provence en 2020	23
1. Cohésion sociale : une population diversifiée, mais une ségrégation territoriale particulièrement visible	23
2. Mobilité : une métropole polycentrique et étendue qui rattrape progressivement son retard dans les infrastructures de transport	31
3. Attractivité : un cadre naturel exceptionnel et des initiatives qui ont permis de revaloriser le territoire	33
4. Foncier : une métropole vaste, qui doit pourtant concilier dynamisme économique et contrainte foncière	38
5. Compétitivité : un net regain de l'activité économique porté par l'innovation et la bonne dynamique du grand port maritime de Marseille	45

6. Résilience : des risques environnementaux et technologiques majeurs qui appellent une réponse globale	49
II – Aix-Marseille en 2030 : façonner une métropole durable et attractive	53
1. Bâtir les fondations d'une école ambitieuse et innovante	53
2. Répondre au défi des fractures territoriales et des transports	66
3. Rénover les centres urbains dans un objectif d'attractivité	82
4. Favoriser l'installation des entreprises et des cadres	91
III – Aix-Marseille en 2030 : bâtir une métropole résiliente et conquérante économiquement	97
1. Faire d'Aix-Marseille un leader français dans quatre domaines d'excellence : la santé, le sport, le numérique et l'environnement	98
2. Améliorer le positionnement du Grand Port maritime au service du développement industriel	117
3. Promouvoir le développement d'un tourisme durable et innovant	124

4. Faire de Marseille le pivot de l'influence française en Méditerranée et en Afrique	138
IV – Aix-Marseille en 2030 : se donner les moyens de ses ambitions	145
1. Doter la métropole de moyens budgétaires à la hauteur de ses ambitions	146
2. Soutenir une évolution institutionnelle dotant la Métropole de moyens adaptés et d'une gouvernance refondée	153
Remerciements	161

INTRODUCTION

Avec 1,85 M d'habitants, Aix-Marseille-Provence (AMP) est la deuxième métropole française. Elle est aussi la plus vaste – avec 3 150 km² – soit six fois le Grand Lyon et quatre fois le Grand Paris. Cette dimension lui confère un poids démographique ainsi que la taille critique pour soutenir sa croissance et peser aux niveaux national et international.

Son positionnement géographique stratégique en fait en outre un carrefour ouvert sur la Méditerranée, placé au centre d'un ensemble d'aires métropolitaines allant vers l'ouest (Montpellier, Barcelone, Valence), vers l'est (Nice, Turin, Gênes, Milan) et vers le nord (Lyon, Genève, Bâle). La présence d'un réseau d'infrastructures modernes (autoroutes, ligne à grande vitesse, aéroport international, transport fluvial), et en premier lieu son grand port maritime, confère à ce territoire un potentiel hors normes.

Pour autant, ce potentiel ne trouve pas suffisamment à s'exprimer

La situation de l'emploi, bien qu'en amélioration, est révélatrice du retard pris par le territoire, alors que plusieurs de ses moteurs économiques, comme le tourisme et le commerce maritime, pourraient être fortement impactés par la crise économique causée par la crise sanitaire du Covid-19.

Le territoire reste aussi marqué par de fortes inégalités, et connaît la présence de poches de pauvreté extrême. Les écarts de richesse font même d'AMP une des métropoles les plus inégalitaires de France : le revenu moyen des 10% les plus riches y est 8,4 fois plus élevé que le revenu moyen des 10% les plus pauvres (contre 7,3 pour Paris et 5,4 pour le Grand Lyon). Les effondrements d'immeubles de la rue d'Aubagne du 5 novembre 2018 ont tristement rappelé que la misère, souvent invisible, persistait au cœur de la deuxième ville de France.

Au niveau institutionnel, la création en 2016 de la Métropole Aix-Marseille-Provence a fait naître l'espoir d'une mise en cohérence d'un espace politique et économique jusqu'ici très fragmenté, et marqué par la rivalité entre Aix-en-Provence

et Marseille. Si elle a réussi, après de nombreuses péripéties juridiques, à clarifier son champ de compétences et à initier plusieurs projets structurants, la Métropole fait encore face à de nombreuses incertitudes. L'émergence d'un « intérêt général » métropolitain peine à se concrétiser, alors qu'il est essentiel de fédérer les acteurs locaux autour d'une ambitieuse Métropole de projets. L'avenir de la Métropole passera donc par la quête d'un meilleur équilibre territorial, permettant, lorsque l'enjeu le justifie, de réaliser des grands projets structurants à l'échelle métropolitaine, tout en valorisant, lorsque la logique de proximité s'impose, le rôle et la diversité des communes qui constituent le cœur du territoire.

La question financière et budgétaire, enfin, représente une difficulté pour les acteurs locaux, et en premier lieu pour la principale entité qui la compose, la Ville de Marseille. Entre un niveau d'endettement relativement élevé et un potentiel fiscal contraint, les marges de manœuvre sont minces, et devraient encore considérablement se réduire à la suite de la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19.

Une vision du territoire portée par ses entrepreneurs

Ces constats sont autant de défis pour la deuxième agglomération de France. Pour parvenir à les relever, le territoire ne peut plus s'appuyer uniquement sur l'État et les acteurs publics locaux : les acteurs économiques, le tissu associatif et plus généralement l'ensemble de la population métropolitaine devront pleinement être associés à toute démarche ambitieuse de développement du territoire.

Ce travail est le fruit de près d'une année de réflexion ayant réuni plus d'une centaine d'acteurs issus de la société civile, de la vie académique et du monde économique lors de différents *workshops*. Il a été élaboré en partenariat avec les principaux chefs d'entreprise constituant le Club Top 20 réunis mensuellement au sein d'un comité de pilotage.

Le premier objectif de ce rapport est de présenter un projet de territoire qui développe une vision transpartisane et met en avant des propositions qui pourraient être portées par un spectre politique large.

La conviction que la relance économique ne sera efficace que si elle s'inscrit à l'échelle locale

La crise sanitaire du Covid-19 aura très vraisemblablement d'importantes conséquences sociales, économiques, politiques et géopolitiques, et elle oblige, comme l'a indiqué le président de la République, à « *interroger notre modèle de développement* ». De plus, elle conduit les pouvoirs publics à mettre en place d'ambitieux plans de relance, afin de soutenir l'économie, mais aussi accélérer la transition vers d'autres modèles.

Alors que les collectivités locales représentent plus de 70 % de l'investissement public en France, il semble que cette réflexion doive être prioritairement menée à l'échelle locale et portée par des initiatives émanant des territoires.

Aussi, le deuxième objectif de ce rapport est de proposer des solutions concrètes, propres au territoire métropolitain et pouvant utilement contribuer à cette relance et cette transition à l'échelle nationale. Elles cherchent donc à concilier le développement économique et une attention renforcée au climat, à l'humain ainsi qu'à la sécurité des approvisionnements, autant de conditions à une sortie réussie de la crise post-Covid. Sont ainsi promues dans ce rapport des solutions d'avenir, respectueuses de l'environnement et du climat, en faveur d'un territoire économiquement résilient et socialement moins fragmenté. La transition environnementale est en effet une préoccupation qui irrigue la quasi-totalité du rapport, de façon équilibrée mais ambitieuse.

Une place prépondérante est accordée au rayonnement de la ville de Marseille deuxième ville de France et qui concentre en son sein les principales difficultés auxquelles doit faire face la Métropole (inégalités et fractures territoriales, multiplication des déplacements routiers, échec scolaire et difficultés d'accès à l'emploi, pollution etc.), en considérant que le rayonnement de la ville de Marseille est consubstantiel d'un projet de développement inclusif et durable à l'échelle de la métropole.

L'ambition de devenir un territoire de référence dans quelques domaines ciblés

Enfin, ce rapport a pour troisième objectif d'identifier comment Aix-Marseille-Provence peut mettre à profit son potentiel d'innovation, afin de ne pas simplement rattraper son retard mais devenir, dans quelques domaines ciblés, une référence à l'échelle nationale, voire internationale.

Pour cela, de nombreux exemples nationaux et internationaux sont mobilisés pour mieux situer AMP face à ses concurrentes et mettre en évidence les bonnes pratiques et les dispositifs innovants applicables sur le territoire. Il s'agit ainsi d'éviter les lieux communs – nombreux lorsqu'il s'agit d'évoquer Marseille et son agglomération – sans occulter pour autant les faiblesses de la métropole, tout en identifiant les domaines dans lesquels le territoire dispose d'ores et déjà du potentiel pour devenir un territoire leader en France et en Europe.

AMP 2020, AMP 2030, quelle transition ?

Après avoir esquissé le portrait de la métropole en 2020 (*Comprendre les défis d'Aix-Marseille-Provence en 2020*), le rapport s'attache à donner une vision pour Aix-Marseille-Provence, à horizon 10 ans, pour rendre le territoire plus attractif (*Aix-Marseille en 2030 : façonner une métropole durable et attractive*) et plus compétitif (*Aix-Marseille en 2030 : une métropole résiliente et intégrée à la compétition européenne et mondiale*). La dernière partie est consacrée aux moyens à mettre en œuvre au niveau institutionnel pour donner à la Métropole le moyen de ses ambitions et mieux intégrer la société civile dans le processus de décision (*Quatrième partie : une métropole disposant des moyens de ses ambitions et d'une gouvernance adaptée*).

40 PROPOSITIONS POUR 2030

Aix Marseille en 2030 : façonner une métropole durable et attractive

1. Fonder l'école primaire de demain

Répondre à l'urgence des difficultés scolaires

PROPOSITION 1 Expérimenter des programmes innovants pour lutter contre le décrochage scolaire et soutenir la mixité sociale dans les écoles.

Disposer, à moyen terme, d'établissements scolaires de référence : durables, modulables et numériques

PROPOSITION 2 Mettre en place un programme décennal de rénovation du bâti scolaire marseillais, s'inspirant des meilleures pratiques architecturales, et mobilisant les financements de l'État dans le cadre d'une convention Ville-État.

2. Répondre au défi des fractures territoriales et des transports

Disposer de transports en commun métropolitains de haut niveau et accessibles au plus grand nombre

PROPOSITION 3 Accélérer le calendrier des travaux de la gare Saint-Charles.

PROPOSITION 4 Expérimenter une gratuité partielle des transports en commun, dans les zones excentrées ou les centres-villes engorgés, couplée à la création de zones de trafic limité.

Lorsque la voiture reste la seule solution, en faire un mode de déplacement le moins polluant possible tout en réduisant la congestion routière

PROPOSITION 5 Créer une plateforme unique pour l'offre et la demande en matière de covoiturage.

PROPOSITION 6 Créer des voies réservées, instaurer des avantages tarifaires en termes de péage et de stationnement et subventionner forfaitairement les trajets réalisés en covoiturage.

PROPOSITION 7 Renforcer le maillage des bornes de rechargement pour véhicules électriques afin d'anticiper l'atteinte des objectifs nationaux et instaurer des tarifs de recharge subventionnés pour certaines catégories de professionnels.

PROPOSITION 8 Créer une prime métropolitaine à la conversion des véhicules thermiques en véhicules électriques.

Doter les transports métropolitains d'une gouvernance et de financements adaptés aux enjeux de la plus grande métropole de France

PROPOSITION 9 Doter la métropole d'un outil institutionnel et financier sur le modèle de la société du grand Paris.

3. Rénover les centres urbains dans un objectif d'attractivité

Changer l'image des centres urbains

PROPOSITION 10 Clarifier l'aide aux particuliers pour la rénovation du bâti dégradé et l'efficacité énergétique.

PROPOSITION 11 Rééquilibrer l'offre de logement social au sein de la Métropole.

Stopper l'étalement urbain et l'artificialisation des sols

PROPOSITION 12 Promouvoir un bâti neuf plus vertical et rehausser le bâti existant.

PROPOSITION 13 Augmenter le nombre d'espaces verts.

PROPOSITION 14 Requalifier le foncier à l'abandon.

4. Favoriser l'installation des entreprises et des cadres

Faire entrer AMP dans le top 3 des métropoles les plus attractives en France

PROPOSITION 15 Créer une société foncière locale d'intérêt public.

PROPOSITION 16 Doter la Métropole d'une agence unique de promotion du territoire.

Aix-Marseille en 2030 : bâtir une Métropole résiliente et conquérante économiquement

1. Faire d'Aix-Marseille un leader français dans trois domaines d'excellence : la santé, le numérique et le développement durable

Faire d'Aix-Marseille un territoire référence en France en matière de santé

PROPOSITION 17 Créer au sein de la Métropole une structure de soutien de la filière santé en charge d'aider les porteurs de projet sur les questions foncières, de conclure des partenariats internationaux et d'animer l'écosystème local.

18

Créer une place forte du numérique

PROPOSITION 18 Mettre en place de nouveaux fonds de financement public-privé en soutien des projets numériques.

PROPOSITION 19 Créer un service métropolitain de la donnée, permettant, à terme, de constituer des plateformes de gestion de projet et de collaboration sécurisées basées sur un référentiel 3D, dit « jumeaux numériques du territoire ».

Construire une métropole plus résiliente, en pointe dans les industries de l'environnement et de l'énergie

PROPOSITION 20 Accélérer le développement de la filière hydrogène.

PROPOSITION 21 Développer la résilience agricole du territoire par une promotion de l'agriculture urbaine et une sanctuarisation des terres agricoles.

PROPOSITION 22 Conclure, au niveau national, un pacte agroalimentaire euroméditerranéen.

PROPOSITION 23 Faire un audit des vulnérabilités du territoire.

Promouvoir le sport comme un axe de différenciation du territoire métropolitain

PROPOSITION 24 Profiter des JO 2024 pour créer de synergies entre les acteurs du sport, publics et privés, tout en accompagnant mieux les entreprises de la filière à l'international.

19

2. Améliorer le positionnement du Grand Port maritime au service du développement industriel

Réaliser à l'échelle locale les investissements nécessaires à des gains de performance logistique

PROPOSITION 25 Avancer la réalisation des travaux de la liaison routière Fos-Salon.

Faire du développement de notre façade Sud une priorité stratégique nationale

PROPOSITION 26 Concevoir, au niveau national, une stratégie d'investissements ambitieuse dans les infrastructures ferroviaires et fluviales permettant au port de Marseille de lutter contre ses concurrents.

Mieux intégrer l'arrière-pays au sein d'une gouvernance commune

PROPOSITION 27 Consolider la gouvernance à l'échelle de la façade maritime et de l'arrière-pays rhodanien.

3. Promouvoir le développement d'un tourisme durable et innovant

Permettre à la filière touristique de rebondir après la crise du Covid-19

PROPOSITION 28 S'inscrire dans la dynamique des nouveaux financements à destination du secteur.

20

Adopter un positionnement adapté aux nouvelles priorités sociales et environnementales

PROPOSITION 29 Adopter une politique de « certification verte » et promouvoir un modèle de croisière plus durable.

PROPOSITION 30 Mettre les outils numériques au service des entreprises du secteur, notamment les PME, et d'une meilleure prévision et gestion des flux de touristes.

PROPOSITION 31 Créer une grande école du tourisme et de l'hôtellerie et renforcer la promotion du tourisme d'affaires et de congrès.

Faire de l'aéroport Marseille-Provence un atout du développement touristique à l'international

PROPOSITION 32 Renforcer les liaisons internationales depuis Marignane et assurer une meilleure accessibilité de l'aéroport depuis les gares TGV.

4. Faire de Marseille le pivot de l'influence française en Méditerranée et en Afrique

Valoriser l'image de marque dont dispose Marseille sur le continent africain pour en faire le pivot des nouveaux liens diplomatiques entre l'Afrique et la France

PROPOSITION 33 Créer pour Aix-Marseille un statut de Métropole euroméditerranéenne tournée vers le Maghreb et l'Afrique sur le modèle de l'Eurométropole de Strasbourg pour l'Europe.

Aix-Marseille en 2030 : se donner les moyens de ses ambitions

1. Soutenir une évolution institutionnelle dotant la Métropole de moyens adaptés et d'une gouvernance refondée

Renforcer la capacité de la Métropole de financer ses projets

PROPOSITION 34 En cas de recours à l'emprunt, privilégier l'émission d'obligations vertes.

PROPOSITION 35 Diminuer le montant global des reversements métropolitains aux communes et renforcer leur équité.

PROPOSITION 36 Fusionner la Métropole et le Conseil départemental.

Permettre à la Métropole de devenir un véritable partenaire stratégique pour l'État et l'UE

PROPOSITION 37 Inscrire les projets du territoire dans une logique européenne et élaborer un contrat stratégique pluriannuel entre la future collectivité et l'État.

Faire de la Métropole l'acteur clef du développement en renforçant sa légitimité

PROPOSITION 38 Doter la métropole d'une gouvernance représentative, avec des élus désignés au suffrage universel direct.

2. Associer étroitement les citoyens aux futurs arbitrages sur le devenir de leur territoire

Faire des citoyens et de la société civile des acteurs de ce développement le plus en amont possible des changements à venir

PROPOSITION 39 Associer les citoyens à la priorisation et à l'évaluation des projets d'investissements, avec la réalisation d'un scoring citoyen ex post et ex ante pour les grands projets de territoire.

Adopter des outils innovants de gestion de projets pour renforcer la capacité des acteurs publics et des citoyens de décider de façon éclairée et sur le temps long

PROPOSITION 40 Se doter d'un meilleur pilotage et d'une meilleure transparence des investissements et développer le recours aux budgets participatifs.

COMPRENDRE LES DÉFIS D'AIX-MARSEILLE-PROVENCE EN 2020

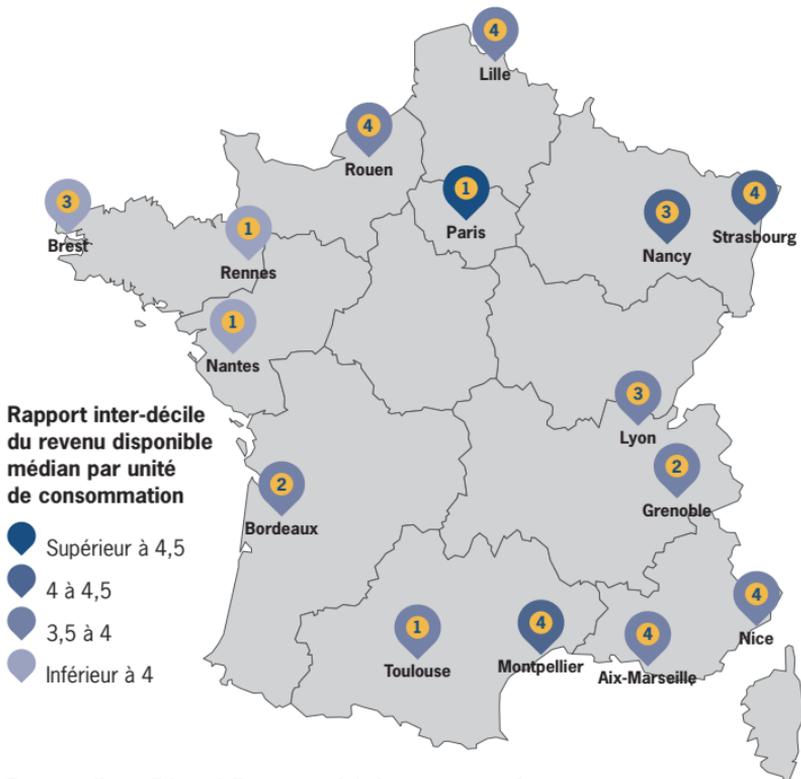
1. Cohésion sociale : une population diversifiée, mais une ségrégation territoriale particulièrement visible

Comme la plupart des agglomérations de l'arc méditerranéen, la métropole Aix-Marseille-Provence se distingue par un revenu médian plus faible que la moyenne nationale, ainsi que par des disparités de revenus plus fortes que dans les autres métropoles françaises, hors Paris. Le taux de pauvreté varie de 11 % au sein de l'agglomération aixoise, à 22 % à Marseille. Plus de 40 % des ménages dépendent des allocations de la caisse d'allocations familiales (CAF) pour cause de bas revenus, et la dépendance à l'égard de la redistribution et de la solidarité est 30 % plus élevée que pour la moyenne des autres aires métropolitaines de France.

Ces inégalités se traduisent par une forte concentration de poches de grande pauvreté et un phénomène de « ghettoïsation ». À elle seule, la ville de Marseille compte 35 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et concentre la moitié de la population des QPV de la région Provence Alpes Côte d'Azur (PACA), soit 236 000 habitants (27 % de la population de la ville). À titre de comparaison, la ville de Paris ne compte « que » 147 000 habitants en QPV (7 % de la population) et, en Île-de-France, seul le département de Seine-Saint-Denis a une part plus importante de sa population vivant en QPV (39 %).

Revenu médian disponible par unité de consommation et rapport interdécile du revenu médian

Revenu médian et inégalités



24

Revenu disponible médian par unité de consommation

- 1 Supérieur à 21 500 €
- 2 21 000 € à 21 500 €
- 3 20 000 € à 21 000 €
- 4 Inférieur à 20 000 €

Source : *Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.*

Le nombre de logements indignes est également cinq à dix fois plus élevé à AMP que dans les autres métropoles françaises⁵. Sur 377 000 résidences principales à Marseille, près de 40 000 étaient en effet des logements potentiellement indignes présentant un risque pour la santé ou la sécurité (13% du parc) et 140 000 personnes vivaient dans un logement dégradé à l'échelle de la Métropole.

Dans ce contexte social particulièrement dégradé, une attention particulière doit être portée à la situation des habitants aux deux extrémités de la pyramide des âges.

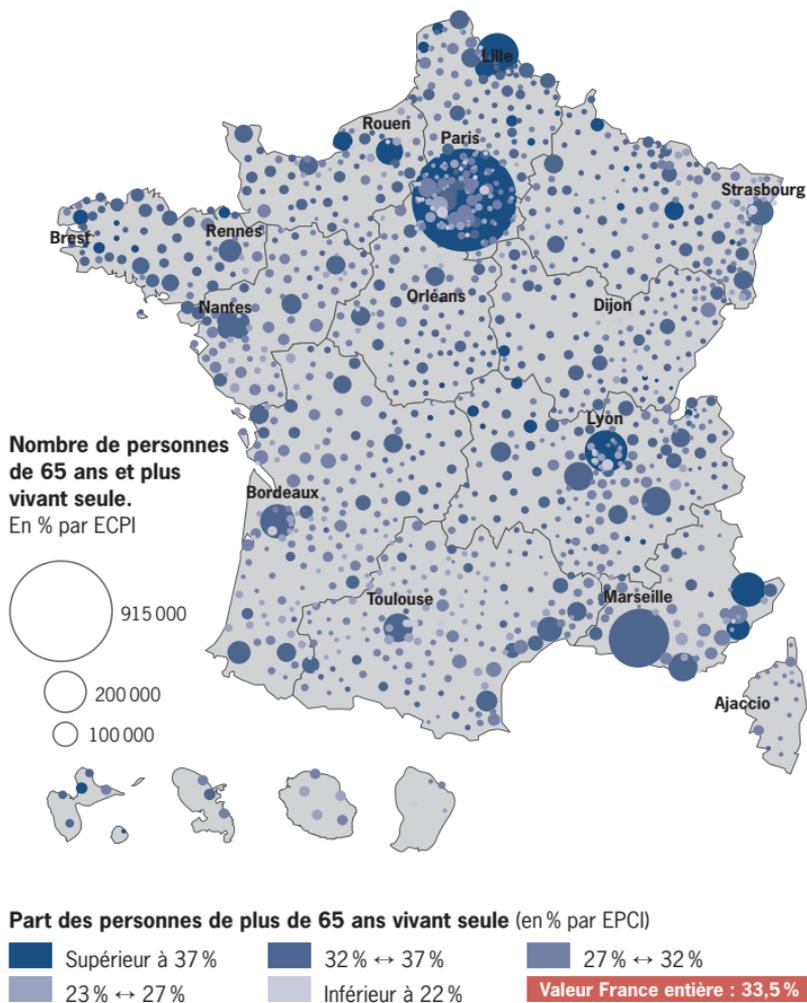
Part des jeunes de 15-29 ans sans diplôme, sans formation et sans emploi

	AMP	Métropole de Lyon	Bordeaux Métropole	Métropole de Lille	Métropole de Strasbourg
% 15-29 ans sans diplôme, sans formation, sans emploi	18 %	14,5 %	14 %	16,5 %	13,5 %

Source : Agence nationale de la cohésion des territoires.

5 La requalification du parc immobilier privé à Marseille, Rapport à l'attention de Madame la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, établi par Christian Nicol, mai 2015.

Nombre et proportion de personnes de plus de 65 ans vivant seules



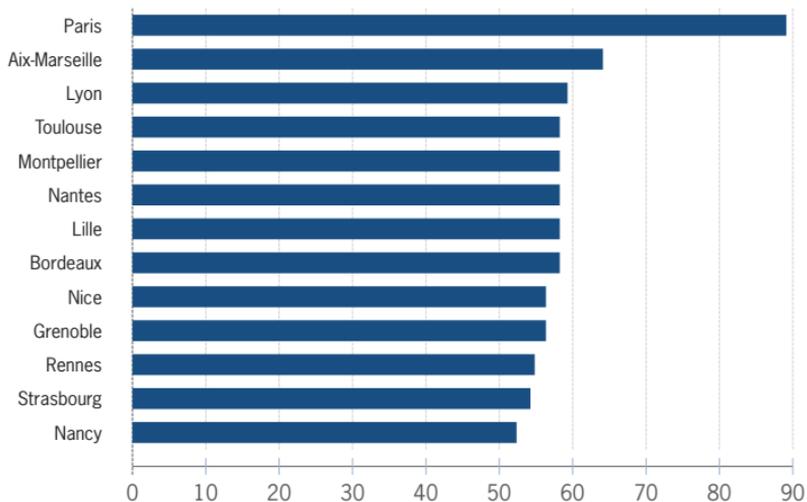
Source : Insee, RP 2013 ; IGN GéoFla, 2015.

Concernant la jeunesse, près de trois jeunes sur dix âgés de 15 à 24 ans n'ont aucun diplôme. Après Toulon, il s'agit de la métropole au sein de laquelle la proportion des jeunes de 15-29 ans sans diplôme, sans formation et sans emploi est la plus importante en France. Le chiffre de non-diplômés est de 24% pour la seule ville de Marseille mais dépasse les 39% dans les quartiers nord de la ville, alors qu'il n'est que de 14 % à Aix-en-Provence. Enfin, selon les évaluations effectuées lors de la journée défense et citoyenneté, les difficultés de lecture concernent 12,5 % des jeunes de nationalité française dans le département des Bouches-du-Rhône, contre 12,3 % en Seine-Saint-Denis ou 5 % à Paris.

Concernant la population âgée, Aix-Marseille connaît une situation similaire à celle de l'ensemble du littoral méditerranéen, avec une population déjà relativement vieille, et qui va continuer à vieillir du fait notamment de l'attractivité du territoire pour les retraités. Le vieillissement de la population est ainsi plus fort que dans les autres grandes métropoles françaises, avec un taux proche de celui du territoire national : presque un quart de la population a plus de 60 ans. L'enjeu pour le territoire sera d'adapter les capacités des structures de prise en charge de la perte d'autonomie, tout en luttant contre le phénomène d'isolement des personnes âgées, même si la proportion des seniors vivant seuls est aujourd'hui légèrement inférieure à Aix-Marseille que dans les autres grandes agglomérations.

Temps moyen quotidien de déplacement

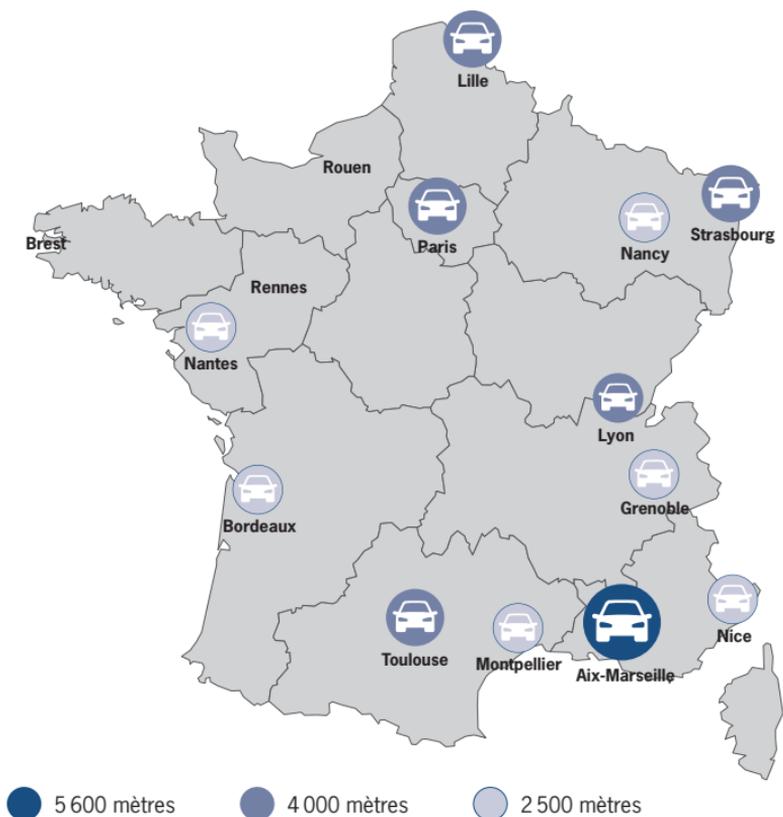
Déplacement intra-métropole en minutes



Source : *Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.*

Distance moyenne interne parcourue en voiture particulière

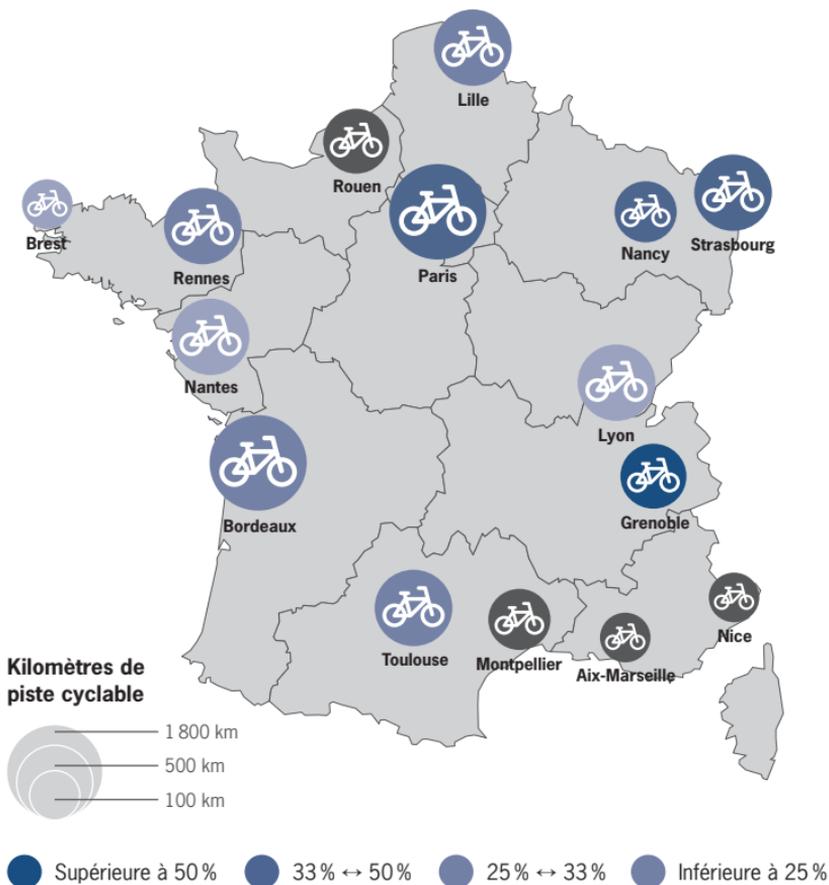
En mètres



Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

Part du linéaire de voirie considéré comme cyclable

En %



Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

2. Mobilité : une métropole polycentrique et étendue qui rattrape progressivement son retard dans les infrastructures de transport

Le caractère multipolaire de la métropole fait émerger plusieurs bassins de vie plus ou moins denses sur le territoire, ce qui induit un étalement urbain et favorise les déplacements en voiture, alors que les autres métropoles fonctionnent généralement selon un modèle mono-centré. Ce phénomène est renforcé par le fait que la plus grande ville, Marseille, est excentrée par rapport aux autres bassins de vie.

La métropole souffre pourtant d'un retard en matière d'infrastructures de transport collectif, au regard de celles proposées aux habitants de Lyon ou Paris. À titre d'exemple, la métropole ne compte que 1 130 km de lignes de bus, tramway et métro, et 130 km de pistes cyclables, contre respectivement 3 890 km et 750 km pour l'agglomération lyonnaise. Par ailleurs, la commune de Marseille compte 1,1 vélo en libre-service pour 1 000 habitants, ce qui en fait la ville la moins bien dotée parmi les 11 plus grandes villes de France.

40 % des habitants de la Métropole mettent plus d'une heure en transport collectif pour accéder à Marseille, et ce chiffre monte à 70 % lorsqu'il s'agit d'accéder à Aix ou Aubagne. Selon une étude de décembre 2019 réalisée par le Réseau Action Climat (RAC), Greenpeace et l'Unicef⁶, et comparant les actions des douze plus grandes améliorations françaises pour améliorer la qualité de l'air, un Marseillais réaliserait ainsi en moyenne 119 voyages en transports en commun par an, contre 278 pour un Francilien ou 242 pour un Strasbourgeois. De nombreux quartiers connaissant de surcroît des difficultés socio-économiques sont plus particulièrement enclavés, tel que le 14^e arrondissement de Marseille. Cela participe à un sentiment d'enfermement dans des quartiers par ailleurs dégradés et où les équipements collectifs (piscines, terrains de sport...) et sociaux sont insuffisants.

⁶ Réseau Action Climat, Greenpeace et Unicef, Lutte contre la pollution de l'air, Classement des 12 plus grandes agglomérations françaises sur les transports, 2019.

De plus, si le taux de motorisation est proche de 76 % dans la métropole, 250 000 habitants ne disposent cependant pas de voiture, les excluant, souvent, des activités économiques. En effet, la métropole comprend 253 zones d'activité, et cinq d'entre elles concentrent 61 % des emplois (AixenProvence, Vitrolles, Marseille Nord, Aubagne et la ZIP de Fos-sur-Mer). Leur accessibilité constitue un enjeu majeur pour l'emploi, mais leur desserte est complexe.

La métropole ne part toutefois pas d'une feuille blanche en matière de transports collectifs. En effet, l'agenda mobilité, adopté en 2016, vise à disposer d'un réseau métropolitain de transport reposant sur 146 km de nouveaux aménagements urbains (métro, tramway, bus) afin que 700 000 habitants soient à moins de 15 minutes d'un parc relais métropolitain⁷. Le montant global de ces projets est estimé entre 10 et 14 Mds€ sur la période 2016-2035.

En outre, la loi d'orientation des mobilités (LOM) du 26 décembre 2019, qui programme les grands investissements dans les infrastructures pour dix ans, représente un cadre structurant pour la mobilité métropolitaine. Elle cible plusieurs projets sur le territoire, et plus particulièrement la modernisation de la gare Saint-Charles à Marseille, aujourd'hui saturée, la réalisation de la ligne nouvelle Provence-Alpes-Côte d'Azur (LNPCA) ou encore la liaison routière Fos-Salon, essentielle pour le port. D'autre part, elle met en place de nombreuses mesures favorables au développement des mobilités propres, en prévoyant, par exemple, la création de zones à faibles émissions (ZFE), l'accompagnement au déploiement d'infrastructures de recharge de véhicules électriques ou encore des mesures favorables au covoiturage.

Enfin, la récente mise en service de l'autoroute urbaine L2, qui permet de contourner le centre-ville de Marseille, devrait également contribuer à alléger le trafic automobile et la pollution en centre-ville, ainsi que le développement des transports collectifs sur les voiries délestées, ou sur la L2 elle-même. À terme, elle devrait permettre d'éviter à 30 000 voitures d'entrer dans le centre de Marseille.

⁷ Les parcs relais sont des parcs de stationnement situés à proximité immédiate d'une station de transport en commun. Ils sont conçus pour encourager les automobilistes à utiliser les transports collectifs.

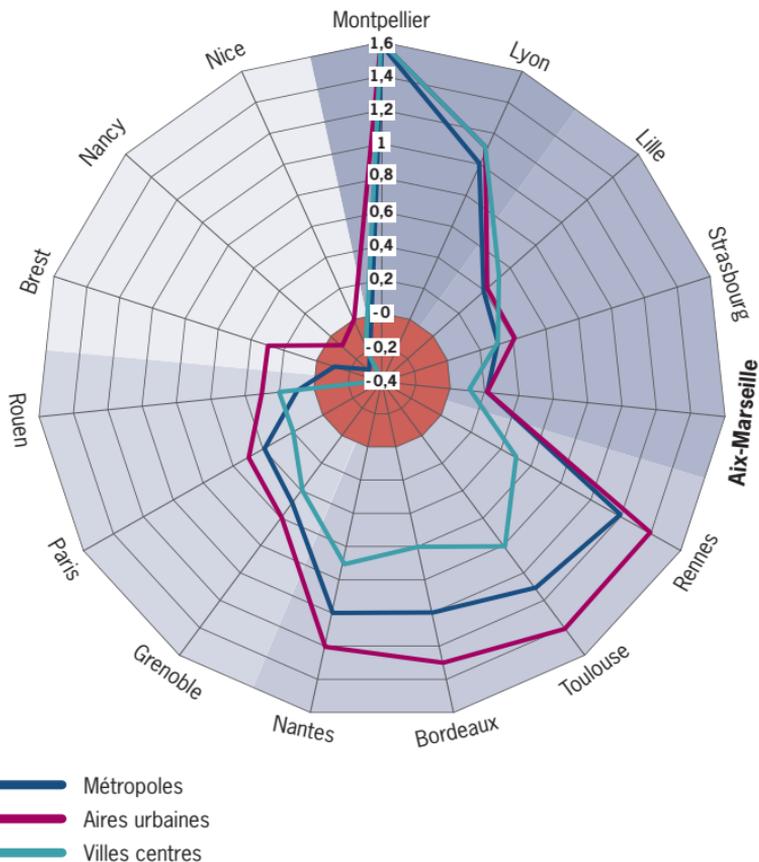
Malgré ces investissements et la création de 170 km de voies de transport en commun, la métropole devrait cependant rester moins dotée en termes d'infrastructures de transports que les autres métropoles françaises, avec un réseau de 1 300 km, soit toujours deux fois moins que le Grand Lyon. Aussi semble-t-il nécessaire de continuer à faire du sujet de la mobilité un point essentiel du développement métropolitain, en cherchant, notamment, à exploiter au mieux le nouveau cadre offert par la LOM.

3. Attractivité : un cadre naturel exceptionnel et des initiatives qui ont permis de revaloriser le territoire

La population de la métropole a augmenté de 0,3 % par an en moyenne entre 2010 et 2015 : ce taux de croissance est relativement faible, en comparaison des autres pôles urbains français de plus de 300 000 habitants (13^e sur 20). La croissance démographique n'est en effet alimentée que par le solde naturel. Le solde migratoire net est, quant à lui, négatif : -4 000 personnes par an.

Variation annuelle de la population

Comparaison des variations annuelles de population entre 2008 et 2013

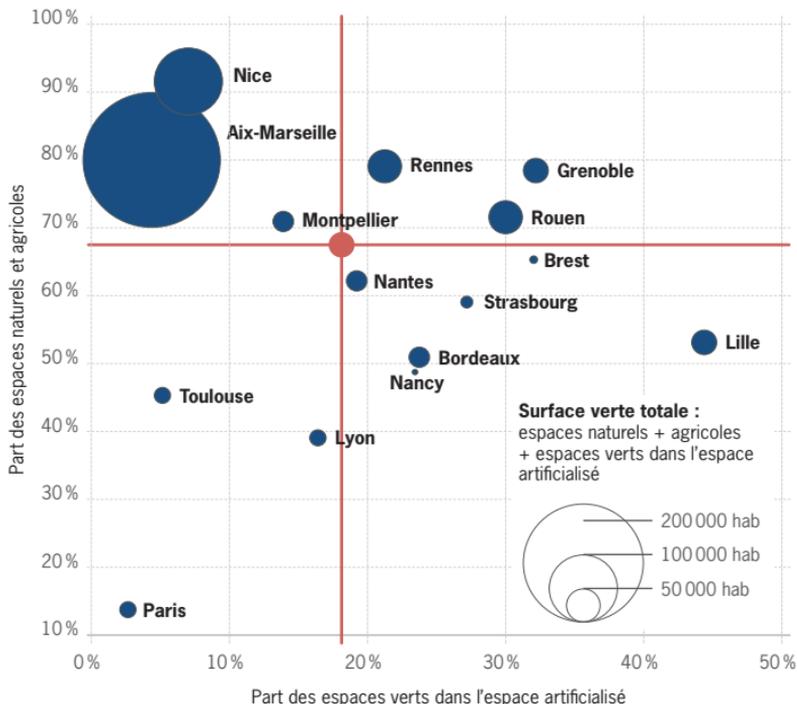


Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

Cette attractivité résidentielle limitée n'est néanmoins pas une fatalité compte tenu des atouts de la métropole. Le premier d'entre eux est le cadre naturel unique dont elle dispose : Aix-Marseille et Nice sont les seules métropoles françaises à disposer de telles surfaces naturelles à proximité des centres urbains. Le relief, le front de mer, les parcs naturels sont autant d'avantages comparatifs qui doivent contribuer au rayonnement résidentiel de la métropole. Avec 180 km de littoral maritime et des sites emblématiques comme la montagne Sainte-Victoire, la baie de la Ciotat, la Côte Bleue et les calanques de Marseille, la métropole bénéficie d'un patrimoine naturel rare en France et en Europe.

Surface verte totale

Espaces naturels, espaces agricoles, espaces verts dans l'espace urbain



Source : *Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.*

Concernant l'attractivité touristique, Marseille a accru très largement son rayonnement depuis 2013, année d'élection comme capitale européenne de la culture : chaque année, environ 7 M de touristes visitent la cité phocéenne. Ce chiffre témoigne du regain de dynamisme de la ville qui se rapproche progressivement des grandes destinations touristiques européennes, alors

qu'AixenProvence et l'arrière-pays provençal bénéficiaient déjà d'une réputation touristique notable. La création du MUCEM, l'organisation d'événements culturels et sportifs majeurs, ainsi que la rénovation des grands centres de conférences et de travail (Palais du Pharo, centres de congrès World Trade Center) qui ont fait l'objet d'investissements publics massifs, ont permis à la cité phocéenne de rattraper une partie de son retard dans ce domaine. Cela permet à Marseille de se classer au deuxième rang des villes françaises dans l'accueil de congrès internationaux, après Paris.

Capacité hôtelière : nombre de chambres pour 1 000 habitants

	Nombre de chambres	Nombre de chambres / 100 000 hab.	Nombre de chambres 3 ★ ou plus	Nombre de chambres 3 ★ ou plus / 1 000 hab.
Aix-en-Provence	9 377	27	1 968	15
Marseille	7 183	8	4 589	5
Nice	9 377	27	7 768	23
Toulouse	5 525	12	3 841	8
Bordeaux	5 035	20	3 903	15
Lille	3 476	15	2 601	11
Lyon	7 492	15	5 976	12
Paris	82 444	38	65 997	30

Source : Insee.

Mais la ville centre de la métropole demeure encore en retard et éloignée de ses concurrentes en matière de capacités d'accueil. Avec huit chambres d'hôtel pour 1 000 habitants, Marseille est de loin la grande ville la moins équipée en France dans ce domaine. Elle reste très éloignée d'AixenProvence (27 chambres par habitant), Nice (27) ou Bordeaux (20), et sans comparaison avec Paris (38). L'écart est encore plus significatif si l'on se concentre sur l'hôtellerie haut de gamme. Par ailleurs, le territoire pâtit encore d'une image et d'une réputation

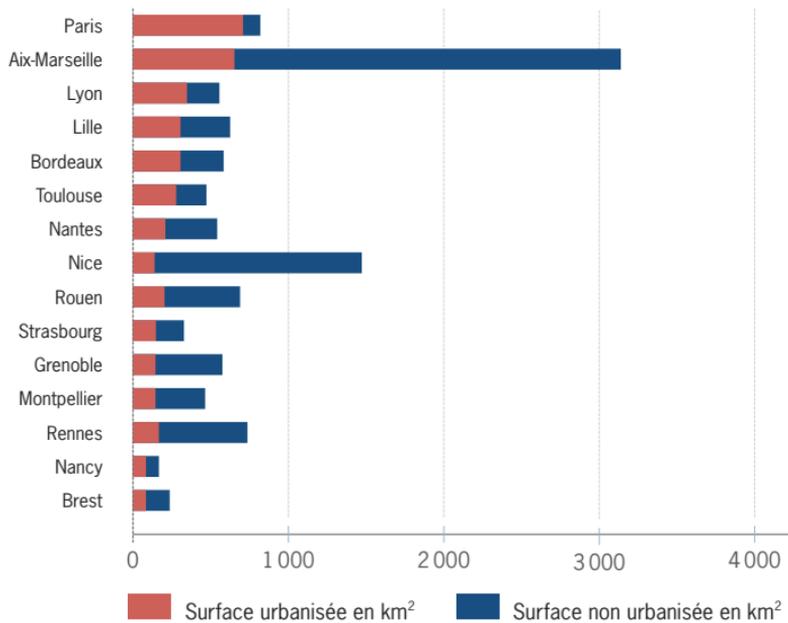
parfois caricaturales qu'il est essentiel de faire évoluer, tant pour attirer les entreprises et les cadres que pour inciter les touristes à le visiter davantage. C'est pourquoi un effort particulier semble encore devoir être mené en matière de promotion et de communication.

4. Foncier : une métropole vaste, qui doit pourtant concilier dynamisme économique et contrainte foncière

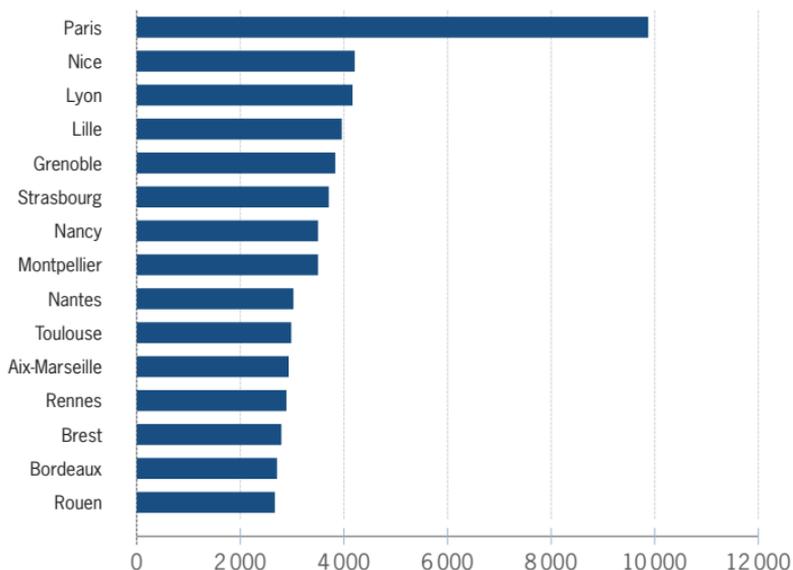
C'est probablement la singularité la plus visible d'Aix-Marseille-Provence : avec 3 173 km², elle est la plus grande métropole française en superficie, et l'une des moins urbanisées. Son territoire est constitué à environ 80 % de terrains nonartificialisés (54 % d'espaces naturels et 25 % d'espaces agricoles) contre respectivement 48 %, 41 % et 13 % pour les métropoles de Bordeaux, Lyon et Paris.

Superficie de surface urbanisée

(hab./km²)



Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

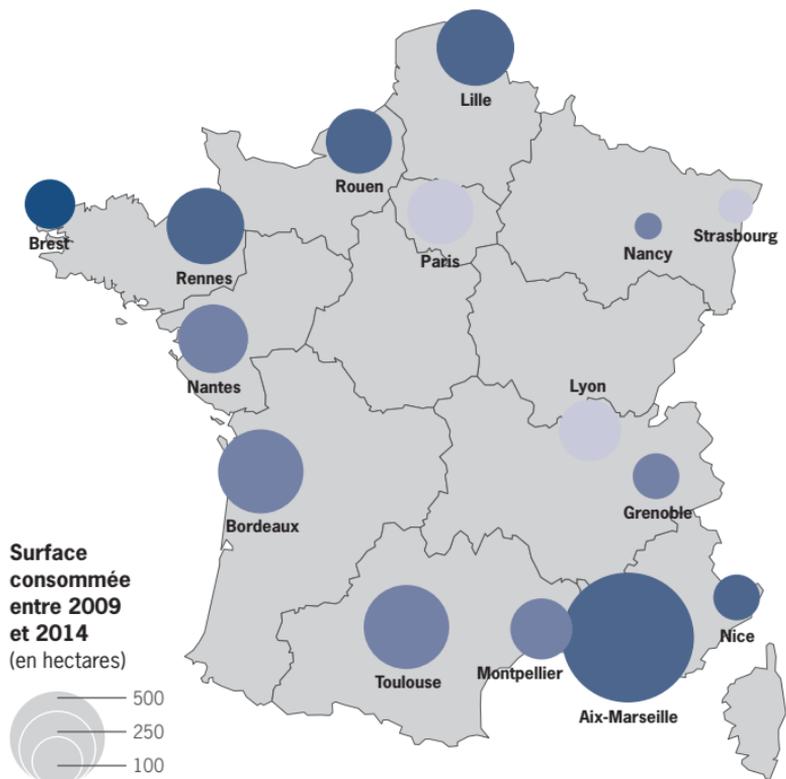
Densité de surface urbanisée(hab./km²)

Source : *Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.*

À cela s'ajoute un second trait caractéristique, l'étalement urbain. Chaque habitant occupe en moyenne plus de surface urbaine (314 m² par habitant) que dans d'autres métropoles comparables, et on y compte 1 630 logements par km² artificialisé, loin du Grand Paris (6 106 logements/km²) et du Grand Lyon (2 443). AMP n'est toutefois pas la seule à connaître des tensions entre densification et étalement urbain : Nice, Bordeaux, Lille, Rennes ou encore Brest et Rouen, connaissent de telles contraintes de développement.

Efficacité foncière

Consommation foncière totale par nouveau logement construit – m²



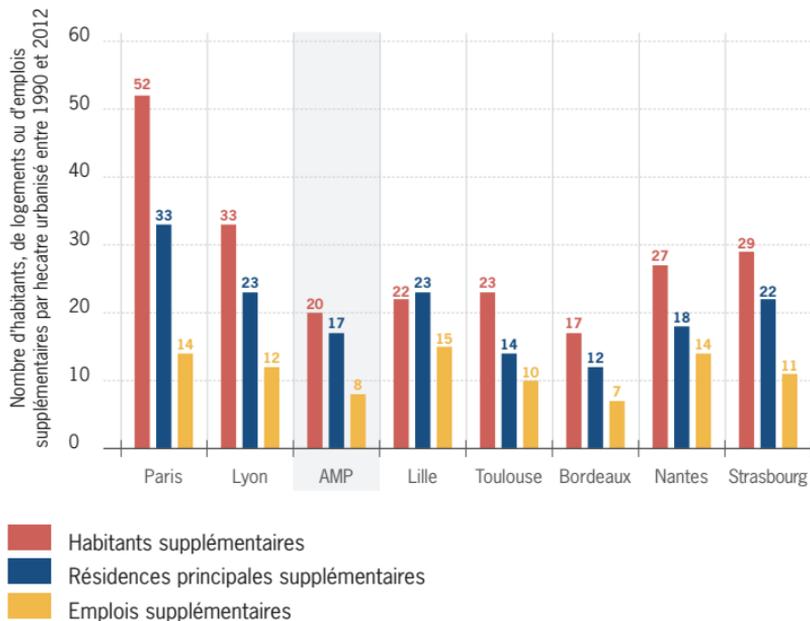
Consommation foncière totale par nouveau logement construit (en extension ou renouvellement urbain entre 2009 et 2013) (en m²)

- Supérieure à 150
- 100 ↔ 150
- 50 ↔ 100
- Inférieure à 50

Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

Ce dernier élément explique en partie pourquoi les enjeux fonciers sont particulièrement prégnants dans un territoire qui compte autant de surfaces naturelles. D'une part l'étalement urbain rend plus difficile la recherche de proximité des services publics avec les habitants et accroît la dépendance, déjà forte, à la voiture individuelle. D'autre part, les objectifs de maintien d'un cadre de vie sain, diversifié et respectueux des espaces naturels et agricoles enjoignent à la collectivité de maîtriser cet étalement en privilégiant la densification ou le renouvellement des surfaces déjà urbanisées. En effet, au rythme actuel de consommation du foncier, aucune terre agricole ne sera plus disponible sur le territoire métropolitain d'ici 60 ans, alors que la sécurité d'approvisionnement en produits agricoles et l'émergence d'un marché local élargi vont devenir des objectifs stratégiques dans les prochaines années. Empiéter excessivement sur le foncier encore disponible porterait par ailleurs préjudice à l'attractivité de la métropole, alors que son patrimoine naturel est un de ses principaux atouts.

Quelle efficacité en termes de population, de logement et d'emploi ?



Source : CLC 1990-2012 ; données Insee 1990-2012, OSM (contours aires urbaines).

Dans ce contexte, l'objectif d'amélioration de l'efficacité foncière doit devenir primordial tant en matière de production et de réhabilitation de logements que de développement économique, alors que le besoin du territoire est évalué à 1 450 hectares sur 15 ans, avec deux zones particulièrement critiques à Marseille et Aubagne, selon l'agenda de développement économique de la Métropole. Malgré les efforts en termes de production neuve et de rattrapage engagés depuis 20 ans, AMP conserve un niveau annuel de commercialisation de locaux de bureaux plus faible que d'autres métropoles françaises comparables.

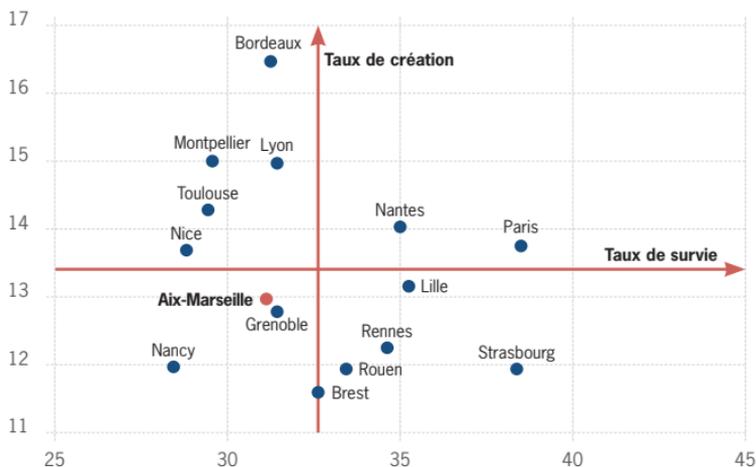
Alors qu'AMP est la plus grande des métropoles françaises, le manque de foncier apparaît donc paradoxalement comme un des principaux freins à la croissance des entreprises, aux nouvelles implantations et à la réussite des grands projets industriels et logistiques. Toujours selon l'agenda métropolitain, cette contrainte foncière pourrait, au global, priver le territoire d'un potentiel de création de 20 000 emplois et mettre en danger plus de 40 000 emplois existants.

5. Compétitivité : un net regain de l'activité économique porté par l'innovation et la bonne dynamique du grand port maritime de Marseille

Marseille a connu une période de déclin de son économie entre 1975 et 1999, en perdant plus de 15 % de sa population et de ses emplois sur cette période. La ville a toutefois réussi à arrêter l'hémorragie depuis les années 2000, et connaît même depuis plusieurs années un certain renouveau économique. Plus largement, la métropole d'Aix-Marseille-Provence a vu ces dernières années la création sur son territoire de plusieurs grands projets d'excellence qui ont redoré son image.

Taux de création et de survie des entreprises

Espaces naturels, espaces agricoles, espaces verts dans l'espace urbain



Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

Signe de cette amélioration, la baisse du taux de chômage sur le territoire marseillais est quasi constante depuis 25 ans : alors qu'il approchait les 22 % en 1995, il était, avant la crise du Covid-19, de 10,9 % pour la zone Marseille-Aubagne. À Aix-en-Provence, le chômage atteignait même 7,9 %, contre 8,5 % au niveau national et 9,9 % pour la région PACA. Selon l'OCDE, l'agglomération a d'ailleurs enregistré la deuxième plus forte croissance de l'emploi des métropoles européennes entre 2000 et 2012.

Cette amélioration de l'emploi est multi factorielle, mais elle est en partie liée à la dynamique des filières logistiques et portuaires, qui représentent plus de 17 % de l'emploi à l'échelle du territoire. Entre 2012 et 2017, le grand port maritime de Marseille (GPMM) a ainsi vu son trafic augmenter de plus de 28 %, soit une croissance supérieure à celle connue par les ports de Gênes, Le Havre, Rotterdam ou encore Anvers. Le GPMM reste toutefois encore loin de ses concurrents du nord de l'Europe : en 2018, il n'était par exemple que 107^e port mondial pour le trafic de conteneurs - Haropa (regroupement les ports du Havre, de Rouen et de Paris) étant 61^e – loin des premiers ports européens, à savoir Rotterdam, Anvers et Hambourg (respectivement 11^e, 13^e et 19^e mondial). Le port souffre encore d'une desserte relativement mauvaise de son hinterland et d'une intermodalité insuffisante entre le fret ferroviaire, routier et fluvial.

Création d'entreprises par secteur d'activité en 2018

	Entre- prises créées	Industrie	Construc- tion	Com- merce, transport	Services entre- prises	Services particu- liers
AMP	25 497 (100 %)	869 (3,4 %)	2 794 (11 %)	8 123 (31,9 %)	8 487 (33,3 %)	5 224 (20,5 %)
Nice (métropole)	9 300 (100 %)	216 (2,3 %)	1 135 (12,2 %)	3 000 (32,3 %)	3 164 (34 %)	1 785 (19,2 %)
Bordeaux (métropole)	14 311 (100 %)	452 (3,2 %)	1 238 (8,7 %)	4 714 (32,9 %)	5 037 (35,2 %)	2 870 (20,1 %)
Lille (métropole)	10 702 (100 %)	345 (3,2 %)	665 (6,2 %)	3 772 (35,2 %)	3 704 (34,6 %)	2 216 (20,7 %)
Lyon (métropole)	23 651 (100 %)	656 (2,8 %)	1 665 (7 %)	7 238 (30,6 %)	9 966 (42,1 %)	4 126 (17,4 %)
Paris	69 699 (100 %)	1 499 (2,2 %)	2 166 (3,1 %)	16 873 (24,2 %)	38 802 (55,7 %)	10 359 (14,9 %)

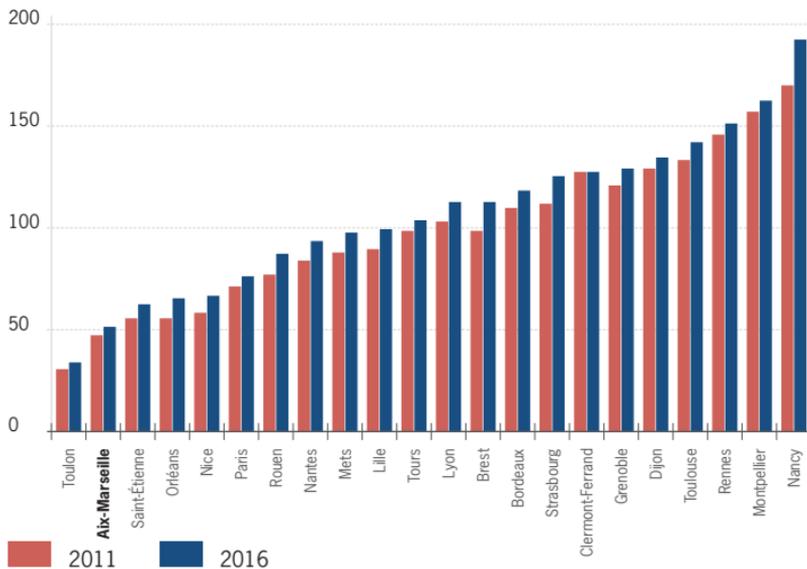
Note : AMP se distingue par un volume d'entreprises créées élevé, avec un dynamisme particulier des secteurs de l'industrie et de la construction mais connaît un net retrait dans le secteur des services en comparaison avec Lyon et Paris.

Source : Insee, activités marchandes hors agriculture.

Autre facteur de développement, l'économie de la connaissance et de l'innovation se renforce depuis quelques années au sein de la métropole. Les comparaisons internationales placent Aix-Marseille à un rang satisfaisant. La métropole est ainsi classée 130^e (3^e française après Paris et Lyon) par l'*Innovation Cities™* Index en 2018, après avoir atteint la 40^e place en 2013. Les activités de recherche font preuve d'une vitalité certaine comme le montre la production de brevets (1,22 pour 10 000 habitants, 43^e rang des métropoles de l'OCDE en 2013). Signe que le positionnement de la métropole doit toutefois être encore renforcé, la part des cadres de fonctions dites « métropolitaines » (emplois liés à la recherche, aux services de haut niveau, ou à la culture) reste inférieure aux autres villes comparables : leur part est de 10,9 %, soit 80 300 emplois, contre 13 % en moyenne dans les métropoles similaires.

Évolution du nombre d'étudiants pour 1 000 habitants

en 2011 et 2016



Source : Insee, ministère en charge de l'enseignement supérieur, 2011 et 2016.

Enfin, si Aix-Marseille peut compter sur le potentiel de son enseignement supérieur, le territoire reste toutefois encore insuffisamment attractif pour les étudiants, avec un taux de migration nette des élèves et étudiants inférieur à 1 %, le plus bas des métropoles françaises après Nice. La métropole attire encore peu d'étudiants originaires d'autres régions, d'autres pays ou de professeurs de renommée internationale. La fusion des trois universités d'Aix et de Marseille, le 1^{er} Janvier 2012, pour former Aix-Marseille-Université (AMU), a néanmoins permis à cette dernière de devenir la plus grande université francophone du monde en nombre d'étudiants. AMU réussit à maintenir sa position dans le classement international de Shanghai (entre la 100^e et la 150^e place), mais doit encore gagner en visibilité à l'international.

6. Résilience : des risques environnementaux et technologiques majeurs qui appellent une réponse globale

Le territoire des Bouches-du-Rhône est un des plus exposés aux risques environnementaux et technologiques en France. Le risque feu de forêt y est extrêmement prégnant, avec 24 massifs forestiers et près de la moitié du territoire départemental directement concerné. Toutes les communes du département sont exposées au risque inondation en raison des potentielles crues du Rhône et de la Durance, voire des cours d'eau secondaires. Le département est aussi exposé au risque sismique, en particulier dans la vallée de la Durance, dans l'agglomération aixoise et au nord-ouest d'AMP (Salon-de-Provence, Pélissanne, Lambesc).

Concernant le risque technologique, le département compte 62 établissements SEVESO⁸ (dont 41 seuil haut, nombre le plus élevé en France) – contre 35 pour la Gironde (16 seuil haut) et 34 pour le Rhône (24 seuil haut) – principalement concentrés sur le pourtour de l'étang de Berre et du golfe de Fos. Quatre sites nucléaires sont également répertoriés dans le département : le centre d'étude de Cadarache, le réacteur à fusion ITER à proximité, l'irradiateur Synergy-Health à Marseille et la base aérienne 125 d'Istres (dissuasion nucléaire). Enfin, la pollution atmosphérique constitue probablement le risque le plus important pour la population : 250 000 personnes sont exposées quotidiennement au dépassement des valeurs limites européennes d'émissions polluantes, selon Atmosud. D'après l'Agence Régionale de Santé, les conséquences en termes de santé publique sont majeures : un accident vasculaire cérébral sur dix ou quatre infarctus sur dix sont causés par la pollution de l'air, qui est responsable de près de 10 % de la mortalité métropolitaine toutes causes confondues.

8 La directive Seveso impose aux États et aux entreprises d'identifier les risques associés à certaines activités industrielles dangereuses et de prendre les mesures nécessaires pour y faire face.

Nombre de sites SEVESO⁹ seuil bas et seuil haut par département

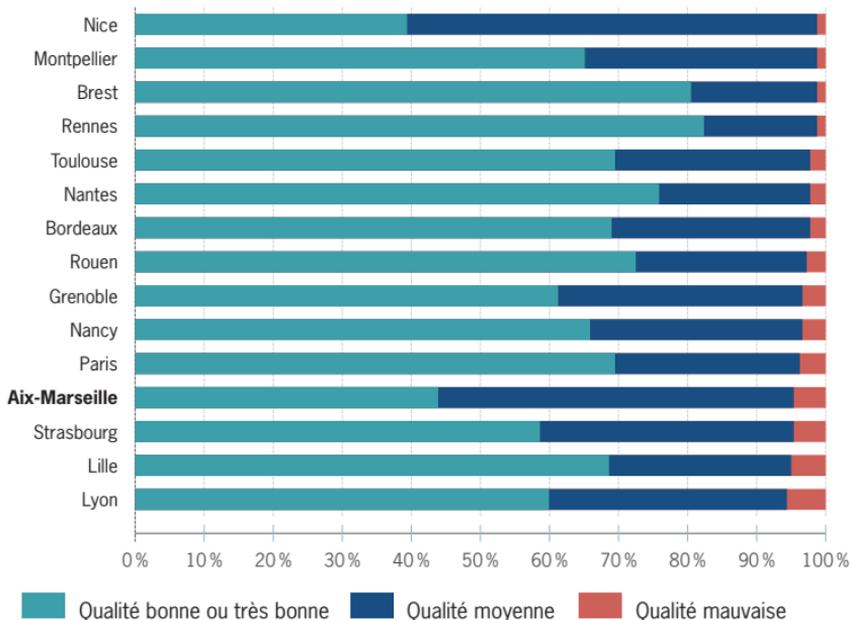
	Sites SEVESO	dont seuil bas	dont seuil haut
Bouches-du-Rhône	62	21	41
Rhône	34	10	24
Gironde	35	19	16
Nord	52	17	35
Alpes-Maritimes	11	9	2
Bas-Rhin	24	8	16
Haute-Garonne	17	6	11

Marseille est ainsi la dernière des douze plus grandes agglomérations françaises du classement évoqué plus haut¹⁰, réalisé par le Réseau Action Climat (RAC), Greenpeace et l'Unicef. Par exemple, Marseille n'a adopté aucune restriction de circulation pour les véhicules polluants, quand Paris bannit les diesels les plus anciens depuis 2017. Aucune mesure visant à limiter la circulation des véhicules autour des établissements scolaires n'a été adoptée sur le territoire métropolitain alors que, à Marseille, 187 écoles et crèches (25% des établissements) sont situés à moins de 50 mètres d'une zone extrêmement polluée, avec un niveau moyen annuel supérieur à 40 microgrammes par m³, la norme européenne. Au total, selon l'agence régionale de santé (ARS) et l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), la mauvaise qualité de l'air serait responsable aujourd'hui d'une perte d'espérance de vie des habitants de près de huit mois

9 Un site Seveso est un site sur lequel se déploie une activité liée à la manipulation, la fabrication, l'emploi ou le stockage de substances dangereuses pour la population ou l'environnement. Les seuils de risques sont fixés par une directive européenne, définissant un seuil bas et un seuil haut de dangerosité.

10 Réseau Action Climat, Greenpeace et Unicef, Lutte contre la pollution de l'air, Classement des 12 plus grandes agglomérations françaises sur les transports, 2019.

Nombre de jours dans l'année où la qualité de l'air est bonne, moyenne, mauvaise



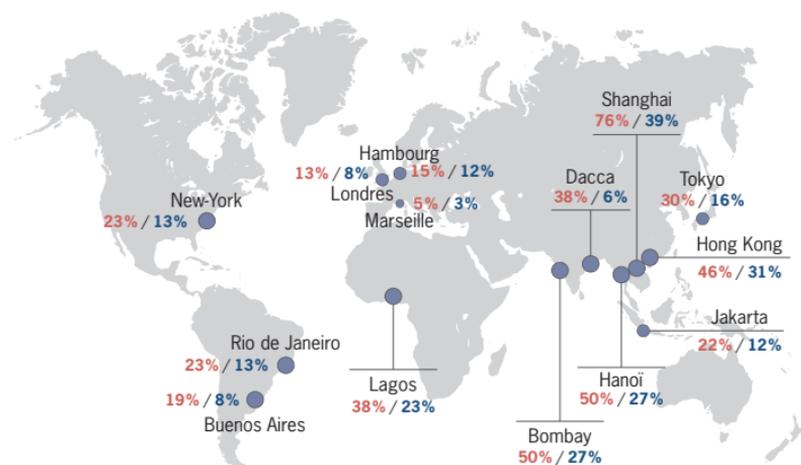
Source : Métroscope, 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises, juin 2017.

Sans réponse adaptée, ces risques sont amenés à s'intensifier dans les prochaines décennies. Par ailleurs, les travaux institutionnels et la crise sanitaire du Covid-19 nous permettent d'anticiper certains des défis à venir : risques de ruptures dans l'approvisionnement alimentaire, températures extrêmes, diminution de la biodiversité ou encore élévation du niveau de la mer. L'augmentation de la température de l'eau et son acidité croissante pourraient notamment avoir des conséquences majeures pour la biodiversité marine, alors qu'une élévation de 30 à 200 cm du niveau de la mer d'ici la fin du siècle entraînerait des

phénomènes d'inondation plus fréquents et intenses, en menaçant le littoral métropolitain d'érosion aggravée, voire de submersion. Les questions de la nature en ville, du renforcement de la biodiversité, de la désartificialisation des sols, de la relocalisation de la production agricole et de l'adaptation des villes au changement climatique sont ainsi essentielles pour cette métropole littorale et multirisque.

Ces grandes villes menacées par la montée des eaux

Pourcentage de la population menacée par la montée des eaux dans les grandes villes sélectionnées



● Réchauffement de 4 °C ● Réchauffement de 2 °C

Note : seules les agglomérations de plus de 10 millions d'habitants sont incluses dans l'analyse, à l'exception de Londres, Marseille et Hambourg.

Source : Climate Central. <https://fr.statista.com/infographie/4085/grandes-villes-menacees-par-la-montee-des-eaux-hausse-niveau-ocean/>

AIX-MARSEILLE EN 2030 : FAÇONNER UNE MÉTROPOLE DURABLE ET ATTRACTIVE

1. Bâtir les fondations d'une école ambitieuse et innovante

Au sein de la Métropole, plusieurs communes sont considérées comme des zones à risques d'échec scolaire. Outre Marseille, dont les quartiers nord connaissent un cumul de fragilités économique, familiale et culturelle, les villes de Marignane, Berre-l'Étang, Vitrolles, Martigues, Istres ou Salon-de-Provence sont également identifiées comme présentant des fragilités susceptibles d'aboutir au décrochage scolaire.

Par ailleurs, la situation des écoles marseillaises fait l'objet de nombreuses enquêtes de presse témoignant d'un niveau d'entretien insuffisant, confirmé par l'audit des services de l'Éducation nationale réalisé à la fin de l'année 2016. Leur réhabilitation est d'autant plus important que le nombre d'élèves scolarisés à Marseille a fortement augmenté ces dernières années et devrait encore s'accroître.

Dans ce contexte, la Métropole et les communes qui la composent doivent avoir une stratégie répondant à une double injonction. Celle de l'urgence dans un premier temps, qui doit conduire la Ville de Marseille à répondre dans des délais contraints aux défauts d'entretien majeurs pour accueillir, dans des conditions décentes, un nombre plus élevé d'élèves. Dans un deuxième temps, un travail de moyen terme doit être initié pour réaliser un plan d'investissement massif

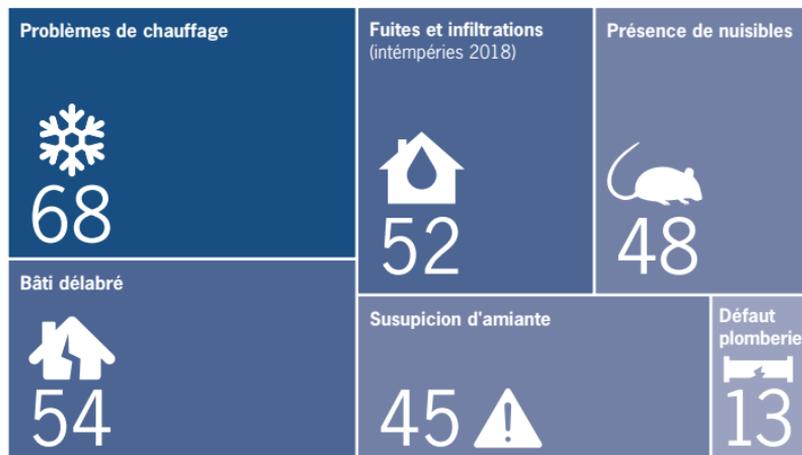
dans les équipements scolaires, tant en ce qui concerne le bâti que les pratiques pédagogiques, avec pour ambition de créer des établissements de référence dans les prochaines décennies. Plus largement, AMP doit devenir une terre d'innovation dans la lutte contre le décrochage scolaire, dont les conséquences sociales et économiques sont considérables pour le territoire.

► **Mettre en place un plan ambitieux et massif de rénovation du bâti scolaire**

Un diagnostic révélateur de défauts d'entretien (bâti, amiante, nuisibles...) des écoles publiques

Nombre d'écoles marseillaises concernées par divers dysfonctionnements

54



Note : certaines écoles cumulent plusieurs dysfonctionnements.

Source : rapport CRC PACA, août 2019.

La dégradation des écoles frappe très majoritairement les établissements des 3^e, 13^e, 14^e et 15^e arrondissements. Il s'agit ainsi d'un facteur d'aggravation des inégalités dès le plus jeune âge.

Des dépenses d'éducation relativement faibles et peu ciblées

	Marseille	Lyon	Lille	Bordeaux
Budget consacré à l'enfance et à l'éducation par habitant de moins de 15 ans	1 355 €	1 688 €	2 000 €	2 806 €

Même si l'action éducative est le deuxième poste de dépense de la Commune de Marseille, le budget consacré à l'éducation est parmi les plus faibles lorsqu'il est rapporté au nombre d'habitants, comparé à d'autres grandes villes françaises. Face au constat de dégradation d'une partie du bâti scolaire, la Ville a bien engagé, depuis 2016, plusieurs opérations d'entretien et de réparation dans les écoles. Ces dépenses sont toutefois – à plus de 99 % – constituées d'interventions d'un montant inférieur à 5 000 €, et répondent surtout aux besoins de l'urgence, sans être menées dans le cadre d'une stratégie de long terme. L'effort en matière de construction et de rénovation lourde des établissements, à l'exception du « Plan École d'Avenir », annulé par la justice (voir ci-après), est très réduit.

À court terme, mettre en place les outils de suivi et de traitement des urgences

Pour permettre de faire remonter les informations plus rapidement et dans la perspective de mieux informer le personnel éducatif et les parents d'élèves, une plateforme pour la gestion des demandes de travaux et le suivi des opérations réalisées pourrait être créée, permettant aux parties prenantes de faire remonter des dysfonctionnements, mais également de suivre l'état d'avancement des travaux. Une telle plate-forme serait aussi un gage de transparence vis-à-vis des acteurs de l'éducation et des parents d'élèves.

Par ailleurs, alors que plusieurs enquêtes ont établi qu'une grande partie des bâtiments scolaires construits en France avant 1997 présentent un risque de contamination à l'amiante, la réalisation ou la mise à jour des dossiers technique amiante (DTA) doit devenir une priorité. Bien qu'obligatoires depuis 2001, les DTA, qui doivent être actualisés tous les trois ans, restent en effet inexistantes dans de nombreux cas. En engageant un travail ambitieux de diagnostic, la Ville de Marseille pourrait ainsi prendre les devants face à cette problématique qui devrait émerger au niveau national.

Lancer un plan décennal de rénovation du bâti scolaire

Si la municipalité précédente avait engagé le « Plan École d'Avenir » qui devait aboutir à la construction ou la reconstruction de 34 établissements d'ici 2025. La Ville avait fait le choix d'un marché de partenariat (partenariat public-privé), plutôt que d'une maîtrise d'ouvrage publique (MOP), celui-ci a été annulé par la justice administrative en décembre 2019. Un grand plan de rénovation des écoles publiques reste nécessaire.

Ce plan pourra prendre la forme d'un programme pluriannuel d'investissement (PPI) de constructions et rénovations des écoles sur une durée susceptible de permettre à la collectivité de lisser dans le temps cet investissement massif. Ce projet global de rénovation et de construction doit être une opportunité de repenser en profondeur les lieux et certaines méthodes d'enseignement. Quel que soit le montage juridique finalement choisi par l'équipe municipale, il paraît important que la construction ou la rénovation des bâtiments scolaires puisse, dans le cadre fixé par les règles de la commande publique, faire intervenir des professionnels locaux et associer les différentes parties prenantes (personnel éducatif, parents d'élèves, riverains...). Restaurer les écoles peut irriguer le tissu économique métropolitain et représente une réelle opportunité pour l'économie de la ville : l'inclusion d'un maximum d'acteurs du territoire, de cabinets d'architectes et de main d'œuvre locale semble pertinente tant pour favoriser le développement économique que pour s'assurer de la bonne intégration des écoles dans le tissu urbain.

Au-delà d'une simple modernisation, la réhabilitation des établissements scolaires invite à repenser l'école de demain. Le cahier des charges de ce plan de rénovation doit ainsi intégrer les caractéristiques suivantes :

- Une école au bâti plaisant et fonctionnel, qui intègre le confort des élèves et du personnel éducatif. Les salles de classe doivent être dimensionnées pour des groupes de 12 à 24 enfants maximum, en accord avec la volonté politique nationale de dédoubler les classes pour certaines sections.
- Une école modulable : les quartiers politiques de la ville de Marseille sont caractérisés par une croissance démographique soutenue, ce qui impose de construire des écoles ou d'agrandir les établissements actuels. Face à ce constat, il est préférable de construire des bâtiments évolutifs et flexibles permettant de s'adapter à l'évolution démographique, avec pour objectif de garder des écoles à taille humaine, et de ne pas dépasser les 250 élèves par établissement. Réversible, le bâti scolaire doit pouvoir servir à de multiples usages, dans le cadre scolaire, périscolaire ou extrascolaire : la complémentarité entre les temps éducatifs de l'élève et le temps périscolaire doit ainsi devenir une priorité. Les activités périscolaires organisées au sein même de l'école doivent être encouragées afin de permettre à de nouveaux acteurs, y compris associatifs, de prendre possession de cet espace.
- Une école durable : le bâti scolaire doit être conçu pour permettre la réduction des besoins en énergie des bâtiments et favoriser le recours à des systèmes efficaces pour limiter la consommation d'énergie. Cela doit s'accompagner d'une sensibilisation des écoliers et du personnel éducatif aux enjeux d'économie des ressources, comme le fait par exemple le programme Watty (programme de sensibilisation aux économies d'eau et d'énergie destiné aux enfants).
- Une école ancrée dans son environnement, qui propose plusieurs projets d'encadrement éducatif dépassant le cadre traditionnel de l'école. Les établissements scolaires doivent en particulier pouvoir travailler en réseau avec les autres équipements publics. Aucun projet scolaire ne doit être conçu sans réflexion sur la proximité des équipements sportifs et culturels afin d'assurer l'égalité de traitement de tous les écoliers.
- Une école numérique : il faut à la fois équiper les écoles pour les besoins d'aujourd'hui mais également anticiper les usages et les outils de demain,

y compris en envisageant le travail à distance des lieux scolaires, dont l'importance a été mise en lumière par la crise du Covid19. Cumulant plusieurs fonctions (lieu de ressources documentaires, mais également lieu d'accès multimédia et espace de sociabilité), le centre de documentation verra croître sa dimension virtuelle et devra permettre l'accès à distance aux ressources. La réussite de ce projet passera par une politique de lutte contre la fracture numérique.

Des exemples de pratiques architecturales vertueuses à l'étranger¹¹

Finlande

Régulièrement plébiscitée par les tests PISA¹², la Finlande a conduit un vaste travail de construction ou de rénovation des écoles dans les années 2000. Polyvalents, les bâtiments accueillent également des activités périscolaires et favorisent les interactions sociales entre des élèves d'âge différent. Les projets font généralement l'objet d'une réflexion globale : l'architecte en charge du projet est souvent associé à un architecte d'intérieur (pour le choix du mobilier et des couleurs, en fonction de leur influence sur le bien-être et l'éducation des enfants) et à un architectepaysagiste soucieux de l'insertion paysagère du bâti. Les écoles nordiques se distinguent plus généralement par l'importance accordée aux éléments de confort et de convivialité.

États-Unis

Pour tenir compte de l'accessibilité, beaucoup d'architectes choisissent de construire de plainpied, et d'ouvrir largement et directement les

.../...

11 *Des espaces pour se développer : Comment l'architecture peut jouer un rôle essentiel dans la vie des jeunes enfants*, OCDE, 2010.

12 *De l'architecture scolaire aux espaces d'apprentissage : au bonheur d'apprendre?*, Marie Musset, mai 2012.

classes sur la cour souvent engazonnée. En Californie ou en Floride, le climat permet de proposer une zone de repas, voire de dispenser certains cours à l'extérieur.

Comme en Grande-Bretagne ou en Norvège, de nombreuses écoles développent une zone commune autour de la bibliothèque, des salles des professeurs, des bureaux et de la salle de sport. Les classes fonctionnent en « satellite » autour de ces espaces communs : les échanges entre les élèves de tous âges et les enseignants de tous degrés et disciplines en sont favorisés.

Grande-Bretagne

Les parents et les habitants sont très souvent consultés lors du projet de construction d'un établissement scolaire. Les architectes anglo-saxons encouragent les citoyens à intervenir dans le projet.

En Écosse, les dispositions légales prises pour la mise en place d'un soutien pédagogique supplémentaire (*Additional Support for Learning*) permettent aussi l'installation d'espaces pédagogiques flexibles adaptés aux besoins spécifiques de l'établissement et des élèves (salles réservées au développement des aptitudes quotidiennes, de remédiation, zones de calme...). L'Écosse présente par ailleurs plusieurs exemples de projets d'architecture innovante, pour lesquels les enfants ont été largement impliqués dans la décision finale.

Mobiliser les leviers financiers existants dans un contexte budgétaire contraint

Outre les enjeux juridiques, le principal obstacle à la rénovation massive des écoles marseillaises est budgétaire. Dans le « Plan École d'Avenir », le coût d'investissement initial net pour la Ville de Marseille était évalué à 539 M€ pour la rénovation ou la construction de 34 écoles. À titre de comparaison, le chiffre avancé par le Printemps marseillais pour conduire un plan de rénovation

des écoles sur les six prochaines années est de 1 Md€. À Toulouse, le plan pluriannuel 2015-2020 d'investissement a mobilisé 225 M€ pour la construction de 10 groupes scolaires.

Alors que les dépenses d'investissement de la municipalité s'établissaient en 2018 à 367 M€, un tel projet, estimé entre 600 M€ et 1 000 M€, pèsera donc très fortement sur les finances de la Ville. Il peut dès lors être envisagé d'étaler dans le temps les dépenses afférentes au projet en envisageant de le déployer sur une période de dix ans.

En outre, les outils financiers proposés au niveau national pourraient être sollicités, alors que l'accompagnement des collectivités par les services de l'État sur les projets d'infrastructures connaissent une montée en puissance. La Banque des Territoires¹³ a par exemple lancé une expérimentation visant à accompagner par une offre d'ingénierie territoriale les projets de rénovation, construction ou réaménagement d'établissements scolaires en Meurthe-et-Moselle, Indre-et-Loire et dans les Yvelines. Le ministère de l'Éducation nationale a annoncé la mise en place d'une cellule ministérielle dédiée pour accompagner les collectivités dans de tels projets de rénovation.

Dans ce contexte, des crédits et des prêts provenant de l'État sont potentiellement mobilisables dans ce cadre :

- Via le financement de l'Agence nationale de rénovation urbaine (ANRU) dans les QPV. Le soutien apporté par l'ANRU sur les équipements scolaires est conditionné par la qualité de leur inscription territoriale (adaptation aux évolutions de la démographie scolaire, aux nouveaux usages scolaires et périscolaires, soutenabilité et évolutivité de leur fonctionnement...), et par la qualité du projet éducatif proposé.
- Via la dotation politique de la ville (DPV) et le fonds de soutien à l'investissement (FSIL).
- Par l'intermédiaire d'un prêt accordé à taux favorable, comme ceux de la

¹³ Créée en 2018, la Banque des Territoires est une filiale de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble les expertises internes à destination des territoires.

Caisse des Dépôts et Consignations (Exterimmo, Banque des Territoires).

- Dans le cadre du Grand plan d'investissement, l'État mobilise 3 Mds€ pour les projets de rénovation énergétique des collectivités. Le projet de rénovation du bâti scolaire marseillais pourrait répondre aux critères de sélection de ce plan d'investissement.

Compte tenu de l'importance de ce projet, aux implications locales mais au retentissement national, un accord d'accompagnement / financement global pourrait voir le jour entre la Ville de Marseille et les services de l'État (Éducation nationale et Politique de la ville), et être intégré dans le contrat de ville.

► **Faire de la Métropole un territoire d'expérimentation éducative dans la lutte contre le décrochage scolaire**

La lutte contre le décrochage scolaire constitue un enjeu majeur pour le territoire marseillais, mais plus généralement pour la métropole Aix-Marseille-Provence. Celle-ci doit œuvrer, en collaboration avec les services de l'État, mais également les entreprises et le tissu associatif local, à permettre une meilleure insertion professionnelle des jeunes qui sortent du système éducatif.

Les coûts afférents à une trop faible qualification sont très élevés : le coût d'un décrocheur pour la collectivité tout au long de sa vie est estimé à 220 000 €¹⁴. D'une part les décrocheurs sont particulièrement frappés par le chômage (15 %, contre 5 % en moyenne pour les diplômés du supérieur) et d'autre part, le décrochage induit un manque à gagner fiscal pour la collectivité et des coûts afférents pour lutter contre la délinquance ou endiguer l'illettrisme.

D'importantes mesures ont été prises ces dernières années pour porter remède au décrochage scolaire sur le territoire métropolitain, notamment par la création de deux écoles de la deuxième chance. Le défi que doit désormais relever la Métropole est de limiter le nombre de décrocheurs scolaires en amont. Il est en effet bien établi qu'il est très difficile de remédier aux difficultés scolaires

qui se forment très tôt et que le retour sur investissement lié à une intervention éducative précoce de qualité est considérable.

Plusieurs projets ont démontré qu'une ambition politique forte, associée à la mise en œuvre de programmes de qualité, pouvait permettre de diminuer massivement l'échec scolaire.

Tel est le cas, par exemple, du projet *Hartsfield* conduit dans l'État de Floride, qui a permis de diviser par huit l'échec scolaire en cinq ans. En 1962, le programme *Perry preschool*, conduit aux États-Unis, a donné des résultats extrêmement intéressants.

Présentation du programme *Perry preschool*

Le projet américain *Perry preschool*, programme préscolaire de forte stimulation cognitive, conduit à partir de 1962, a démontré qu'un programme d'intervention sur de très jeunes enfants issus de milieu socio-économiques défavorisés pouvait influencer leur vie durablement. Le programme a duré deux ans, et a porté sur plus de 100 enfants de trois et quatre ans issus de milieux sociaux défavorisés. Il était constitué de 2 h 30 de classe tous les matins et de 1 h 30 de visite à la maison par semaine, avec un taux d'encadrement élevé (un enseignant pour six élèves).

À la suite du programme, tous les élèves ont réintégré l'école publique normale et leurs performances ont été comparées à un groupe témoin tout au long de leur scolarité jusqu'en 2005 :

- 71 % des enfants qui ont été accompagnés dans le cadre de ce programme ont obtenu un diplôme du second degré (contre 54 % dans l'échantillon d'enfants témoins) ;

.../...

- À 27 ans, 29 % gagnaient plus de 2 000 \$ (contre seulement 7 % du groupe témoin) ;
- En matière de délinquance, 12 % des hommes ont été arrêtés plus de cinq fois (contre 49 % pour l'échantillon témoin).

Les résultats sont également économiques. Le bilan de l'étude a démontré que si l'ensemble des élèves américains avaient bénéficié en 2005 du programme *Perry Preschool*, l'État américain encaisserait en 2050, en cumulé, 167 mille milliards de dollars de retour sur investissement.

La mise en œuvre d'un programme de ce type portant sur 15 000 élèves issus de milieu socioéconomiques défavorisés au sein de la métropole Aix-Marseille-Provence coûterait environ 30 M€ annuel. Il permettrait d'embaucher 2 500 contractuels ou personnes en service civique chaque année. Sa mise en œuvre pourrait être conduite de manière expérimentale, en partenariat avec les services du ministère de l'Éducation nationale, sur un territoire ciblé, par exemple sur les 13^e, 14^e et 15^e arrondissements de Marseille.

Limiter l'enclavement urbain en renforçant la mixité scolaire

La forte segmentation urbaine de la ville de Marseille se reflète dans la composition sociale des collèges publics et privés de la ville. Cette réalité est moins prégnante dans les autres communes constituant la Métropole. Selon une étude conduite en 2016¹⁵, les collèges privés ou publics des 2^e, 3^e, 4^e, 15^e, 16^e arrondissements, et dans une moindre mesure du 13^e, présentent une surreprésentation des élèves issus de milieux défavorisés par rapport à l'ensemble de la population. Ainsi, dans ces collèges, la part d'élèves d'origine défavorisée atteint 56 % dans le privé et 79 % dans le public.

15 *La ségrégation sociale entre les collèges. Quelles différences entre public et privé, aux niveaux national, académique et local ?* Pauline Givord, Marine Guillerm, Olivier Monso et Fabrice Murat.

Le renforcement de la mixité sociale au sein des collèges doit être un objectif prioritaire pour la collectivité, alors que les comparaisons internationales montrent que le brassage des catégories sociales, lorsqu'il est accompagné des moyens budgétaires et humains adéquats, est un facteur d'amélioration des résultats scolaires de tous les élèves et un vecteur de cohésion sociale. Des projets expérimentaux de type *busing* ou la création de secteurs multi-collèges pourraient être encouragés afin de limiter la ségrégation scolaire, en se basant sur les retours d'expérience des projets initiés sur le reste du territoire. Alors que les réticences des parents d'élèves constituent en général le principal frein à ce type de projets, il convient de ne pas imposer une mixité sociale contre le souhait des familles, mais bien d'associer les associations de parents d'élèves à la démarche. Il ne suffit en effet pas de « brasser » des enfants de différentes origines sociales, mais il est nécessaire de créer les conditions qui permettront aux élèves et aux parents de se côtoyer sur les temps scolaires et périscolaires.

Le *busing*, une invention américaine déjà expérimentée en France

Mis en place pour la première fois dans la ville de Charlotte (en Caroline du Nord) en 1971, le *busing* avait pour objectif de promouvoir la mixité sociale entre les quartiers de la ville. Appliqué à la métropole, le *busing* viserait à acheminer certains élèves des collèges présentant une surreprésentation d'élèves issus de milieux sociaux défavorisés vers des collèges plus favorisés et réciproquement. À Bergerac, où un tel dispositif a été expérimenté, le coût de transports de 130 élèves issus d'un quartier défavorisé vers sept écoles de la ville représentait entre 50 000 et 80 000 € par an pour la commune.

La création de secteurs multi-collèges à Paris¹⁶

.../...

16 Julien Grenet, Youssef Souidi. *Secteurs multi-collèges à Paris : un outil efficace pour lutter contre la ségrégation sociale ?* Notes IPP, Institut des politiques publiques, 2018.

Un secteur multi-collèges consiste à regrouper dans un même secteur plusieurs collèges proches mais dont la composition sociale est éloignée. L'objectif est de rééquilibrer le recrutement social de ces collèges, tout en mutualisant certains moyens.

Face au constat d'une importante ségrégation scolaire urbaine, la Ville de Paris a décidé de créer pour l'année 2018/2019 trois secteurs bi-collèges dans les 18^e et 19^e arrondissements de la capitale. Les premiers résultats sont encourageants, même s'ils témoignent des difficultés d'acceptabilité de ce type de mesures, tant chez les parents d'élèves que chez le personnel éducatif.

Proposer un temps périscolaire plus accessible et plus innovant

Complémentaire à la proposition d'une plus grande mixité sociale, l'idée d'ouvrir davantage les activités préscolaires et périscolaires doit aussi être encouragée. Ces activités sont en effet souvent limitées, tant quantitativement que qualitativement. D'une part, et malgré les dispositifs sociaux, ce sont souvent les seuls parents disposant de revenus suffisants qui peuvent inscrire à ces activités payantes, qui se développent donc majoritairement dans les territoires les plus favorisés de la Métropole. D'autre part, ces activités sont parfois considérées comme inadaptées au développement des élèves, voire limitées à un seul temps de « garderie ».

Il convient dès lors de favoriser des dispositifs innovants dans l'accompagnement des enfants et adolescents, en mettant le développement individuel au centre du temps périscolaire. Une ouverture accrue à l'art, au sport, à l'engagement civique et associatif doit ainsi être encouragée, tout en s'assurant de la bonne complémentarité de ces activités avec l'enseignement scolaire. Une plus grande ouverture du bâti scolaire vers l'extérieur, évoqué plus haut, ainsi qu'une plus grande implication des acteurs associatifs doivent y contribuer.

Au niveau de l'école, le « plan mercredi », lancé par le gouvernement, propose des solutions et des financements pour faciliter l'organisation des accueils de loisirs respectant des standards de qualité, et peut être mobilisé pour mettre en place de nouveaux dispositifs dans les territoires prioritaires à moindre coût. En outre, des avancées réglementaires, comme la prise en compte des intervenants extérieurs ponctuels (entraîneur de club sportif, professeur du conservatoire...) dans le calcul du taux d'encadrement des élèves, doivent permettre d'enrichir les dispositifs d'accueil et de valoriser la diversification des activités. La Métropole pourrait ainsi convenir, avec les communes, à la définition d'un cahier des charges exigeant des activités périscolaires, tout en contribuant, ponctuellement, au financement de celles-ci lorsque les difficultés financières des parents ou la situation de l'élève, dans les cas de handicap notamment, le justifient.

2. Répondre au défi des fractures territoriales et des transports

66

La Métropole a d'ores et déjà conçu une stratégie ambitieuse, avec son agenda mobilité puis son Plan de déplacements urbains (PDU)¹⁷, qui prévoit, à l'horizon 2030, d'améliorer l'offre de transports en commun pour diminuer la part de la voiture et la pollution issue de la mobilité. Malgré ces investissements, le territoire devrait rester relativement moins bien doté en termes d'infrastructures de transports que les autres métropoles françaises.

Aussi, les propositions formulées dans le présent rapport cherchent-elles moins à se substituer à cette stratégie qu'à s'inscrire en complémentarité de celle-ci, ainsi que du cadre fixé par la LOM. Elles se focalisent sur des solutions adaptées aux déplacements entre les différents pôles métropolitains, et prennent acte des spécificités socio-économiques et géographiques du territoire (étalement urbain, reliefs complexes, polycentrisme, éloignement des bassins de vie et des bassins d'emplois).

¹⁷ Métropole Aix-Marseille-Provence, Plan de déplacements urbains, projet arrêté le 19 décembre 2019.

Dès lors, des solutions pertinentes et nécessaires à une échelle infra-métropolitaine et plus locale, comme le vélo, ne sont pas abordées. Si l'ambition première est de faciliter le recours aux transports en commun, en développant l'offre et en s'assurant de son accessibilité, une approche pragmatique amène aussi à ne pas considérer un abandon massif des véhicules individuels comme réaliste à moyen terme. C'est pourquoi une des ambitions que pourrait porter le territoire est celle d'un meilleur usage de cette solution, notamment grâce à des véhicules plus propres et un recours au covoiturage massifié.

► Accélérer la modernisation de la gare Saint-Charles

La modernisation de la gare Saint-Charles est essentielle pour permettre à la mobilité métropolitaine de franchir un cap et de faire des transports en commun, notamment avec un véritable RER métropolitain, une alternative aux véhicules individuels.

Ce projet comporte deux phases : le déplacement et l'augmentation des voies en surface, puis la réalisation d'une gare souterraine. Il vise à porter la capacité d'accueil de la gare à 20 M de passagers par an à l'horizon 2025-2030, contre 12 M actuellement, avec une augmentation de l'offre de 55 % pour les TER (dont bénéficiera tout particulièrement l'axe Aix-Marseille) et de 300 % pour les TGV. L'offre de TER devrait également gagner en fiabilité et rapidité.

En termes de calendrier, le scénario initialement retenu par la LOM, pour l'ensemble de la ligne nouvelle Provence-Alpes-Côte d'Azur (LNPCA), était le suivant :

- Phase 1 (2018-2022) : Réaménagement et optimisation du fonctionnement du plateau Saint-Charles à Marseille, pôle d'échange multimodal de Saint-Augustin à Nice et de la gare de la Pauline à Toulon. Montant total de 430 M€.
- Phase 2 (2028-2032) : Gare souterraine et finalisation des aménagements du plateau Saint-Charles à Marseille, bifurcation de Grasse et remisage TER à Cannes, aménagement de la ligne classique Cannes-Nice. Montant total de 1,4 Md€.
- Phase 3 (2033-2037) : Gare de la Bocca à Cannes, pôle d'échange multimodal de Saint-Augustin à Nice (tranche 2) et ligne nouvelle Nice-Cannes. Montant de 2 Mds€.

- Phase 4 (post 2037) : Ligne nouvelle Le Muy-Cannes et Aubagne-Toulon. Montant de 3,2 Mds€.

Toutefois, à ce stade, le comité de pilotage a convenu d'une mise en service de la phase 1 pour 2026 et de la phase 2 pour 2032. Les travaux doivent débuter en 2023, une fois que la commission de financement aura établi les participations des collectivités, de l'État et de l'Union européenne et que l'arrêté de déclaration d'utilité publique aura été pris.

Pourtant, les travaux prévus autour de la gare Saint-Charles, plus particulièrement ceux de la phase 2, prévus pour 2028, sont essentiels pour desserrer le nœud ferroviaire marseillais et faciliter la mobilité métropolitaine, notamment vers les zones d'emplois comme celles d'Aix-en-Provence. Aussi semble-t-il nécessaire d'accélérer le calendrier et d'amorcer au plus tôt ce chantier, qui répond à l'ensemble des objectifs d'un plan de sortie de crise économique :

- soutien à l'emploi, avec des effets directs et indirects de très court terme (environ 2000 emplois pourraient être créés pour le chantier de la gare, dans le seul secteur du BTP, sur 5 ans) ;
- soutien à l'économie du fait de nombreux effets induits (notamment l'accès aux zones économiques les plus dynamiques), à court comme à long termes ;
- investissements de long terme au service d'une mobilité bas carbone ;
- amélioration du cadre de vie à l'échelle du centre-ville de la deuxième ville de France.

À la lumière de ces éléments et du contexte économique particulier dans lequel l'économie française se trouve du fait de la crise du Covid-19, il semble légitime de proposer une accélération du calendrier envisagé, sur la base du scénario le plus ambitieux du rapport du conseil d'orientation des infrastructures¹⁸. Il pourrait être envisagé de mettre en service la phase 1 dès 2023 et la phase 2 dès 2027, les phases 3 et 4 pourraient être engagées dans la continuité, pour un achèvement de la LNPCA en 2032.

¹⁸ Rapport du conseil d'orientation des infrastructures, *Mobilités du quotidien : répondre aux urgences et préparer l'avenir*, sous la présidence de Philippe Duron, 2018.

► Expérimenter la gratuité partielle des transports en commun, dans des zones ciblées et pour des publics spécifiques

La gratuité des transports en commun est souvent considérée comme une solution favorable à la décarbonation de la mobilité, car elle faciliterait l'accès au réseau pour les utilisateurs et lèverait un frein financier à une évolution des usages. Par ailleurs, elle aurait une dimension sociale en réduisant le coût de la mobilité pour les populations les plus fragiles.

La gratuité totale n'est pas une solution pour la Métropole

Dans un rapport publié en octobre 2019¹⁹, le Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART) souligne cependant certains points appelant à la vigilance quant à cette solution :

- Les effets de la gratuité sont parfois difficiles à objectiver, par manque d'outils de suivi et d'évaluation ;
- À long terme, l'impact sur la fréquentation des transports en commun ne peut être pérennisé que si d'autres actions en faveur du développement de l'offre accompagnent cette mesure ;
- Si la gratuité peut être pertinente pour certains réseaux, elle n'est pas nécessairement une solution durable pour tous et en particulier les réseaux de grande taille.

Au niveau de la métropole Aix-Marseille-Provence, le principe de la gratuité totale a d'ailleurs été écarté par le conseil métropolitain en septembre 2019, sur la base d'une étude qui soulignait l'effet potentiellement limité d'une telle mesure sur le trafic routier et l'existence de tarifs réduits pour certains publics, selon leur âge mais aussi leur situation socio-professionnelle. En effet, au total, les usagers bénéficiant de tarifs réduits représenteraient 17 % des recettes tarifaires annuelles, pour 23 % des validations dans les transports.

19 Rapport du Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART), *Gratuité(s) des transports publics pour les usagers : une étude du GART pour objectiver le débat*, octobre 2019.

Par ailleurs, la gratuité peut priver la métropole d'une partie de ses ressources, ce qui limiterait ensuite sa capacité financière de mettre en œuvre d'autres mesures en faveur des modes de transport bas carbone (bornes électriques, service de covoiturage...). En effet, les ressources issues des recettes d'exploitation représentent 125 M€ par an.

À l'échelle de la métropole la gratuité des transports représenterait un coût annuel de 200 M€ si la gratuité était appliquée à l'ensemble des usagers. Le coût de la mesure, essentiellement lié à la disparition des recettes d'exploitation et à l'augmentation des coûts d'exploitation pour répondre – à qualité de service similaire – à la hausse attendue de la fréquentation des lignes de transport, serait porté par la Métropole.

Des modèles alternatifs sont toutefois à considérer

Le plan de déplacement urbain fixe comme objectif une augmentation de cinq points de la part des déplacements en transports en commun à l'horizon 2030 (passant de 10 % à 15 % des trajets). La gratuité pourrait être un moyen d'atteindre cet objectif. Plus singulièrement et au-delà de l'aspect quantitatif, celle-ci pourrait être circonscrite à certaines lignes et/ou à certains publics, afin de faciliter le désenclavement des quartiers et l'accès aux bassins d'emplois. Différents exemples méritent d'être retenus et illustrent la diversité des options envisageables :

- En Chine, à Chengdu (14 M d'habitants), les transports collectifs sont gratuits avant sept heures du matin, depuis 2013, afin de désengorger les lignes durant les heures d'affluence, en incitant les usagers à se rendre plus tôt au travail. Des services de navettes pour des courtes distances (moins de 2 km) sont également disponibles gratuitement (116 lignes pour un coût annuel d'environ 200 000 €). En permettant de relier les usagers au réseau principal, et payant, ce service de proximité aurait même généré un gain net, selon les autorités municipales chinoises.
- Au Canada, à Calgary (1,3 M d'habitants), le réseau de tramway est gratuit dans le centre-ville (7 % du trafic global dans les transports en commun), afin de réduire le trafic automobile et la pollution.

Envisager une expérimentation progressive, avec un zonage spécifique

Une implantation progressive de cette gratuité pourrait être expérimentée.

Dans un premier temps, sur le modèle de Chengdu, un service de navettes gratuites dans les quartiers enclavés ou les centres-villes engorgés pourrait être créé. À l'image de Chronopro, service de bus à la demande pour la desserte des ZAC de Vitrolles et Marignane depuis smartphone, certaines de ces navettes pourraient assurer des trajets dans des zones déterminées mais avec des itinéraires et des horaires flexibles, plus spécifiquement dans les zones moins densément peuplées. En Norvège, la mise en place de tels services de bus a notamment permis aux jeunes et aux seniors un meilleur accès aux activités sociales et culturelles et aux services de santé²⁰.

Le déploiement de ces navettes pourrait en partie s'appuyer sur l'expérimentation de la navette autonome « Demoiselle », portée par thecamp et la Métropole, qui a vocation à desservir la gare Aix-en-Provence TGV et Aix La Duranne, ainsi que thecamp et le Technopôle de l'Arbois, sur un trajet de 10 km. À l'issue de cette expérimentation, prévue en 2021, cette desserte pourrait être intégrée au réseau de transport en commun de la Métropole et répliquée dans d'autres zones du territoire.

En parallèle, les zones engorgées pourraient devenir des zones de trafic limité (ZTL), où les transports en commun seraient gratuits ou bénéficieraient de tarifs réduits, sur le modèle de Calgary. Dans ces zones, ne circuleraient alors que les véhicules autorisés (résidents, livreurs, transports métropolitains...), alors que la LOM permet désormais aux maires de réserver la circulation et le stationnement à certains véhicules, dont ceux à très faibles émissions (électriques et hydrogène).

Des parkings relais, aux abords de ces ZTL et desservis par les navettes gratuites, pourraient compléter le dispositif.

► Encourager massivement le covoiturage

Selon la dernière enquête, en date de 2009, sur 6,5 M de déplacements métropolitains quotidiens, 57 % étaient réalisés en voiture et 51 % de ces derniers étaient réalisés « en solitaire » (une personne par véhicule). De plus selon le PDU métropolitain, 70 % des déplacements domicile-travail sont réalisés en voiture et l'ambition du plan est d'atteindre 20 % de covoiturage à destination des zones d'activités, soit environ 30 000 déplacements en voiture évités.

Encourager le covoiturage permettrait de réduire la pollution atmosphérique et la congestion routière. Une telle mesure permet également de créer du lien social et de renforcer le vivre ensemble et la solidarité à l'échelle de la métropole. Dans ses analyses de la mobilité partagée, le Forum International des Transports suggère en outre que le covoiturage favoriserait l'accès à l'emploi et aux services publics, notamment en zone suburbaine.

72

Plusieurs mesures pourraient favoriser le recours au covoiturage à l'échelle métropolitaine, en plus de celles déjà envisagées par le PDU (réalisation d'aires de covoiturage, expérimentation de voies réservées, plateforme de mise en relation...).

Mettre à disposition une plateforme unique pour l'offre et la demande

La métropole envisage de créer une plateforme mobilité, à la fois pour mettre en relation les covoitureurs potentiels, mais aussi pour proposer une alternative (transports en commun, taxi...) en cas de désistement du conducteur. Afin de faire de cette plateforme un véritable levier de transformation des usages en matière de mobilité, un niveau d'ambition plus important pourrait lui être assigné.

D'une part, comme en Île-de-France, cette plateforme pourrait agréger l'ensemble des offres répertoriées sur les plateformes privées. En effet, depuis la mise en place d'une application, Vianavigo en 2017, centralisant l'offre de cinq opérateurs privés et partenaires, plus d'un million de trajets de covoiturage ont été réalisés et le nombre de trajets de covoiturage a été multiplié par dix.

D'autre part, sur le modèle de la plateforme Mov'ici portée par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, une capitalisation de points de covoiturage ouvrant droit à des gratifications pourrait être envisagée²¹. Ces gratifications pourraient consister en réductions de tarifs ou en bons d'achat à dépenser auprès de commerces, établissement de tourisme ou agricoles de la Métropole, afin de favoriser la croissance locale. Alors que la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 17 août 2015 dispose que toutes les entreprises regroupant plus de 100 travailleurs sur un même site doivent élaborer un plan de mobilité (PDM), notamment pour encourager l'utilisation des transports en commun et le recours au covoiturage, l'accès à cette plateforme pourrait être ouvert aux entreprises. Ainsi, les employeurs pourraient y adosser des dispositifs de prise en charge des frais de covoiturage de leurs salariés. En contrepartie, ces employeurs pourraient bénéficier d'une modulation du versement transport.

Les retours collectés par le *Shift Project*, dans le cadre de son guide pour une mobilité bas carbone, réalisé en partenariat avec l'ADEME²², montrent en effet que les trajets domicile-travail sont considérés comme les plus prometteurs par la plupart des acteurs interrogés, car ils concentrent les flux aux heures de pointe. Associer étroitement les entreprises au covoiturage présente en effet de nombreux avantages :

- viser directement les actifs ;
- bénéficier de communautés déjà constituées ;
- faciliter la mise en relation entre covoitureurs ;
- atteindre une masse critique suffisante dans le cadre d'un plan inter-entreprises.

En parallèle, les employeurs pourraient être incités à restreindre le stationnement voiture sur leur parking d'entreprise et réserver des places de stationnement aux covoitureurs.

21 *Covoiturage courte et moyenne distance, Retour d'expériences, freins et leviers*, CEREMA, Septembre 2018, Rapport d'études.

22 *The Shift Project, Guide pour une mobilité quotidienne bas carbone, Vers un système cohérent d'alternatives à la voiture en solo dans les zones de moyenne densité*, février 2020.

Accorder des avantages aux covoitureurs

En second lieu, cette plateforme pourrait servir de base à la délivrance d'une vignette « covoiturage » donnant le droit à un accès à des voies réservées, sur le modèle de ce qu'ont mis en place des villes comme Ottawa, Gatineau, Montréal et Calgary, au Canada, depuis les années 1990. Cette expérimentation, possible depuis l'adoption de la LOM et son article 35, est déjà prévue par le PDU sur l'A50. Des villes comme Grenoble ou Lyon expérimentent également cette solution. Capitaliser sur ces retours d'expériences et les exemples canadiens pourrait conduire à généraliser cette pratique.

Outre cet accès réservé, des tarifs préférentiels pourraient être envisagés en termes de stationnement et de péages. Une subvention spéciale pourrait également être accordée pour chaque trajet effectué à partir de la plateforme publique. C'est d'ailleurs la solution retenue par Île-de-France Mobilités, qui verse entre 2 et 4 € par trajet aux conducteurs, selon la distance parcourue. Une telle subvention pourrait être partiellement financée par la prime de mobilité durable prévue par la LOM, notamment si cette dernière devait être augmentée et ouverte à l'ensemble des Français qui effectuent leur trajet domicile-travail à vélo ou par le biais du covoiturage, comme préconisé par la convention citoyenne sur le climat²³.

La Métropole s'est fixée un objectif de 50 % maximum de déplacements en voiture à l'horizon 2030, et de faire passer la part des déplacements « solitaires » de 51 %, en 2009, à 46 %, en 2030. Si ces deux objectifs étaient atteints, cela représenterait une diminution des déplacements solitaires de 355 000 trajets par jour entre 2009 et 2030.

.../...

²³ Rapport de la Convention citoyenne pour le climat à l'issue de son adoption formelle, 21 juin 2020.

L'objectif de 20 % de covoiturage à destination des zones d'activités permettrait, à lui seul, d'éviter 30 000 déplacements en voiture. Si la totalité de ces déplacements devaient être subventionnés, dans l'hypothèse d'une subvention de 2 € par trajet (conducteurs et utilisateurs confondus), cela représenterait 18,3 M€/an en 2030. Dans la mesure où cette montée en charge serait progressive entre 2020 et 2030, le coût global est plus difficile à estimer.

► Saisir l'opportunité du plan de relance automobile pour accroître la part des mobilités propres

Les scénarios de déploiement technologique élaborés par l'Agence internationale de l'énergie (AIE), à la suite de l'accord de Paris sur le climat de 2015, estiment que le respect des objectifs que se sont fixés les États passe par une profonde évolution en matière de mobilité. Plus précisément, près de 90 % des automobiles devront être électriques en 2060. L'atteinte de cet objectif suppose un déploiement rapide des infrastructures requises, que ce soit pour l'électricité, l'hydrogène ou les carburants de synthèse.

À l'échelle nationale, un objectif ambitieux de 2,4 M de véhicules électriques ou hybrides rechargeables et de 100 000 points de charge publics a été fixé à courte échéance, alors qu'au début de l'année 2020, la France comptait 30 000 points de charge publics. Cet objectif a d'ailleurs été revu à la hausse dans le cadre du plan de relance post-Covid du secteur automobile. Devraient ainsi être déployées 35 000 à 40 000 bornes en 2020, pour un objectif de 100 000 bornes désormais fixé à 2021 et non plus 2022. Également, un nouvel objectif de 1 M de véhicules électriques produits par an, d'ici 2025, a été annoncé, ce qui ferait de la France le premier producteur d'Europe.

La nouvelle offre métropolitaine en matière de mobilité se doit donc d'affirmer son caractère innovant, afin de faire du territoire une référence en la matière, tant sur le plan national qu'international, et chercher à s'inscrire en complémentarité des annonces ambitieuses d'investissements publics dans ce domaine.

Investir dans les infrastructures

En premier lieu, des investissements dans le déploiement d'infrastructures de recharge pour les flottes de poids lourds, cars et bus à faibles émissions et la construction de stations de gaz naturel et de bornes électriques sont une priorité. La présence d'infrastructures de mobilité douce ou électrique à Marseille (0,08 borne pour 1 000 habitants) est inférieure à la moyenne des 11 plus grandes villes de France.

Dans le cadre de l'agenda environnemental adopté par le Département et la Métropole²⁴, le déploiement de 475 bornes de recharge est d'ores et déjà prévu, représentant un investissement de 3 M€, portant le total des bornes à 950 à l'échelle du département. Cet effort est nécessaire mais pourrait être prolongé afin d'anticiper une véritable évolution des usages, alors que le contrat stratégique de la filière automobile fixe un objectif de dix véhicules pour un point de charge.

76

Une aide de l'État pourrait être sollicitée pour le déploiement de ces bornes électriques supplémentaires. En effet, si des mesures de financement en faveur du déploiement des bornes de recharge pour les véhicules électriques étaient déjà prévues pour un montant global de 16 M€, le plan de relance post-Covid du secteur automobile permet d'accélérer le déploiement des bornes de recharge, avec plusieurs dizaines de millions d'euros supplémentaires.

Divers financements européens sont également envisageables. À titre d'exemple, le programme annuel de subventions de la direction générale mobilité et transport de la Commission européenne, *le prix pour les plans de mobilité durable*, attribué annuellement par la Commission, ou encore les subventions pour la réalisation de projets dans le domaine de l'environnement, attribuées au titre du fonds de cohésion, pourraient être mobilisés.

24 Métropole Aix-Marseille-Provence et Département des Bouches-du-Rhône, Agenda environnemental, 2018.

Enfin, un déploiement du côté des entreprises semble nécessaire, qu'elles soient propriétaires de leurs locaux ou locataires. Depuis un décret du 1^{er} novembre 2014, l'équipement en points de recharge est devenu un droit pour le locataire. Pour les entreprises propriétaires de leurs locaux, les bornes de recharge peuvent représenter un élément d'attractivité et de valorisation de leur patrimoine. Dans certaines conditions, l'État peut assurer une partie du financement à travers le programme Advenir (entre 1 360 et 1 860 € HT par borne). De plus, un fonds de mutualisation est également prévu pour lever le frein au déploiement dans les copropriétés, dans le cadre du plan de relance du secteur.

L'objectif national est de 2,4 M de véhicules électriques ou hybrides rechargeables en France, à l'horizon 2023. Pour sa part, la Métropole se fixe un objectif à l'horizon 2030 d'un parc de véhicules électriques de 10 % et d'un parc des poids lourds à faible émission (gaz naturel et électriques) de 25 %. Cela pourrait représenter environ 90 000 véhicules électriques ou hybrides rechargeables en 2030 sur le territoire métropolitain.

Dès lors 9 000 points de recharge seront nécessaires pour respecter le ratio de 1 point de recharge ouvert au public pour 10 véhicules, préconisé par l'Union européenne. Cela représente environ 3 550 bornes supplémentaires, soit 22,5 M€ d'investissements, soit 2,25 M€ / an en moyenne.

Du côté des infrastructures de recharge en hydrogène, la Région a lancé un plan zéro émission, avec l'installation de bornes à hydrogène. La Métropole a programmé la réalisation de 2 stations d'ici 2025, en complément de celles existant dans la zone industrialo-portuaire de Fos-sur-Mer. Un schéma en cours d'élaboration doit permettre d'identifier les besoins pour favoriser la construction de stations par les opérateurs privés. Cependant, son développement à grande échelle ne s'inscrit pas, en l'état actuel des technologies et des coûts, dans la temporalité de ce rapport, qui s'inscrit à l'horizon 2030. C'est pourquoi

les préconisations formulées visent davantage à soutenir l'innovation dans ce domaine qu'à préconiser des investissements d'envergure dans les infrastructures (voir *Partie III*).

Accompagner l'évolution des flottes de véhicules, professionnels comme privés

Cet effort dans les infrastructures devra être accompagné par le renouvellement de la flotte des véhicules des collectivités. En effet, la LOM fixe un taux de renouvellement des flottes par des véhicules à très faibles émissions de 30 %, à partir de 2021, pour les collectivités territoriales. Dans son plan de déplacements urbains, la Métropole s'est d'ailleurs fixé un objectif de 100 % des renouvellements de sa flotte par des véhicules propres, à compter de 2025. Dans le contexte du plan de relance du secteur automobile post-Covid, l'aide pour l'achat d'un véhicule électrique par une entreprise ou une collectivité locale passe de 3 000 € à 5 000 €. Aussi cet objectif pourrait être revu à la hausse.

78

Également, un accompagnement à l'évolution du parc privé, en sus des aides prévues par l'État, pourrait être envisagé, alors que la LOM fixe un taux de 10 % en 2020, et jusqu'à 50 % en 2030, pour les entreprises qui gèrent une flotte de plus de 100 véhicules.

Par ailleurs, un accompagnement pourrait s'adresser aux professionnels du transport de marchandises, en particulier pour les véhicules ayant vocation à circuler en centres-villes. Ainsi, des tarifs subventionnés pourraient être proposés à certains professionnels (chauffeurs VTC, taxis, entreprises de livraison).

De plus, la Métropole pourrait apporter son soutien aux entreprises développant des solutions de conversion des véhicules thermiques en véhicules électriques (opérations deetrofit). En effet, il existe de nombreuses opportunités autour de cette filière naissante²⁵. La Métropole pourrait, notamment, soutenir des actions de formation professionnelle, par exemple avec l'aide du fonds social

²⁵ Pour réaliser cette opération, depuis le 3 avril 2020, il n'est désormais plus nécessaire d'obtenir l'accord du constructeur et de faire ré-homologuer la voiture. Désormais seule la motorisation électrique nouvellement installée devra être homologuée.

européen (FSE). Ainsi, elle attirerait sur son territoire des start-ups d'un secteur qui pourrait générer, à terme et selon différentes estimations, la création de 5 500 à 40 000 emplois et un chiffre d'affaires compris entre 1 et 5 Mds€, dans l'esprit des objectifs de relocalisation de la main d'œuvre dans le secteur automobile annoncés à l'occasion du plan de relance du secteur.

Enfin, si le département propose d'ores et déjà une aide aux particuliers pour l'achat d'une voiture électrique, d'un montant de 5 000 €, une aide pourrait également être envisagée pour le recours à ce type d'opérations, à l'instar de ce que propose Grenoble Alpes Métropole (jusqu'à 7 200 € pour un particulier et 6 000 € pour les entreprises). À cet égard, l'une des mesures phares du plan de relance du secteur automobile consiste à revaloriser la « prime à la conversion », qui permet de remplacer un vieux véhicule polluant par un plus récent, même d'occasion. Cette prime passe ainsi à 3 000 € pour l'achat d'un véhicule thermique, et à 5 000 € pour l'achat d'un véhicule électrique ou pour une opération de « *retrofit* », pour un coût budgétaire total estimé de 500 à 800 M€. Une prime locale, cumulable avec la prime nationale, renforcerait donc l'effet levier de ces mesures de relance, alors que 75 % des ménages français devraient désormais y être éligibles, contre 50 % précédemment (objectif national de 200 000 primes accordées).

Le secteur du *retrofit* se fixe un objectif d'environ 350 000 véhicules convertis en 5 ans (2020-2025), à l'échelle nationale.

À l'échelle des Bouches-du-Rhône, cela pourrait représenter 14 000 véhicules convertis sur 5 ans, soit 2 800 véhicules/an. Soit un coût de 14 M€/an et de 70 M€ sur 5 ans, dans l'hypothèse d'une prime de 5 000€ par véhicule converti.

► Doter le territoire d'un outil institutionnel et financier spécifique et à la mesure des enjeux

Du fait du retard accumulé par rapport aux autres grandes agglomérations françaises et européennes, le rythme de financement annuel nécessaire à la réalisation du PDU est nettement plus élevé que ce que réalisaient ensemble les anciennes intercommunalités. Ce niveau d'investissement ne peut être tenu sans un engagement significatif et supplémentaire de l'État et des partenaires publics et privés. La Métropole n'est en effet pas en mesure de financer seule ces projets, et ce constat, antérieur à la Covid-19, est d'autant plus renforcé par la baisse conséquente de recettes qu'entraîne la crise sanitaire. En effet, le déficit de ressources, pour l'ensemble des autorités organisatrices de la mobilité (AOM), est estimé à environ 4 Mds€ au niveau national par le Groupement des autorités organisatrices de transport (Gart), avec l'effet conjugué de la baisse du versement mobilité et celle des recettes tarifaires.

80

Dans ce contexte, la réalisation des investissements planifiés par les AOM semble gravement compromise sans un engagement budgétaire conséquent de l'État. Outre ces aides, nécessaires à l'échelle nationale, la spécificité du cas métropolitain plaide pour que les acteurs locaux soient en mesure de s'appuyer sur des moyens pérennes et une gouvernance de projet stable. Dans cet objectif, s'inspirer du modèle de la société du Grand Paris (SGP) semble être une option à privilégier.

Des avantages budgétaires et financiers indéniables au modèle francilien

D'une part, cet établissement public industriel et commercial (EPIC) perçoit des recettes fiscales qui s'élèvent à plus de 500 M€/an et qui devraient augmenter à terme. D'autre part, en tant qu'EPIC non soumis à la loi sur les faillites du secteur privé, la SGP peut se financer à des conditions avantageuses. Enfin, la SGP bénéficie de ressources propres (péages, valorisation d'actifs...).

Considérer des financements alternatifs pour la métropole

Néanmoins, le modèle retenu pour la métropole devrait chercher à diversifier davantage l'origine de ces financements, notamment les recettes fiscales. En effet, la taxe sur les bureaux (TSB), propre à l'ÎledeFrance, la cotisation foncière des entreprises (CFE) et l'imposition forfaitaire des entreprises de réseaux (IFER) reposent essentiellement sur les entreprises. Dès lors, les recettes fiscales devraient chercher à ne pas peser excessivement sur les entreprises, afin de ne pas entraver leur capacité de développement économique. Également, l'abandon de l'utilisation de la voiture individuelle n'étant pas réaliste à moyen terme, cette fiscalité devra veiller à ne pas pénaliser trop fortement les usagers de la route, souvent captifs de ce moyen de locomotion. Ainsi, pourrait être envisagé de mobiliser, en sus de la CFE et de l'IFER :

- une fiscalité faible sur les usagers de la route (part régionale de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques, TICPE), qui inciterait également au report modal ;
- une mobilisation d'une partie du produit de la taxe de séjour, afin de faire contribuer les usagers non métropolitains du réseau ;
- une part des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), qui sont assis sur les valeurs vénales des biens et donc liés à la valeur créée par le projet.

Mettre en place une gouvernance inclusive à l'échelle du territoire

En termes de gouvernance, également sur le modèle de la SGP, un comité stratégique pourrait réunir les élus des communes concernées par l'agenda mobilité et des acteurs socio-économiques métropolitains. En outre, un observatoire des PME rassemblant les chambres consulaires, les organisations patronales, les fédérations professionnelles métropolitaines et l'Insee pourrait être créé afin de suivre l'impact économique des projets et de proposer une expertise permettant d'éclairer les travaux du comité stratégique.

3. Rénover les centres urbains dans un objectif d'attractivité

Rénover les centres urbains métropolitains est indispensable afin de créer un choc d'attractivité à destination des classes moyennes, comme des investisseurs du secteur privé, et ainsi contribuer au renouveau de l'image de la métropole et de son rayonnement.

À ce jour un tiers des mouvements migratoires internes à la Métropole se fait au bénéfice des « franges » de cette dernière, en particulier pour les 25-49 ans. Ainsi, un nombre croissant de « non locaux » (Marseillais, Aixois...) achètent un logement à Istres-OuestProvence, dans le Pays Salonais ou dans le Pays d'Aubagne et les plus petites communes de la Métropole (moins de 5 000 habitants) accueillent 29 % de la population métropolitaine, pour seulement 4 % des emplois.

82

Cette périurbanisation, qui s'est opérée en « tâche d'huile », autour des centres et le long des vallées, génère un éclatement des lieux d'habitat, d'emploi et d'achat, une multiplication des déplacements routiers, des pollutions, une consommation excessive du foncier agricole (entre 2006 et 2014, près de 200 hectares de terres agricoles ont disparu chaque année).

Ce modèle de développement n'apparaît plus soutenable et suppose de renforcer l'attractivité résidentielle des centres-villes, qui pâtit notamment de l'état dégradé du bâti et d'un manque de mixité sociale. Singularité de la ville de Marseille, le centre-ville est plus pauvre que sa périphérie. Les 2^e et 3^e arrondissements se caractérisent en particulier par une proportion élevée de logements sociaux et la présence de nombreux quartiers politiques de la ville. Le 3^e arrondissement est considéré comme l'un des quartiers les plus pauvres d'Europe, le taux de pauvreté y dépassant les 50 %.

► Clarifier l'aide aux particuliers pour la rénovation du bâti

Le secteur du résidentiel et tertiaire représente actuellement 45 % de la consommation en énergie et 27% des émissions de gaz à effet de serre. Il est le secteur le plus énergivore, devant les transports, l'agriculture et l'industrie.

Alors que la fédération française du bâtiment (FFB) anticipe une chute de 15 % à 20 % du chiffre d'affaires du BTP en 2020, un plan de relance axé, notamment, sur la rénovation énergétique des bâtiments pourrait participer au soutien du secteur. Après la crise des subprimes de 2008, les États-Unis avaient ainsi dédié 6,2 Mds\$ à l'amélioration de l'efficacité énergétique des logements des foyers à revenus modestes, dans le cadre d'un ambitieux plan de relance, le « plan Paulson ».

Dans ses propositions²⁶, la convention citoyenne pour le climat propose de rendre obligatoire la rénovation énergétique globale des bâtiments d'ici à 2040, et d'ici à 2030 pour les « passoires thermiques », c'est-à-dire les logements étiquetés F et G pour leurs faibles performances énergétiques. À l'échelle nationale, cela représente environ 20 M de logements à rénover de manière globale, dont environ 5 M de « passoires thermiques ».

Au-delà de la dimension conjoncturelle d'un tel plan, le nombre de logements neufs devrait passer de 320 000 à 120 000 en France, selon les projections démographiques. La rénovation pourrait dès lors représenter un important relais d'activité pour ce secteur. À cet égard, l'exemple allemand montre un effet positif sur l'économie grâce aux coûts évités et aux recettes fiscales.

Enfin, cette rénovation peut comporter des externalités positives pour la santé grâce à la réduction de la pollution intérieure et à l'amélioration du confort thermique en été.

26 Rapport de la Convention citoyenne pour le climat à l'issue de son adoption formelle, 21 juin 2020.

La résorption de la facture énergétique n'est toutefois pas le seul enjeu de la rénovation du bâti métropolitain, alors que 140 000 personnes vivraient dans un logement dégradé à l'échelle de la Métropole. Aussi, un plan local devra veiller à prendre en compte l'objectif de réduction du nombre de logements indignes, en augmentant les moyens alloués aux aides pour les travaux des particuliers, propriétaires de logements dégradés.

En effet, le coût moyen de rénovation d'un logement est compris entre 17 000 € et 80 000 €²⁷. Un ambitieux projet de rénovation sera donc nécessairement coûteux et ne peut être laissé à la seule charge des particuliers. De plus, il ne pourra pas être assumé par la seule commune de Marseille. Un appui de partenaires financiers privés et publics (département, métropole, ANRU, Caisse des dépôts et consignations, etc.) doit donc être recherché. Si un rapport de l'Assemblée nationale²⁸ identifie la contribution moyenne des communes aux plans de rénovation de logement à 13% du coût total des projets, un pourcentage moindre pourrait être envisagé, compte tenu de la situation financière de la commune et de la Métropole, ainsi que du caractère de priorité nationale que représente l'état du bâti marseillais, justifiant une implication croissante de l'État.

27 La nature des travaux à mettre en œuvre - les travaux de rénovation énergétique sont par exemples plus coûteux - mais aussi l'état du bâtiment et des logements destinés à être réhabilités expliquent l'important delta qui peut exister entre les coûts de rénovation.

28 Rapport d'information de la commission des finances de l'Assemblée Nationale en conclusion des travaux de la Mission d'évaluation et de contrôle sur le financement et le suivi de la mise en œuvre des programmes de rénovation urbaine, 12 juillet 2018.

Si un chiffrage devait être réalisé pour la seule ville de Marseille, avec un objectif de moyen terme (environ six ans) de 2 000 immeubles et 20 000 logements rénovés, le coût global estimé serait compris dans une fourchette de 341 M€ à 1 600 M€. Par an, en moyenne, l'investissement moyen serait donc compris entre 57 M€ et 268 M€, avec un coût moyen de 162 M€.

Si une part de 13 % devait incomber à la ville de Marseille, cela représenterait une dépense pour la commune comprise entre 44 M€ et 208 M€ sur la période (soit entre 7 M€ et 34 M€ en moyenne par an). Ces coûts pourraient être cependant inférieurs si l'État ou les autres collectivités locales du territoire accentuaient leurs efforts.

► Amplifier le rééquilibrage de l'offre de logement social au sein de la Métropole

85

Dans l'objectif de revaloriser les centres urbains paupérisés et de générer un choc d'attractivité pour ces quartiers, l'offre de logements sociaux ne devrait plus se concentrer dans ces territoires. Le respect des quotas imposés par la loi de solidarité et de renouvellement urbain (SRU)²⁹, fixés à 25 % de logements sociaux, en regard des résidences principales, d'ici 2025, doit donc passer par une meilleure répartition de l'offre.

En effet, les six villes-centres (Marseille, Aix-en-Provence, Martigues, Salon de Provence, Aubagne, Istres) concentrent à elles seules 75 % de l'offre sociale. Les taux de logements locatifs sociaux par commune oscillent en effet entre moins de 1 % à plus de 40 %. Au sein même de la ville de Marseille, les taux oscillent également très fortement, passant de moins de 10 % pour les 4^e, 5^e, 6^e, 7^e et 8^e arrondissements à plus de 35 % pour les 13^e, 14^e et 15^e arrondissements. En effet, entre 2006 et 2016, plus de 40 % des logements sociaux

²⁹ La loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains.

financés l'ont été dans les 3^e, 13^e, 14^e, et 15^e arrondissements, ces derniers étant déjà très fortement dotés (respectivement 37%, 44%, 28% et 44%).

Un objectif de production de logements locatifs sociaux à l'échelle métropolitaine, dans le cadre du programme local de l'habitat métropolitain (PLH), devrait ainsi être décliné à l'échelle des communes, mais également des arrondissements, pour la commune de Marseille.

La conférence intercommunale du logement (CIL) de la Métropole pourrait chercher à définir un plan partenarial de gestion de la demande de logement social. Les partenaires pourraient ainsi s'engager dans une convention intercommunale d'attribution des logements sociaux, visant à développer la mixité sociale (engagements chiffrés en matière d'attributions de logements pour atteindre les obligations posées par la loi, cotation de la demande...).

Enfin, une meilleure répartition du logement social au sein de la métropole pourrait permettre de solliciter un soutien supplémentaire de la part de l'État, par exemple dans le cadre d'un éventuel contrat stratégique entre l'État.

► **Tirer profit des opérations déjà amorcées pour promouvoir une nouvelle ambition architecturale et urbanistique**

Promouvoir un bâti neuf plus vertical

Bâtir davantage en hauteur semble indispensable pour limiter l'étalement urbain tout en assumant l'ambition métropolitaine de croissance démographique et économique. En effet, c'est là l'une des seules façons de libérer de l'espace au sol et de permettre l'aménagement d'espaces verts en centreville. Cette densification permettrait également de contribuer à régler le problème des transports en commun et de l'accessibilité des pôles d'emplois.

Il s'agirait ainsi de développer le concept d'une *skyline* marseillaise davantage verticale, amorcée sur le front de mer avec les tours CMA-CGM et la Marseillaise. Les opérations de rénovation urbaine récemment programmées dans le centre-ville pourraient, notamment, chercher à promouvoir davantage de verticalité dans le bâti.

Rehausser le bâti existant

Au-delà de promouvoir un bâti neuf plus vertical, il semble nécessaire d'agrandir celui existant, tout en respectant l'identité architecturale et visuelle de Marseille. À titre d'exemple, à Vienne, un grand plan d'urbanisme a été réalisé pour ajouter jusqu'à deux étages sur les toits des immeubles de la ville, tout en préservant le patrimoine.

Aussi, un audit du bâti marseillais et métropolitain devrait-il chercher à estimer, outre leur vétusté et leur insalubrité, la capacité des immeubles du centre-ville à soutenir quelques étages supplémentaires. Ces opérations seraient l'occasion de rénover et revaloriser le bâti préexistant, et ainsi d'apprécier la valeur de ces biens pour leurs propriétaires actuels.

Coupler cette politique avec la création d'espaces verts

Alors que la crise du Covid-19 a conduit une grande partie des citoyens à reconsidérer leur rapport avec la nature et la place de cette dernière au sein des centres urbains, plusieurs zones de la métropole connaissent encore un déficit d'espaces verts, malgré que le territoire métropolitain soit à 54 % constitué d'espaces naturels. Ainsi, dans la Métropole, on trouve de grands sites naturels mais peu de nature en ville. À titre d'illustration, dans les arrondissements de l'hypercentre marseillais (du 1^{er} au 6^e arrondissements), l'on compte actuellement seulement 3 m² de verdure par habitant, contre 12 m² recommandés par l'organisation mondiale de la santé (OMS). Selon l'observatoire des villes vertes, qui produit tous les trois ans un palmarès des 50 plus grandes villes de France sur leur politique de végétalisation urbaine, Nantes compte, par exemple, 51 m² d'espaces verts par habitant.

Aussi, afin de faciliter l'acceptabilité de ces évolutions architecturales, une « règle d'or » urbanistique pourrait-elle être instaurée, selon laquelle, pour un mètre carré de bâti au-delà d'une certaine hauteur (par exemple 30 mètres), les pouvoirs publics, en lien avec les promoteurs, s'engageraient à aménager un mètre carré d'espaces verts supplémentaires et/ou de protection d'une zone naturelle.

Le coût de la création de 50 hectares (500 000 m²) de parcs peut être estimé entre 150 et 200 M€, hors coûts d'acquisition des terrains. Si la commune devait acquérir des terrains, l'opération serait très largement renchérie. Les parcs pourraient avoir un coût de fonctionnement de 1,5 M€ par an, une fois tous les parcs créés.

Selon la densité des parcs et forêts urbaines et le type d'arbre planté, ces mesures pourraient permettre de planter entre 50 000 et 200 000 arbres et ainsi de capter entre 1 000 et 10 000 tonnes de CO² par an.

► Anticiper l'évolution des usages et requalifier le foncier à l'abandon

Revitaliser la gestion du foncier suppose aussi de reconsidérer les usages actuels d'une partie du foncier existant.

Il est ainsi essentiel de donner la priorité à la réversibilité et à la mixité des usages afin de répondre aux besoins de court terme, tout en prenant en compte l'évolution attendue des usages. Par exemple, à long terme, la baisse souhaitée du recours aux véhicules individuels pourrait permettre de transformer des parkings en logements ou en lieux pouvant accueillir des événements culturels, festifs, ou des tiers lieux.

À cet égard, la crise du Covid-19 a mis en évidence la possibilité de recourir davantage au télétravail. Selon la DARES, en 2017, seuls 3% des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine. Un recours plus important à ce dernier aurait un impact important sur les enjeux de mobilité. Développer davantage de tiers lieux, proches des lieux de vie et permettant de télétravailler en dehors de son domicile familial, pourrait avoir un effet vertueux et participerait à une politique d'attractivité à destination des cadres, alors que ces derniers représentent environ 60% des télétravailleurs.

Cibler les parkings et les friches

Un premier axe d'efforts pourrait porter sur la requalification des parkings. À titre d'exemple, dans certains quartiers Nord, la construction est peu dense et de nombreux parkings à plat entourent les bâtiments. Surélever ces parkings ou les remplacer afin de créer des espaces de vie communs serait un vecteur de revitalisation du foncier, mais aussi d'intégration sociale, afin de développer davantage d'espaces collectifs, tels que des bibliothèques, des maisons de santé, des petits commerces, ou encore des crèches.

Un deuxième axe d'efforts devrait porter sur les friches industrielles et commerciales, qui se situent souvent en proximité de lotissements et d'espaces naturels. Elles représentent une réelle opportunité de réaménagement. En effet, les terrains identifiés pourraient être requalifiés en lieux de rassemblement social, de culture ou de développement économique, avec une réflexion mettant l'accent sur un impact environnemental et social positif. Des initiatives telles que le projet Darwin, à Bordeaux, pourraient ainsi être mises en place : la rénovation d'une friche de 10 000 m² a permis la création d'un espace multifonctionnel, énergétiquement sobre et comprenant de nombreux espaces végétalisés. Il accueillait, en 2017, 650 emplois, notamment en télétravail, et 50 associations, pour un investissement total de 14 M€, majoritairement sur fonds privés (mécénat, prêts bancaires, finances participatives, investissements solidaires...), 6 % seulement ayant été financés par des subventions publiques.

De tels espaces existent déjà dans la Métropole (Friche la Belle de Mai, Le Cloître, Coco Velten, La Charbonnerie, Make in Marseille, La Fabulerie...), mais ils se concentrent essentiellement dans le centre-ville de Marseille. L'objectif de cette requalification pourrait consister à développer ce concept dans les quartiers Nord, à l'image du projet l'Epopée qui vise à reconvertir les locaux historiques de Ricard à Sainte-Marthe, ainsi que dans d'autres pôles urbains métropolitains, plus proches de certaines zones résidentielles.

Par ailleurs, alors que la Métropole est la plus ensoleillée de France, la reconversion des friches industrielles pourrait servir à l'installation de panneaux solaires, afin de renforcer la production locale d'énergie. On estime ainsi que 10 000 m²

de panneaux solaires permettent de produire environ 1 MW d'énergie, ce qui correspond à la consommation annuelle de 1 100 personnes.

Des effets économiques avérés

S'il est difficile d'estimer précisément les effets directs de telles politiques de reconversion et de requalification, il est tout de même avéré qu'elles participent généralement à renforcer l'attractivité d'une ville, à la fois par la qualité des nouveaux équipements et par le renouvellement de son image.

Les exemples de villes comme Nantes, avec la requalification de la zone de l'île de Nantes, ou Bordeaux, avec le réaménagement des quais de la Garonne et les anciens docks, témoignent du renouveau économique qui a suivi ces travaux. L'exemple de l'ancien quartier industriel barcelonais de Poblenou, devenu un terrain d'expérimentation urbaine à travers une politique de clusters et tournée vers le numérique, illustre également ces effets positifs. En effet, si ce projet a coûté près de 180 M€, le quartier 22@Barcelona accueille désormais des entreprises comme Yahoo Europe, Sanofi-Aventis ou T-Systems.

Dès lors, il serait pertinent de réaliser un inventaire des lieux non-aménagés, abandonnés ou laissés à l'abandon, petits comme grands, afin de créer de nouveaux espaces à destination de la population, comme ont pu le faire des villes comme Stockholm ou Barcelone.

Sur cette base, des fonds européens pourraient ensuite être mobilisés afin de financer ces opérations. À titre d'exemple, la transformation d'une friche industrielle dans un quartier classé politique de la ville d'Alès, en un espace multifonctionnel (skate-park, lieux de concerts, restauration bio et équitable) a été financée à hauteur de 78 000 € par le FEDER, pour un montant de près de 261 000 €, soit près de 30 % du total.

L'appel à manifestation d'intérêts (AMI) « Fabriques de Territoire » de l'État permet également de financer le fonctionnement de 300 Fabriques, dont 150 dans les QPV, de 75 000 à 150 000 € sur trois ans, le temps pour ces structures de trouver leur équilibre économique.

4. Favoriser l'installation des entreprises et des cadres

► Mettre en place une meilleure gouvernance du foncier

Le manque de foncier apparaît comme un des principaux freins à la croissance des entreprises, aux nouvelles implantations et à la réussite des grands projets industriels et logistiques. Malgré les efforts en termes de production neuve et de rattrapage engagés depuis 20 ans, AMP conserve un niveau annuel de commercialisation plus faible que d'autres métropoles françaises comparables, notamment dans le secteur tertiaire. Selon Business France³⁰, Marseille n'est que la 22^e ville européenne et la 5^e ville française, derrière Paris, Lyon, Lille et Toulouse, en termes de transaction d'immobiliers d'entreprises.

Créer une société foncière locale d'intérêt public

Dans le cadre de son agenda de développement économique métropolitain³¹, la Métropole s'est dotée d'un schéma métropolitain de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises sur 15 ans, et fixe un objectif de commercialisation de 200 000 m² d'immobilier tertiaire à moyen terme. En complément de cette feuille de route stratégique, la création d'un fonds partenarial de minoration foncière a été décidée par l'ensemble des partenaires de la Métropole, et une évolution des missions de l'établissement public foncier de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ont été décidées.

Toutefois, pour aller plus loin, créer une société foncière d'intérêt public, établissement public foncier local et propre au territoire métropolitain, semble pertinent. Cette dernière pourrait permettre de limiter les effets de la spéculation et de restaurer le parcours résidentiel des entreprises et des actifs. Elle pourrait :

- Disposer d'un droit de préemption et acheter de vastes lots afin de constituer une banque de terrains qui pourraient être revendus à prix réduit, en échappant à la spéculation foncière.

30 Business France, Tableau de bord de l'attractivité de la France, édition 2019.

31 Métropole Aix-Marseille-Provence, Agenda du développement économique, 2017.

- Prendre en compte les besoins et accompagner des entreprises souhaitant s'installer sur le territoire.
- Assurer la gestion des technopoles de la Métropole Aix-Marseille-Provence.

Renforcer l'emprise du public sur la gestion du foncier est nécessaire, mais il est essentiel d'associer étroitement les acteurs socio-économiques à la définition de cette stratégie, afin de s'assurer de la cohérence de cette gestion. Des représentants du monde économique devraient être parties prenantes du comité stratégique de cette société foncière.

Une étroite association du secteur productif permettrait également de renforcer le dispositif de suivi des entreprises afin de mieux anticiper leurs besoins, notamment en portant une attention renforcée aux grands comptes et aux entreprises en forte croissance, compte tenu de leur impact majeur sur le territoire et ses projets structurants.

Inscrire la gestion du foncier dans une logique de limitation de l'artificialisation des sols

Cette société devra toutefois s'inscrire au service d'une stratégie urbanistique claire et être complétée par une politique de réglementation de l'immobilier et du foncier.

À titre d'exemple, les villes de Montpellier ou Lyon ont choisi cette voie avec succès. Des villes comme Toulon, Bordeaux, Nantes, Le Havre ont également adopté des réglementations qui limitent les promoteurs dans leur volonté de constructions sur de nouvelles terres. L'enjeu pour la Métropole est d'éviter un étalement urbain faisant disparaître ses espaces naturels et agricoles, des extensions commerciales périphériques fragilisant ses centres-villes, ou encore la création de nouveaux bureaux non desservis par les transports en commun. Concernant plus spécifiquement les communes littorales, et notamment la ville de Marseille, il sera par ailleurs essentiel de limiter l'artificialisation du bord de mer et de ses abords, que ce soit du fait de la réalisation d'immeubles ou d'axes routiers.

Cette politique foncière devra en effet composer avec une demande citoyenne croissante en faveur d'une limitation de l'artificialisation des sols. Dans ses propositions³², la convention citoyenne pour le climat propose de limiter, entre 2021 et 2030, le nombre d'hectares artificialisés par commune au quart de ce qui a été artificialisé entre 2000-2020, ou encore de stopper « immédiatement » les aménagements de nouvelles zones commerciales périurbaines « très consommatrices d'espaces ».

Aussi, les propositions du présent rapport en faveur d'une requalification des friches et d'un bâti plus vertical (*voir II.3*) sont-elles complémentaires avec cette refonte de la gouvernance du foncier à destination de l'activité économique.

► Développer une politique de promotion du territoire, portée par un acteur unique

Selon l'Insee, Aix-Marseille-Provence Métropole est peu attractive pour les cadres des fonctions métropolitaines, à savoir les prestations intellectuelles liées à la conception/recherche, au commerce inter-entreprises, à la gestion ou à la culture et aux loisirs. Ces derniers représentent 10,9 % de l'emploi de la métropole, contre 13 % en moyenne pour Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux.

Ainsi, chaque année, Cadreemploi réalise une étude sur la qualité de vie des cadres franciliens. Cette dernière met régulièrement en évidence la volonté de la grande majorité d'entre eux, plus de 80 %, de travailler dans une autre région. Dans le cadre de cette étude, Aix-Marseille n'est que la quatrième destination évoquée (28 %), après Bordeaux (54 %), Nantes (48 %) et Lyon (34 %). Si le but n'est pas nécessairement d'attirer la population spécifique des Franciliens sur le territoire métropolitain, ces tendances sont révélatrices d'un déficit d'attractivité. AMP est la troisième métropole française en termes de nombre de projets d'investissements directs étrangers en France (hors Paris), mais elle est absente du top 5 des métropoles en termes d'emplois créés par ces investissements, selon Business France³³.

32 Rapport de la Convention citoyenne pour le climat à l'issue de son adoption formelle, 21 juin 2020.

33 Business France, Bilan des investissements internationaux en France, 2019.

L'ensemble des mesures proposées dans ce rapport quant à l'amélioration du cadre de vie participe de l'attractivité. Toutefois, des mesures ciblées et spécifiques pourraient chercher à compléter ces réalisations.

Rassembler les acteurs autour d'une agence de promotion unique

La Métropole, en collaboration avec l'université, s'est déjà fixée pour objectif de faire venir les chercheurs de niveau international et de séduire les étudiants étrangers en intensifiant les programmes d'échange. Outre les étudiants, d'autres initiatives, à l'instar de *thecamp*, permettent d'ouvrir Marseille à l'international et d'attirer les talents.

Pour sa part, l'agence Provence Promotion accompagne les entreprises exogènes au territoire souhaitant investir dans le département. Elle a notamment commencé à structurer une offre d'accompagnement individuel, avec, en 2019, l'installation de 200 familles, à la suite du rachat du logisticien suisse CEVA Logistics par CMA-CGM. Enfin, le GPMM et Euroméditerranée disposent chacun de leurs propres programmes de promotion à destination des investisseurs.

Il est important, désormais, de communiquer davantage sur l'ensemble des initiatives existantes pour renforcer la lisibilité du dispositif d'accueil du territoire, mais surtout de coordonner l'ensemble dans un seul et même dispositif.

Une agence unique, fusionnant l'ensemble des acteurs responsables de la promotion du territoire, tant sur le plan du tourisme que de l'activité économique, pourrait se voir confier la mise en œuvre de telles initiatives. Financée par l'ensemble des parties prenantes, elle serait chargée d'organiser la phase initiale des projets d'investissements, c'est-à-dire rencontrer les autorités publiques, démarcher et faire le lien avec les entreprises. Se fédérer autour d'une telle structure viserait à mutualiser les actions de promotion et de prospection mais laisserait les acteurs clefs responsables de la négociation des contrats et des projets en tant que tels, un simple appui pourrait éventuellement être apporté pour cette phase.

Afin d'être en mesure de proposer une véritable offre d'accompagnement, cette agence devrait notamment se doter des compétences suivantes :

- recruter des spécialistes du secteur privé en matière d'immobilier et d'accueil ;
- développer des réseaux et des relations avec des partenaires d'investissement pour identifier de nouvelles possibilités d'investissement par filières ;
- renforcer ses accès aux agences publiques pour résoudre des difficultés de développement et aider à obtenir des permis et déposer des demandes ;
- élaborer des programmes de suivi pour optimiser les investissements supplémentaires des acteurs déjà implantés sur le territoire.

Plus spécifiquement, en matière d'accueil des cadres, elle pourrait s'inspirer de programmes portés par les métropoles de Lille ou de Rennes :

- La métropole rennaise a créé une plateforme, *recrutement-rennes.com*, pour attirer les talents, gratuite, tant pour les entreprises qui recrutent que pour les personnes qui postulent. Avec un objectif de 12 000 annonces, le site ambitionne de recenser 95 % des offres d'emploi diffusées sur le territoire de la métropole bretonne. Outre cette mise en relation entre l'offre et la demande, le site propose également des services et des informations sur le territoire ;
- À Lille, l'agence « Hello Lille », créée en 2018 par la métropole de Lille (MEL) et différents acteurs économiques du territoire, s'appuie pour sa part sur un réseau de 700 ambassadeurs issus du monde économique, sportif, scientifique, culturel ou encore gastronomique.

Sur ce plan, un effort particulier devrait être apporté à l'accompagnement dans la recherche de logements, avec un recensement régulier des offres locatives et des partenariats avec plusieurs agences immobilières locales.

Disposer d'une offre d'éducation internationale jusqu'à la fin du secondaire

Comme le rappelle l'étude d'impact de la loi pour une École de la confiance du 28 juillet 2019 : « *la présence d'un établissement public local d'enseignement international (EPLI) permet de positionner les villes au rang de capitales européennes* ». De tels établissements favorisent le rayonnement des activités économiques d'une région et ont un effet d'entraînement sur le tissu économique

(implantation de sous-traitants, emplois de service induits). À moyen terme, cela favorise la constitution d'un vivier de futurs professionnels aux compétences rares (linguistiques, multilingues, culturelles, etc.).

Les académies d'Aix-Marseille et de Nice bénéficient d'ores et déjà d'un programme pour devenir une des régions académiques les plus bilingues de France avec une cinquantaine de sections internationales, devançant notamment Bordeaux, Toulouse et Nantes. Toutefois, un établissement international permettrait de renforcer la visibilité d'une telle offre.

Porté par le Conseil régional, un projet de cité scolaire internationale a été annoncé au printemps 2017, mais a été repoussé à 2024. Cet établissement regroupant école primaire, collège et lycée, mettant l'accent sur l'apprentissage des langues étrangères, pourrait de ce fait convenir à des profils internationaux, avec un objectif de 2 100 élèves scolarisés.

Une fois cette cité créée, en sus des représentants des collectivités territoriales, des personnalités qualifiées représentant les principaux employeurs de salariés expatriés du territoire pourraient être désignées par le recteur d'académie au sein du conseil d'administration. Il pourrait être également envisagé de consulter les entreprises sur leurs besoins en matière de recrutement à moyen terme, et ainsi anticiper les besoins de futurs expatriés ne pouvant pas inscrire leurs enfants dans d'autres établissements du territoire.

Disposer d'une telle offre est essentielle dans une logique de promotion du territoire et sera un argument de poids sur lequel la future agence métropolitaine devra pouvoir s'appuyer au plus vite. C'est pourquoi il est crucial que le calendrier de ce projet soit respecté, si ce n'est accéléré.

AIX-MARSEILLE EN 2030 : BÂTIR UNE MÉTROPOLE RÉSILIENTE ET CONQUÉRANTE ÉCONOMIQUEMENT

Les perspectives économiques établies par le Fonds Monétaire International en 2019 mettaient en avant un fléchissement de la croissance mondiale, notamment dans un contexte d'escalade des tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine et de normalisation de la politique monétaire dans les pays les plus avancés. Ce ralentissement va nécessairement se transformer en récession à la suite de la crise sanitaire et économique liée à la Covid-19. Ainsi, selon les prévisions de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), publiées le 10 juin 2020, la contraction du produit intérieur brut français se situera entre 11,4 % et 14,1 % en 2020.

S'il est difficile d'estimer précisément les conséquences économiques de cette crise à moyen et long termes pour le territoire métropolitain, il est en revanche certain qu'elle aura un impact négatif sur la croissance, tant du fait des difficultés rencontrées par l'offre (perturbation des chaînes de valeur à l'international, destruction d'emplois et perte de potentiel productif...), que de celles rencontrées par la demande (contraction du commerce extérieur, baisse de la consommation des ménages, risque de ralentissement de l'investissement productif...). Par ailleurs, cette crise permet d'ores et déjà d'identifier plusieurs tendances dont il conviendra de tenir compte dans le cadre de la stratégie de développement métropolitain : éviter la monospécification économique du territoire, accroître sa résilience aux risques, inciter à la relocalisation des emplois et renforcer la sécurité des approvisionnements seront vraisemblablement autant d'objectifs à promouvoir dans les prochaines années.

Dans ce contexte, il sera prioritaire de mieux identifier les besoins en emplois et en compétences, secteur par secteur, à l'échelle de la métropole. Une gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale (GPECT) permet de construire des parcours professionnels et d'accompagner les besoins d'évolution en gestion d'emplois et de compétences des entreprises. Elle devra également permettre de comprendre comment les technologies vont impacter les filières d'activités et les actifs. Elle assurera enfin une meilleure orientation du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le territoire.

1. Faire d'Aix-Marseille un leader français dans quatre domaines d'excellence : la santé, le sport, le numérique et l'environnement

La Métropole a d'ores et déjà identifié six filières prioritaires pour l'avenir du territoire : la santé, la mécanique / aéronautique, le numérique, l'environnement, les industries liées de la mer et les industries créatives. Si ces filières sont toutes dynamiques et susceptibles de créer de nombreux emplois, trois d'entre elles – la santé, le numérique et l'environnement – seront particulièrement stratégiques à l'échelle nationale et internationale dans les prochaines décennies. Dans ces trois filières, de nombreuses initiatives et des atouts historiques confèrent à la Métropole un positionnement privilégié pour s'imposer face à ses concurrentes françaises et européennes. Il s'avère que ces initiatives manquent néanmoins de mise en cohérence ou de leadership, contrairement aux industries maritimes, par exemple, qui peuvent se structurer autour du grand port maritime.

En plus de ces trois filières déjà identifiées, il convient aussi de mieux valoriser l'économie du sport. Le développement de cette dernière, pourvoyeuse en emplois, va être mis en lumière à l'occasion de l'organisation des Jeux Olympiques 2024, dont les épreuves de voile se dérouleront à Marseille. C'est une occasion unique de structurer cette filière, au niveau amateur et professionnel, alors que le sport est non seulement un moteur pour le développement économique, mais devient également une source de rayonnement à l'international et un vecteur de cohésion sociale.

► Faire d'Aix-Marseille une capitale française et européenne de la santé

Grâce à plusieurs prouesses médicales et à la présence de chercheurs reconnus, Marseille s'est fait un nom dans le domaine de la santé et est devenue le deuxième pôle de santé en France. Elle s'est placée en bonne position dans plusieurs secteurs stratégiques des sciences de la vie, dont les thérapies anticancéreuses et les infections virales. C'est également à La Timone à Marseille qu'a été créé la génétique médicale. Au sein de l'Assistance publique-Hôpitaux de Marseille (APHM), les scientifiques ont produit ces dernières années environ 1 700 articles, dont près du quart ont été publiés dans les revues internationales.

Par ailleurs, l'écosystème entrepreneurial dans le domaine de la santé est très dynamique, et Aix-Marseille s'affirme comme un espace majeur d'innovation. Le projet « Marseille Immunopôle », cluster dédié exclusivement à l'immunologie fondamentale et appliquée, ou le projet Giptis, institut de lutte contre les maladies génétiques, sont des exemples de réussite à l'échelle internationale.

La Métropole possède donc le potentiel pour s'affirmer comme une référence dans le domaine de la santé, et plus particulièrement des thérapies innovantes, en France et en Europe. Plusieurs freins existent toutefois, qui appellent une réponse coordonnée des acteurs publics et privés.

Créer une structure de soutien de la filière santé au sein de la Métropole

Contrairement à Paris et à Lyon, dont les écosystèmes reposent essentiellement sur la présence de grands groupes, Aix-Marseille abrite beaucoup de PME prometteuses dans le domaine de la santé, mais le territoire manque encore de grands donneurs d'ordre pour structurer l'écosystème local. Le modèle de la Métropole de Lyon pourrait être suivi, alors que cette dernière a développé depuis plusieurs années des initiatives performantes pour soutenir la filière santé :

- La conclusion de partenariats internationaux à l'échelle du territoire (Boston, Leipzig, Montréal, Francfort), qui s'accompagnent de rencontres internationales sur le territoire lyonnais et à l'étranger.

- Un recensement des ressources immobilières et un guichet unique pour les porteurs de projet, au sein même de la Métropole.
- L'animation de l'écosystème local via les *Biotuesday*, qui réunissent le premier mardi des mois impairs les entrepreneurs de la filière et leurs partenaires financiers, scientifiques et cliniques de la région Auvergne Rhône-Alpes.
- Un partenariat avec l'Aderly (Agence pour le Développement Économique de la Région Lyonnaise) pour le développement des projets de santé, en lien avec le reste des acteurs publics et privés.

Regroupant les initiatives nombreuses déjà engagées par AMP, une structure similaire de promotion de la filière santé pourrait être créée au sein de la Métropole. Outre ces différentes initiatives, trois axes prioritaires pourraient être suivis. Premièrement, le développement d'une communication unique pour la filière santé au sein de l'agence de promotion pour l'ensemble du territoire métropolitain (*voir partie II.4*), qui aurait pour mission de promouvoir l'organisation de grands événements et de congrès, d'ores et déjà nombreux sur le territoire (les congrès dans le domaine de la santé représentent 60 % des événements professionnels organisés à Aix-Marseille). Deuxièmement, la création d'une stratégie de valorisation des brevets et des travaux de recherche, alors que le manque de débouchés de technologies innovantes peut être un facteur d'échec pour les start-ups locales. Enfin, une réflexion spécifique à la filière santé doit être menée au sein de la nouvelle société foncière locale, afin de valoriser les investissements publics qui ont déjà été réalisés et de trouver des solutions viables à l'échelle du territoire pour ne pas limiter le développement des projets innovants en raison du manque de foncier.

Proposer des solutions d'accompagnement et de financement aux jeunes pousses de la HealthTech

Depuis 2017, l'investissement dans la *HealthTech* est en forte hausse partout dans le monde. Toutefois, l'Europe ne profite que partiellement de cette dynamique, alors que les *HealthTechs* américaines sont plus performantes dans ce domaine, et parviennent en particulier à mieux profiter de l'afflux important de capitaux asiatiques. Par ailleurs, en comparaison d'autres filières industrielles, la *HealthTech* se distingue par des besoins plus lourds et des durées de

financement plus longues, en raison principalement des obligations spécifiques encadrant les produits de santé. La conception d'un nouveau médicament, jusqu'à sa mise sur le marché, peut durer plus de 10 ans, et le coût des essais cliniques peut varier entre 50 M€ et 100 M€.

Dès lors, de nombreuses entreprises du territoire métropolitain, et en particulier les plus petites, font face à des difficultés de financement et souhaiteraient bénéficier du soutien nécessaire pour franchir un cap dans leur développement. Malgré un écosystème national porteur, composé d'aides publiques et d'initiatives fiscales (Bpifrance, crédit impôt recherche...), de nombreuses jeunes pousses réfléchissent à poursuivre leur développement à l'étranger, et en premier lieu aux États-Unis.

Le territoire a déjà lancé plusieurs initiatives qui permettent de faire face à ces difficultés et de soutenir les *start-ups* de la santé. Celles-ci doivent être poursuivies et bénéficier d'une visibilité et d'un appui politique plus larges :

- La création du cluster Eurobiomed en 2005, à l'initiative de la CCI, offre des ressources aux jeunes entreprises ainsi que des solutions dédiées aux sociétés et aux organismes de recherche pour les aider à innover, à se financer et à se développer. Après la fusion en 2020 avec Cancer-Bio-Santé (CBS), un cluster localisé à Toulouse, le pôle de compétitivité compte plus de 400 membres, privés comme publics. Déjà reconnu à l'international, Eurobiomed pourrait poursuivre sa croissance en s'associant à un ou plusieurs fonds privés, afin de proposer directement des solutions de financement aux jeunes pousses qu'il accompagne.
- La transformation de l'hôpital Sainte-Marguerite dans le 9^e arrondissement, engagée en 2012, devra permettre la création d'un espace de 15 000 à 20 000 m² consacré aux jeunes pousses de l'e-santé. Cette nouvelle infrastructure devrait compléter un écosystème déjà riche dans le sud de Marseille (campus de Luminy, Institut Paoli-Calmettes, CNRS, laboratoire *Fight Cancer* de l'INSERM). Encore en cours de réalisation, l'appui politique et la bonne coordination avec les services de l'État, tant l'APHM que la Direction de l'immobilier de l'État, seront déterminants pour parvenir à la création d'un véritable campus de l'e-santé, dont la proximité avec une structure hospitalière

permettra de travailler plus rapidement sur l'application des travaux de recherche.

- La création du fonds First, dédié aux entreprises de la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur, a pour ambition de lever 100 M€ auprès d'acteurs publics et privés afin d'accompagner les sociétés les plus prometteuses de la filière santé et d'accroître leur compétitivité, en leur assurant un financement de long terme.

En plus de ces initiatives, la nouvelle structure de promotion de la filière santé au sein de la Métropole devra permettre aux entreprises de la filière d'accéder aux autres sources de financement public, et notamment aux financements européens, dans un contexte de redéploiement des fonds publics vers la santé après la crise du Covid-19. Succédant au « plan Juncker », *InvestEU* est un nouveau programme qui vise à mobiliser 650 Mds€ d'investissement sur la période 2021-2027, avec des lignes de financement dédiées au domaine de la santé, et pourra être mobilisé par les acteurs métropolitains. La Commission a également proposé, dans le contexte de la crise sanitaire, un nouveau programme sur la période 2021-2027, *EU4Health*, qui doit permettre aux pays européens de développer des systèmes de santé plus résilients. Elle a proposé un soutien de 9,4 Mds€ dédié à l'innovation dans le domaine de la santé. L'écosystème métropolitain doit d'ores et déjà s'organiser pour capter ces flux de financement considérables et le soutien des acteurs publics sera déterminant pour y parvenir.

Des exemples de financement de projets de santé par les fonds européens (source : Europa.eu)

Grâce à un financement de l'UE de 3,5 M€, l'entreprise hongroise Lyme Diagnostics a mis au point la technologie DualDur, qui permet un diagnostic précoce et précis de la maladie de Lyme. Le test DualDur sera utilisé dans 25 laboratoires dans toute l'Europe.

Pherecydes Pharma développe un traitement alternatif visant à guérir les infections bactériennes pathogènes et lutter contre la résistance aux antibiotiques. Son projet a bénéficié d'environ 2,3 M€ de fonds européen sur la période 2018-2020, et ce financement a permis l'installation d'un site de production à Nantes avec l'objectif d'obtenir en 2020 le statut de « laboratoire pharmaceutique ».

La jeune pousse viennoise *Macro Array Diagnostics* a conçu une méthode innovante de diagnostic des allergies : Allergy Explorer (ALEX) est le premier test au monde pouvant tester jusqu'à 300 allergènes simultanément. Elle a bénéficié d'un financement de l'UE à hauteur de 2,5 M€.

► Créer une place forte du numérique

Aix-Marseille dispose d'un positionnement géographique privilégié entre l'Asie, le Maghreb, l'Europe et l'Amérique : la ville est un hub numérique avec l'arrivée de neuf câbles internet sous-marins. Garants du fonctionnement des télécommunications, et en particulier d'internet à l'échelle mondiale, les câbles sous-marins jouent un rôle stratégique majeur et font l'objet d'une attention accrue tant de la part des États que des géants du numérique. Au-delà de ces enjeux géostratégiques, le positionnement en tant que point d'amarrage des câbles sous-marins permet à Marseille de devenir un lieu d'implantation privilégié des centres de stockage des données (*data centers*).

Même si ce positionnement n'est aujourd'hui pas directement porteur d'emplois à l'échelle locale, il doit permettre à la métropole de gagner une image de marque dans le secteur du numérique, et à son économie d'en tirer profit dans les prochaines années. Cela peut être aussi un facteur d'attractivité pour des industries où la vitesse des flux de données est déterminante : les Fin Tech, pour lesquelles le gain de microsecondes peut faire une différence, le secteur de la publicité en ligne, le Esport, les technologies blockchain ou encore la e-santé, pour les opérations à distance notamment, durant lesquelles aucune latence n'est tolérée.

Plus globalement, si le numérique doit devenir un outil transversal au service de la compétitivité du territoire, il doit aussi favoriser l'émergence d'une gouvernance plus démocratique ainsi que d'un pilotage des projets efficace, collaboratif et transparent.

Mieux structurer et financer l'écosystème numérique

L'écosystème d'innovation d'AMP dans le secteur numérique est déjà riche, composé de laboratoires de recherche d'Aix-Marseille-Université, des incubateurs, des accélérateurs publics et privés, des pépinières d'entreprises et des pôles de compétitivité. Il a été renforcé par la création du campus international d'innovation numérique *thecamp* à Aix-en-Provence. En complément de celui-ci, Théodora, campus technologique urbain privé, localisé en centre-ville de Marseille, agit comme un démonstrateur des futurs usages de la ville, tant en termes de modes de travail, que de mobilité et d'optimisation des méthodes constructives et de renforcement des espaces naturels. Théodora est un accélérateur pour toutes les initiatives innovantes, pourvoyeur de formations et d'inclusion sociale.

Les porteurs de projets peuvent également trouver des informations et des solutions de développement à la Cité de l'innovation et des savoirs d'Aix-Marseille (Cisam). Enfin, les sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) assurent un relais important entre les laboratoires de recherche et les entreprises. Grâce à cet écosystème, et fort d'une communauté d'environ 800 *startups*, Aix-Marseille a obtenu le label de Capitale French Tech.

L'objectif est donc moins de multiplier les acteurs ou de créer de nouvelles infrastructures que de faire monter en gamme l'ensemble de cet écosystème. Le soutien des acteurs publics pour y parvenir est déjà important, mais le rôle structurant de la Métropole pourrait être encore renforcé. Outre la poursuite du soutien financier aux pépinières d'entreprises innovantes (Marseille Innovation, Grand Luminy, pépinière de l'Arbois...) et aux incubateurs (Impulse, Belle de Mai), la Métropole pourrait développer de nouveaux outils financiers pour les entreprises innovantes. Sur le modèle de Paris Innovation Amorçage (PIA) ou du Fonds régional de garantie Auvergne-Rhône-Alpes, une convention entre Bpifrance et AMP pourrait ainsi être conclue afin de proposer une solution consolidée de financement public aux acteurs du territoire.

Le Paris Innovation Amorçage (PIA)

Le Paris Innovation Amorçage s'adresse aux start-ups parisiennes souhaitant solliciter un financement public à l'innovation dans le cadre de la convention Bpifrance et ville de Paris. L'aide concerne toutes les entreprises intégrant un incubateur labellisé par la ville de Paris (Paris&Co) et porteuses d'un projet à fort caractère innovant (innovation technologique, innovation de procédés, d'usage et de produits).

La subvention Paris Innovation Amorçage porte sur les dépenses directement liées à l'amorçage ou au développement du projet innovant. Cela permet aux *startups* en phase de création et de lancement d'être accompagnées dans la maturation de leurs projets.

Le Fonds régional de garantie Auvergne-Rhône-Alpes

Ce fonds vise à faciliter l'octroi de concours bancaires pour les TPE et PME de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'aide est accordée sous forme de co-garantie de prêt bancaire à hauteur de 70 % dans le cadre d'une convention avec Bpifrance, avec un montant maximum des crédits garantis fixé à 1 M€.

Il pourrait aussi être envisagé de mutualiser les efforts financiers du public et du privé, en créant des fonds d'investissements locaux. Le financement des entreprises, qui relève de l'action économique, est au nombre des compétences de la Région et de la Métropole. Ce financement peut prendre plusieurs formes (en application de l'article L. 4211-1 du code général des collectivités territoriales), comme la participation au capital des sociétés de capital-investissement ou des sociétés ayant pour objet l'accélération du transfert de technologies, ainsi que par la création d'un fonds commun de placement à risques (FCPR) à vocation régionale ou d'un fonds d'investissement de proximité (FIP).

En outre, les régions peuvent procéder au versement de dotations de fonds structurels européens à un fonds de participation. L'initiative JEREMIE (*Joint European Resources for Micro to Medium-sized Enterprises*) offre aux États membres de l'Union européenne la possibilité d'utiliser une partie des ressources versées par les Fonds structurels de l'UE pour financer des PME au moyen de prises de participation, de prêts ou de garanties, par l'intermédiaire d'un fonds de participation pérenne agissant comme « fonds de fonds ». Ceci permettrait de créer des fonds de soutien avec un plus grand effet de levier.

Créer un service métropolitain de la donnée au service d'un suivi plus efficace et transparent des grands projets du territoire

Les nouveaux outils numériques doivent permettre de renforcer la démocratie participative, tout en favorisant l'efficacité des politiques publiques et des projets d'aménagement du territoire.

Pour y parvenir, une politique ambitieuse de collecte et de partage des données publiques et privées à l'échelle métropolitaine doit être mise en place. Sur le modèle de Rennes Métropole, qui a souhaité favoriser l'homogénéisation des données, un service métropolitain de la donnée pourrait être créé à Aix-Marseille-Provence. Cela passe en amont par une montée en compétences au sein des collectivités territoriales, la valorisation des métiers scientifiques et numériques dans les administrations et une acculturation accrue de la collectivité et des élus à ces nouveaux métiers. Dans cette perspective, l'Institut des Hautes Etudes de l'Innovation et de l'Environnement (IDHE), institut à vocation d'intérêt

général a pour ambition de former les décideurs publics à l'innovation. Par des exemples de cas d'usages concrets couplés à des retours d'expériences réels sur les territoires, ces méthodes pédagogiques immersives ont pour vocation de favoriser des politiques publiques plus économes et efficaces.

D'autre part, un processus d'homogénéisation dans la collecte et la gestion des données doit être initié pour conduire à un meilleur partage de celles-ci entre les services des collectivités territoriales, entre les différentes politiques publiques, notamment celles conduites par l'État, et entre les acteurs publics et privés.

Rennes, « métropole de la donnée »

Pionnière dans le domaine de l'open data, Rennes Métropole a initié un projet de Service public métropolitain de la donnée (SPMD), qui vise à faire de la gestion et du partage des données du territoire un service public à part entière. L'objectif majeur de ce projet est de favoriser le partage et l'usage des données d'intérêt général indispensables à la création d'applications et de services urbains innovants. Quatre thématiques ont été choisies pour expérimenter concrètement cette gouvernance ouverte des données : l'énergie, les mobilités, l'eau et les données sociodémographiques.

Ce Service public métropolitain de la donnée bénéficie d'une aide financière de l'État (dans le cadre du Programme Investissements d'avenir, PIA2), pour mettre en œuvre de nouveaux types de coopérations entre la collectivité et les producteurs et/ou utilisateurs de données du territoire : grandes entreprises, PME et start-ups, acteurs académiques, associations et usagers. Ces données sont produites par des acteurs publics ou par des acteurs privés.

Ces éléments, mis à la disposition du public, permettent d'augmenter la transparence de la prise de décision et participent à l'information des citoyens au sujet des plans urbains, afin de les inviter à participer à leur conception. Par ailleurs, cette transparence permet d'apporter des garanties aux autres acteurs participant aux financements des projets, comme l'État et l'Union européenne, et pourrait ainsi favoriser l'octroi de subventions. Elle s'inscrit dans la démarche engagée par la France en faveur de l'ouverture des données dans le cadre du partenariat international pour un gouvernement ouvert (*Open Government Partnership*).

L'exploitation de ces données doit surtout permettre à moyen terme de constituer des plateformes de gestion de projet et de collaboration sécurisées basées sur un référentiel 3D, dit « jumeau numérique du territoire »³⁴, qui permettraient :

- D'anticiper (via des outils de simulation) l'impact de projets d'urbanisme sur différents aspects de la vie des territoires et de leurs citoyens (ensoleillement, circulation de l'air, bruit, accessibilité...).
- De créer des solutions d'optimisation des réseaux de gestion liés à l'environnement, aux infrastructures et à la sécurité.
- D'avoir un tableau de bord de suivi en temps réel de l'avancement des différents projets et services urbains.
- D'innover en développant de nouveaux types de services aux citoyens, plus rapidement et avec des coûts contrôlés.
- De collaborer efficacement et orchestrer la réhabilitation, l'extension, la construction des bâtiments et des infrastructures nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.
- D'améliorer la communication aux citoyens.

³⁴ Un jumeau numérique est la reproduction d'une ville en 3D. Équipées de capteurs, les infrastructures de la ville « physique » fournissent de nombreuses données à son double numérique.

« *Virtual Singapore* »

Alimenté par des données collectées auprès d'organismes publics et des capteurs en temps réel, le projet *Virtual Singapore* se veut l'aboutissement du concept de « ville intelligente ».

Les visualisations dynamiques en 3D de scénarios divers fournies aux citoyens, aux entreprises, aux organismes nationaux et aux chercheurs peuvent être utilisées pour planifier les projets du territoire, comme l'évacuation d'urgence, la construction de nouveaux logements, l'organisation des urgences... Elles ont pour l'instant principalement été utilisées pour améliorer la couverture Wi-Fi de la cité-État, placer des panneaux solaires sur les bâtiments ou encore améliorer les voies de circulation et le tracé des parcs.

► **Profiter des atouts de la Métropole pour en faire un territoire plus résilient et leader dans le domaine de l'environnement**

AMP fait partie des territoires les plus exposés aux risques environnementaux, et ces risques devraient s'intensifier dans les prochaines décennies. Disposant d'un patrimoine naturel unique à protéger, le territoire est logiquement appelé à moderniser son tissu productif dans les secteurs de l'environnement, de l'économie verte et de la transition énergétique. La métropole dispose d'ores et déjà sur son territoire du premier technopôle de France dédié à l'environnement, le Technopôle de l'Environnement Arbois-Méditerranée. La crise sanitaire et économique liée à la Covid-19 démontre par ailleurs l'importance de la sécurité des approvisionnements, notamment agricoles, et la nécessité pour chaque territoire d'identifier ses vulnérabilités et d'augmenter sa capacité à absorber les chocs. Ces différents objectifs devront être conciliés dans une grande stratégie métropolitaine pour l'environnement.

Accélérer le développement de la filière hydrogène

Aussi, la métropole pourrait-elle accentuer ses efforts en faveur du développement de technologies énergétiques alternatives dans les transports, alors que le plan hydrogène ambitionne de faire de la France un leader mondial de cette technologie. En effet, une étude prospective de 2018³⁵ estimait qu'en 2050, l'hydrogène pourrait représenter 20 % de la demande d'énergie en France, et alimenter 18 % du parc de véhicules.

AMP, avec notamment la zone industrialo-portuaire (ZIP) de Fos-sur-Mer, a un bassin de production qui offre tous les atouts nécessaires à la production d'hydrogène. En effet, certaines infrastructures critiques existent d'ores et déjà, comme l'hydrogénoduc de 40 km reliant Fos-sur-Mer à Lavera, des gazoducs pour valoriser l'hydrogène, ainsi que la zone portuaire du Grand Port maritime de Marseille.

Les acteurs institutionnels et économiques locaux ont déjà commencé à se structurer, notamment autour du conseil régional et avec le soutien de l'ADEME, en lien avec le pôle de compétitivité Capenergies. À ce stade, plusieurs projets innovants sont déjà en cours, comme le projet de démonstrateur industriel « Jupiter 1 000 », à Fos-sur-Mer, ou l'expérimentation d'un train à l'hydrogène avec la régie départementale des transports des Bouches-du-Rhône.

Au-delà de la conversion d'une partie de sa propre flotte de véhicules à l'hydrogène, déjà prévue, la Métropole pourrait s'inspirer de ces premiers projets pour développer localement cette filière. La récente création d'une *task force* – regroupant la CCI, le GPMM, les services de la Région et les services métropolitains – et l'initiative French Fab Provence-Méditerranée visent toutes deux à soutenir le développement de la filière. Elles gagneraient à être prolongées et soutenues par l'État, notamment à travers les nouveaux instruments mis en place dans le cadre du plan de relance du secteur automobile. En effet, d'une

35 Treize acteurs parmi lesquels Total, Air Liquide, Alstom, la SNCF, Engie, l'association française pour l'hydrogène et les piles à combustibles (AFHYPA) ont présenté, le 4 avril 2018, une étude prospective sur l'hydrogène décarboné.

part, le fonds pour l'avenir de l'automobile, doté de 200 M€, vise à favoriser la digitalisation, la robotisation, et la transformation industrielle, y compris écologique, des petits acteurs de la filière. D'autre part, 150 M€ sont également prévus pour accompagner l'effort de recherche des entreprises du secteur.

Favoriser les circuits-courts sur le territoire et la résilience agricole

La crise du Covid-19 fait apparaître que 200 à 300 000 personnes sont manquantes en Provence dans le secteur de l'agriculture en raison de l'absence des travailleurs étrangers (Maghreb et Pologne essentiellement). Il a été établi qu'en temps normal, les circuits courts représentent seulement 15 % de l'approvisionnement alimentaire des ménages en France. Enfin, durant la crise, certaines métropoles ont estimé leur autonomie alimentaire à trois jours en cas de rupture complète des approvisionnements.

Loin d'une situation d'autonomie alimentaire, AMP est toutefois l'une des métropoles les mieux armées en la matière : alors que la diversité des productions est considérée comme un facteur clé de la résilience agricole, le territoire métropolitain concentre une grande variété de productions agricoles, principalement la viticulture, l'arboriculture et la céréaliculture. Si on estime que le marché local ne représente que 5 à 10 % des débouchés pour la production de fruits et légumes, le potentiel du territoire métropolitain est considérable. Ce potentiel est d'autant plus important si l'on considère la production agricole à l'échelle régionale. L'objectif de résilience agricole suppose donc d'agir à ces différentes échelles afin d'assurer une sécurité des approvisionnements à plusieurs degrés. L'objectif doit être d'assurer la complémentarité entre agricultures urbaine, périurbaine et rurale en rénovant le projet alimentaire territorial (PAT) de la Métropole, en y incluant les enseignements de la crise sanitaire tout en veillant à son articulation avec les outils de planification foncière (PLU et Scot).

À l'échelle infra-urbaine, la Métropole doit continuer à soutenir les projets d'agriculture urbaine. Si on estime que ces derniers ne peuvent assurer au maximum que 10 % des approvisionnements agricoles d'une grande ville, leur importance tient aussi de leur effet indirect de valorisation des activités agricoles périurbaines et rurales de proximité. On constate en effet que des

systèmes complémentaires de commercialisation sont souvent conçus entre fermes urbaines et périurbaines voire rurales. Les premières, qui pratiquent la vente directe pour leurs propres productions, peuvent ainsi compléter leur offre avec des produits provenant des secondes. La Métropole pourrait ainsi mettre en place un « responsable Agriculture urbaine » agissant en lien avec les partenaires institutionnels concernés pour favoriser le lancement et l'accompagnement des projets (recherche de lieu d'implantation, étude technique, soutien financier, communication).

À l'échelle métropolitaine, un principe de sanctuarisation des espaces agricoles doit être appliqué dans tous les projets d'aménagement (*voir partie II.3*).

Enfin, à l'échelle méditerranéenne, et alors que l'agriculture demeure un des piliers fondamentaux des économies de la région, un pacte agroalimentaire euroméditerranéen pourrait être lancé entre les États des deux rives de la Méditerranée, afin de soutenir la modernisation des agricultures au Sud et de renforcer la complémentarité des productions au sein de la région, pour mieux répartir la chaîne de la valeur entre rive Nord et rive Sud. Une sécurité des approvisionnements croisés constituerait un des objectifs centraux de ce nouveau pacte. Des études sur l'intérêt et la faisabilité d'un tel projet ont déjà été réalisées³⁶, et ont permis d'identifier quelques axes qui pourraient être mis en avant dans le cadre de négociations entre les différents pays méditerranéens :

- Donner à l'agriculture méditerranéenne un positionnement stratégique commun pour faire face à la concurrence mondiale.
- Définir l'agriculture méditerranéenne comme un modèle alternatif, plus respectueux de l'environnement et valorisant les héritages culturels, en ciblant notamment le développement d'une législation commune concernant les appellations d'origine contrôlée et protégée.
- Développer le modèle de consommation alimentaire méditerranéen à l'échelle locale mais également à l'international.
- Rationaliser la localisation des productions et mieux réguler les échanges entre les pays méditerranéens.

36 Un pacte agroalimentaire et rural pour l'intégration régionale euro-méditerranéenne, IPEMED, 2007

Créer un tableau de bord des vulnérabilités du territoire pour anticiper les chocs

Alors que la résilience des territoires est souvent abordée de manière théorique, décontextualisée des spécificités locales, sous l'influence de modèles ne permettant pas de relier les différents risques entre eux, la Métropole doit s'attacher à effectuer un travail d'analyse complet et multirisque. Ce travail pourrait aboutir dans un premier temps à la création d'un tableau de bord, composé d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs adaptés. Les services de l'ONU ont déjà proposé un cadre conceptuel pour parvenir à un tel tableau de bord, composé de 10 points :

- Les points 1 à 3 traitent de la gouvernance et de la capacité financière.
- Les points 4 à 8 abordent les nombreuses dimensions de la planification et de la préparation aux catastrophes.
- Les points 9 et 10 évoquent la réaction aux catastrophes et le redressement post catastrophe.

Ce tableau de bord pourra utilement être complété par des indicateurs adaptés à la réalité du territoire, à l'issue d'un dialogue avec les acteurs du terrain. Sans préjuger de ce travail, il pourrait par exemple être pertinent d'adapter l'indice de sensibilité côtière (Noaa, 2015), composé de six variables structurelles (type de roche, pente, géomorphologie, type de barrières, exposition du littoral, modification du littoral) et de trois variables liées aux processus naturels (élévation du niveau de la mer, hauteur moyenne des vagues, ampleur moyenne des marées).

Enfin, la crise du Covid-19 a démontré que l'usage des normes et procédures en temps de crise est partiellement inefficace, et que la résilience du territoire passe avant tout par une réaction adaptée des différents acteurs (administrations, associations, entreprises, citoyens), et donc par une acculturation accrue aux risques, ainsi que par une bonne adaptation des infrastructures. Il convient dès lors de renforcer massivement la communication et les exercices de sensibilisation de la population aux risques à venir, et d'intégrer ces derniers aux projets d'aménagement du territoire.

La préparation aux risques : l'exemple de la Californie

La Californie est une des zones urbaines les plus exposées au risque sismique. Il est depuis longtemps question d'un séisme dévastateur à venir, surnommé *Big One*. Il frapperait directement le nord de la Californie, et en particulier la ville de San Francisco.

Plusieurs organisations préparent les habitants et les entreprises au *Big One*. La mairie a publié son rapport de gestion de crise en cas de séisme, distribué aux différentes autorités publiques et privées et a créé une application pour informer le public en cas de désastre. Chez les pompiers, le groupe *Neighbourhood Emergency Response Team* est très actif dans la ville, avec pour but de sensibiliser la population à préparer le séisme et à répondre aux nécessités de premiers secours. Par ailleurs, les pompiers ont formé un réseau de volontaires qui pourront agir dans leur quartier. La Croix Rouge et les autres organisations associatives diffusent régulièrement les consignes de préparation et de réaction : faire un plan (en famille, lieu de ralliement, fortifier la maison, désigner un mode de communication, avoir des documents et de l'argent à portée de main...), construire un kit (nourriture, lampe de poche, trousse médicale...). Plus largement, l'architecture et les projets d'aménagement prennent en compte le risque sismique pour contrôler le niveau de vibration des bâtiments, et prévenir les risques d'effondrement, qui sont les plus dangereux pour la population.

► Promouvoir le sport comme un axe de différenciation du territoire métropolitain

La filière du sport est d'ores et déjà une filière structurante du territoire métropolitain : elle représente plus de 10 000 emplois et 1,5 Md€ de revenus à l'échelle de la métropole, dont 67 M€ à l'export. Le territoire métropolitain est ainsi au 2^e rang national en nombre d'entreprises dans cette filière.

Outre son poids économique, le sport, en tant que vecteur de bien-être et de santé, contribue à l'attractivité de ce territoire, qui compte 440 000 licenciés. Enfin, le domaine du sport est un axe de différenciation fort de la métropole, notamment dans la perspective des JO 2024, pour lesquels le territoire doit accueillir les épreuves de voile et certains matchs de football.

Or la métropole bénéficie de nombreux atouts dans ce domaine, parmi lesquels :

- Un environnement naturel et un climat idéal pour les activités *outdoor*, dont le nautisme.
- L'existence d'un marché local au regard du nombre d'associations et de pratiquants amateurs, mais aussi du nombre de sportifs de haut niveau.
- La présence de plusieurs laboratoires, dont l'institut des sciences du mouvement (ISM), qui dispose, avec le Technosport, d'une plate-forme dédiée à l'étude de la performance du sport de haut-niveau jusqu'aux mouvements pathologiques.
- L'existence de cursus de formation (AMU, Kedge BS) offrant un potentiel de compétences spécialisées.
- Une image et un rayonnement international de grands clubs, de sportifs de haut niveau et d'événements de niveau international.
- Une offre de soins de très haut niveau dans le domaine de la médecine du sport, chirurgie orthopédique, traumatologie et hyperbarie...

Développer les synergies et la complémentarité des acteurs du monde du sport

En premier lieu, il apparaît essentiel d'instaurer une dynamique mobilisant l'ensemble des acteurs à l'échelle du territoire, en tirant profit des évolutions de la gouvernance du sport à l'échelle nationale.

En effet, celle-ci a récemment évolué, avec la création de l'agence nationale du sport (ANS). Cette dernière intègre le monde économique, à travers des dispositifs collégiaux de concertation - les conférences régionales du sport - et de décision - les conférences des financeurs - ce qui permet de donner de la lisibilité aux politiques publiques sportives et de la cohérence dans leurs financements.

À l'échelle du territoire, il est essentiel que l'ensemble des acteurs se saisissent de ce nouveau mode de gouvernance pour optimiser les impacts économiques, sociaux, environnementaux des politiques sportives. Plus spécifiquement, les acteurs issus du monde associatif et économique, deux écosystèmes qui cohabitent plus qu'ils ne collaborent, doivent converger vers une vision partagée. Pour ce faire, cartographier l'ensemble des acteurs métropolitains impliqués dans le sport, en précisant leurs contributions potentielles aux objectifs, est un préalable nécessaire. Outre les entreprises et le monde associatif, devraient être ainsi associés les laboratoires de recherche et organismes de formations. Par la suite, cet écosystème devra être animé de façon régulière, à l'occasion de l'organisation d'événements conjoints (forums, événements sportifs à la croisée du sport professionnel et amateur, etc).

Faire du territoire une référence en matière d'accompagnement des entreprises liées au sport

Dans un deuxième temps, faire du territoire métropolitain une référence en matière d'accompagnement des acteurs économiques du monde du sport permettrait à celui-ci de renforcer son attractivité et de se positionner comme une locomotive nationale dans le domaine.

Aussi s'agit-il de créer un environnement favorable pour les entrepreneurs et les talents. Pour ce faire, un travail préalable de cartographie est là aussi nécessaire, afin de valoriser les infrastructures et les offres d'accompagnement d'ores et déjà existantes et de renforcer leur complémentarité, à l'image de ce qui a pu être développé avec le Technosport. Sur cette base, un incubateur spécifique, dédié aux *startups* liées au sport, pourrait être créé afin de faciliter les interactions de ces entreprises avec les acteurs publiques et associatifs. Dans ce cadre, une offre d'accompagnement à l'international et à l'export de ces acteurs pourrait être proposée par le Conseil régional et la Métropole.

L'agence de promotion du territoire métropolitain pourrait également se voir confier la tâche de promouvoir cet écosystème comme un terrain d'expérimentation entrepreneuriale. Dans cet objectif, la conception d'indicateurs chiffrés illustrant l'impact économique de la filière « sport » pourrait permettre d'illustrer

l'apport de ce secteur pour le territoire, ainsi que la valeur ajoutée d'un écosystème structuré, en se « *benchmarkant* » au niveau national et international.

Soutenir l'accueil de grands événements nationaux et internationaux

Enfin, la métropole doit soutenir l'accueil de grands événements sportifs. D'une part, car ils sont générateurs de retombées économiques pour les entreprises, et ce au-delà du seul domaine sportif, et d'autre part car ils contribuent à valoriser l'image de la Métropole Aix-Marseille-Provence et son attractivité à l'international.

Dans cette perspective, la nouvelle agence de promotion du territoire aura un rôle clef à jouer pour se faire le relais de l'écosystème sportif public-privé et garantir la cohérence des différentes actions engagées en ce sens. Ces événements seront l'occasion pour la Métropole de démontrer sa capacité à faciliter la convergence entre de nombreux acteurs et de porter des projets d'envergure, avec d'importantes retombées en termes d'attractivité.

2. Améliorer le positionnement du Grand Port maritime au service du développement industriel

Le Grand Port maritime de Marseille (GPMM) est la principale infrastructure du territoire métropolitain, et son plus grand pourvoyeur d'emplois. Dans un contexte propice à la relocalisation de certains emplois industriels, le GPMM doit être au centre de la stratégie de conquête industrielle d'AMP. La crise du Covid-19 a en effet montré que le port est indispensable aux industries de la région, et inversement : le GPMM a ainsi vu son activité diminuer de 50 % du fait de l'interruption de certaines chaînes industrielles.

Port généraliste, le GPMM est en mesure de traiter tout type de marchandise : hydrocarbures et vrac liquides (pétrole, gaz et produits chimiques), marchandises diverses (conteneurs et autres conditionnements), vrac solides (minerais et céréales). De plus, le GPMM est parvenu à redresser sa situation

financière, grâce à une hausse des trafics, la valorisation du foncier et une hausse systématique de 2 % par an des droits de port sur la totalité du dernier projet stratégique 2014-2018.

Malgré une dynamique positive, le port marseillais affiche un retard certain sur ses concurrents d'Europe du Nord, et même d'Europe du Sud. En 2017, le tonnage total du GPMM représentait 80 M de tonnes, alors que celui du port de Rotterdam se chiffrait à 467 M de tonnes : 75 % des marchandises qui entrent en Europe par la mer sont ainsi traitées par le Range Nord qui, au total, contrôle 89 % du trafic européen.

Il est vrai que les ports d'Europe du Nord bénéficient d'hinterlands qui ne sont pas comparables avec celui du GPMM : quand l'hinterland du GPMM se limite plus ou moins à la région Rhône-Alpes, ceux des ports du Nord comprennent l'Allemagne, la Suisse, les Pays-Bas... Toutefois, le GPMM a également du retard vis-à-vis des ports du Sud. En effet, à l'échelle du Range Sud, le GPMM atteint à peine la moitié des trafics de Gênes et Barcelone. Or ces derniers ont d'ores et déjà lancé de grands travaux d'infrastructures (quais conteneurs et croisières à Barcelone, axe ferroviaire Rotterdam-Gênes). Le phénomène de concentration du trafic devrait s'accroître avec la croissance de la taille des porteconteneurs, et il est donc primordial que le GPMM poursuive le développement engagé depuis quelques années.

► Concevoir une stratégie d'investissements nationale autour du pivot marseillais

Les concurrents d'Europe du Nord du GPMM sont saturés et les ports méditerranéens sont attractifs pour les marchandises en provenance d'Asie, puisque le trajet est près de cinq jours plus court en s'arrêtant à Marseille qu'en débarquant à Rotterdam. Grâce à son positionnement au sein du couloir rhodanien, idéal pour les échanges Nord/Sud, Est/Ouest et à sa quadrimodalité (route, rail, fleuve et pipelines), le GPMM constitue une porte d'accès naturelle au Sud de l'Europe. Il est idéalement placé pour capter les flux de transport méditerranéens, qui représentent près du tiers des échanges mondiaux de marchandises.

À ce jour, la majorité des marchandises, en particulier les conteneurs, transitent par la route (90 % du trafic) et viennent engorger les axes autoroutiers de la vallée du Rhône tandis que le ferroviaire est très peu utilisé. La situation d'embouchure du Rhône est largement sous exploitée par le port, dont le trafic fluvial est très minoritaire. Cette sous-exploitation des atouts de la façade méditerranéenne française s'explique par un développement insuffisant des infrastructures de l'hinterland bucco-rhodanien, et plus généralement par une sous-exploitation des axes Rhin-Rhône et Rhône-Saône.

Alors que les ports du Nord de l'Europe imposent progressivement le report modal sans que cela ne vienne freiner l'augmentation des trafics, le GPMM s'est fixé un objectif de 25 % des trafics de containers vers les modes ferroviaires (15 %) et fluviaux (10 %) à l'horizon 2030. Dès son livre blanc de 2011, l'Union européenne avait fixé un objectif de 30 % à l'horizon 2030, et plus de 50 % en 2058³⁷.

Engager des investissements à l'échelle locale

À l'échelle locale, la priorité est d'améliorer les accès routiers et ferroviaires aux bassins Ouest. À cet égard, le PDU de la Métropole prévoit diverses mesures afin de renforcer l'armature multimodale :

- de nombreux investissements sont prévus (gare de triage de Miramas, chantier multimodal Mourepiane, Canal fluvial Darse 2, desserte ferroviaire des bassins Ouest...) pour un total de 161 M€ à l'horizon 2030.
- la création d'un service public de fret ferroviaire (acheminement des points de collecte des marchandises du territoire jusqu'aux lieux de massification).
- la mise en œuvre d'un schéma directeur de la logistique métropolitain.

Plus spécifiquement, l'augmentation attendue de la capacité opérationnelle des terminaux à conteneur de Fos ne pourra pas se reporter uniquement vers le rail et le fluvial, notamment pour les besoins de transport à courte distance (inférieurs à 200 km) et le fonctionnement de la couronne logistique de la ZIP.

³⁷ Livre blanc de la Commission européenne, Feuille de route pour un espace européen unique des transports – Vers un système de transport compétitif et économe en ressources, 2011.

Or, la Route Nationale 569 actuelle vers le Nord (A54-A7 et au-delà l'arrière-pays national et international) connaît des congestions quotidiennes, pénalisantes pour la desserte du port, comme les mobilités du quotidien. Aussi, la réalisation d'un itinéraire routier performant, à 2x2 voies, présente un enjeu fort pour le territoire, alors qu'une forte augmentation du trafic sur la RN569 est attendue à l'horizon 2030 (+ 21 % à hauteur d'Istres) et que le réseau routier actuel présente un taux d'accident deux fois supérieur au taux de référence pour ce type de voie.

La LOM prévoit la réalisation de ces travaux entre 2028-2032. Le rapport du conseil d'orientation des infrastructures³⁸ estimait pourtant que ces travaux pouvaient être réalisés dès 2018, dans son scénario le plus ambitieux, pour un achèvement en 2022. Ces travaux, estimés à plus de 300 M€ (dont 60 % pris en charge par l'État), sont essentiels pour améliorer le raccordement des bassins Ouest du GPMM aux axes routiers et devraient être réalisés dans les meilleurs délais, en accélérant le calendrier envisagé.

Garantir la cohérence de la stratégie nationale au service du GPMM

Tout d'abord, la connexion ferroviaire doit être améliorée avec l'Allemagne, quatrième puissance économique mondiale et première puissance logistique. Il est essentiel de consolider ces relations en prolongeant l'axe Méditerranée – Rhône – Saône au Nord, notamment vers Duisbourg, où arrivent les trains « route de la soie » en provenance de Chine

Concernant le nœud ferroviaire lyonnais, il semble indispensable de réaliser le contournement ferroviaire de l'agglomération lyonnaise (CFAL) Sud concomitamment au CFAL Nord, dans la mesure où la seule réalisation du CFAL Nord entraînerait une distorsion de concurrence en faveur du port de Gênes, au détriment du GPMM. Dans un rapport de 2019, les sénateurs Hervé Maurey et Michel Vaspert soulignaient d'ailleurs ce risque³⁹.

38 Rapport du conseil d'orientation des infrastructures, *Mobilités du quotidien : répondre aux urgences et préparer l'avenir*, sous la présidence de Philippe Duron, 2018.

39 *La compétitivité des ports français à l'horizon 2020 : l'urgence d'une stratégie*, Rapport d'information de MM. Hervé MAUREY et Michel VASPERT, fait au nom de la commission de l'aménagement du territoire et du développement durable n° 312 (2018-2019) – 13 février 2019.

En matière de transport fluvial, ce dernier présente un intérêt en termes de développement durable et de massification des flux, alors que le chargement d'une péniche peut représenter jusqu'à 220 camions et que le transport fluvial émet environ quatre fois moins de CO² par quantité transportée que la route. Pourtant, la France transporte huit fois moins de marchandises par voie d'eau que l'Allemagne, six fois moins que les Pays-Bas. Dans son rapport public annuel de 2017, la Cour des comptes estimait d'ailleurs que le potentiel du transport fluvial était sous-exploité⁴⁰.

Un développement conséquent de ce mode de transports suppose d'investir dans la consolidation de l'axe Rhône-Saône-Méditerranée. En 2013, le rapport Duron⁴¹ estimait le coût des travaux des axes Saône-Moselle et Saône-Rhin entre 15 et 17 Mds€ (350 km). Si la loi d'orientation des mobilités (LOM) du 24 décembre 2019 semble donner la priorité au canal Seine-Nord Europe, un éventuel plan de sortie de crise pourrait être l'occasion de programmer de nouveaux investissements stratégiques dans les infrastructures et la mobilité bas carbone.

Si ce projet stratégique représente un coût indéniable, une politique d'investissements coordonnée entre l'État, les régions concernées et l'Union européenne, notamment grâce aux fonds du mécanisme pour l'interconnexion en Europe, pourrait être envisagée. La création d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sur le modèle de la Société du Canal SeineNordEurope (SCSNE), pourrait notamment être décidée.

40 Rapport public annuel de la Cour des comptes, février 2017, Tome II - *Le bilan de la réforme des grands ports maritimes : une mise en œuvre inégale, des effets modestes, une attractivité insuffisante.*

41 Mobilité 21, « *Pour un schéma national de mobilité durable* », Rapport au ministre chargé des transports, de la mer et de la pêche, juin 2013.

► Consolider la gouvernance à différentes échelles

Dans son rapport du 26 juin 2018⁴², le délégué interministériel au développement de l'axe portuaire et logistique Méditerranée-Rhône-Saône, Jean-Christophe Baudouin, formulait plusieurs propositions afin de renforcer la coordination des acteurs au service du développement du GPMM et de l'ensemble de l'axe Méditerranée – Rhône – Saône. Deux objectifs principaux devraient en effet guider de futures évolutions institutionnelles :

- renforcer la présence des acteurs locaux au sein de la gouvernance du GPMM ;
- consolider la gouvernance au niveau de l'axe Méditerranée – Rhône – Saône.

Renforcer la présence des acteurs locaux au sein de la gouvernance du GPMM

Lors des assises de l'économie de la mer en 2017, le Premier Ministre Edouard Philippe avait exprimé son souhait de voir les acteurs s'impliquer davantage dans la gestion des ports, à l'exception des grands ports maritimes d'envergure européenne, qui resteront sous la responsabilité de l'État (HAROPA, Marseille et Dunkerque).

Pourtant, l'Allemagne, les Pays-Bas ou la Belgique ont choisi, avec succès, d'appliquer le principe de proximité et accordent une place importante aux municipalités dans la gestion des ports. Ainsi, le port de Rotterdam est une société privée de droit public, dont la municipalité est l'actionnaire majoritaire. L'État n'intervient que sur les questions de sûreté et d'environnement, et apporte son aide financière dans le cadre de projets d'extension présentant un intérêt général. Le port de Hambourg est également géré par deux départements du ministère de l'économie du Länd⁴³.

42 Propositions pour le renforcement de l'intégration de la gouvernance sur l'axe Méditerranée-Rhône-Saône, Rapport à Monsieur le Premier ministre, Rédigé par Jean-Christophe Baudouin, Délégué Interministériel, 26 juin 2018.

43 Institut supérieur d'économie maritime Nantes-Saint Nazaire, *Prospective sur la gouvernance portuaire en France*, Note de synthèse n° 197, Février 2018.

Sans nécessairement revenir sur la loi portuaire du 4 juillet 2008 et les textes postérieurs qui l'ont précisée, il semble essentiel que le GPMM soit davantage lié à son territoire d'assise. La charte villeport, signée en 2013, et la charte métropole-port, en cours d'élaboration, sont des plans d'actions ambitieux et nécessaires, mais il pourrait être envisagé d'aller plus loin.

Ainsi, comme le préconisait déjà le sénateur Charles Revet en 2011⁴⁴, les statuts du GPMM pourraient être modifiés pour donner plus de poids aux collectivités territoriales. *A minima*, un « conseil des territoires » composé de l'État, du GPMM et des collectivités qui contribuent au financement des investissements portuaires (40 % des subventions de 2010 à 2017) pourrait être instauré.

Outre les collectivités, les acteurs économiques devraient être davantage associés, que ce soit à l'occasion de réunions techniques, ou au sein du conseil de surveillance, par exemple avec une représentation par filière.

Consolider la gouvernance à l'échelle de l'axe Méditerranée – Rhône – Saône

L'axe Méditerranée – Rhône – Saône représente un littoral de plus de 500 km et un axe fluvial de la même longueur. Il se distingue par une densité des flux de circulation et un relief contraint, à la croisée des hinterlands des ports concurrents que sont Barcelone au Sud-Ouest, Gênes à l'Est et ceux du range Nord (Anvers et Rotterdam).

Afin de soutenir le développement du GPMM, il semble essentiel d'ériger le périmètre de l'axe en périmètre de gouvernance et de mieux y associer l'hinterland. En Allemagne, par exemple, l'hinterland participe au financement des infrastructures portuaires, grâce à un fonds spécifique – le Länderfinanzausgleich (LFA) – qui repose sur le principe selon lequel les ports maritimes permettent à toutes les régions de participer aux échanges de marchandises. Une telle mutualisation

⁴⁴ *Les ports français : de la réforme à la relance*, Rapport d'information de M. Charles Revet, fait au nom de la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, n° 728 (2010-2011) – 6 juillet 2011.

des investissements régionaux pourrait être envisagée, notamment à travers une complémentarité renforcée des contrats de plan État-régions des régions incluses dans ce périmètre géographique.

À ce jour, Medlink Ports, créé en 2008, regroupe le GPMM, le Port de Sète, la Compagnie nationale du Rhône (CNR) et Voies navigables de France (VNF) et vise à remplir cette fonction de gouvernance. Toutefois, le GPMM n'y joue pas vraiment un rôle cardinal dans la définition d'un axe stratégique et d'orientation des investissements à l'échelle de l'axe, ou même d'harmonisation des politiques tarifaires. Plus spécifiquement, les relations entre le port fluvial de Lyon et le GPMM devraient être renforcées, en facilitant la représentation réciproque de ces acteurs au sein de leurs organes de gouvernance respectifs, comme préconisé par le rapport Baudouin précité.

En outre, Medlink Ports devrait intégrer l'ensemble des acteurs concernés (fret ferroviaire, filières industrielles...), dans une relation plus partenariale, en partie sur le modèle du « Parlement de la mer » en Occitanie, qui regroupe acteurs privés et publics autour de l'économie maritime.

3. Promouvoir le développement d'un tourisme durable et innovant

Avec huit millions de touristes accueillis chaque année en Provence et près de 50 000 emplois directement ou indirectement liés à ce secteur, le tourisme représente une part essentielle de l'économie locale. Ainsi, selon l'Insee, en 2014, la consommation touristique en Provence-Alpes-Côte d'Azur s'élevait à 19 Mds€, ce qui représentait 12,5 % du PIB régional.

Depuis 2013, année d'élection de Marseille comme capitale européenne de la culture, la ville a accru très largement son attractivité touristique.

Cette attractivité est cependant en deçà de son potentiel. En effet, Marseille présente encore une attractivité considérée comme « standard » et n'apparaît pas

dans le top 100 des villes les plus visitées au monde du Top City Destinations Ranking, au contraire d'une ville comme Nice, par exemple (92^e). Par ailleurs, la ville centre de la métropole connaît un déficit en matière d'infrastructures hôtelières. Avec huit chambres d'hôtel pour 1 000 habitants, Marseille est de loin la grande ville la moins équipée en France dans ce domaine. Elle reste très éloignée d'Aix-en-Provence (27 chambres par habitant), Nice (27) et Bordeaux (20), et sans comparaison avec Paris (38). L'écart est encore plus significatif si l'on se concentre sur l'hôtellerie haut de gamme.

De plus, ce secteur est un des plus durement touchés par la crise du Covid-19, avec une perte d'activité, à l'échelle de la France, estimée par l'Observatoire de l'Economie du Tourisme à 25 % du PIB touristique en 2020. Si la région PACA devait connaître la même baisse que l'ensemble du pays, cela représenterait une perte de 4,7 Mds€.

Un retour à la normal n'est pas envisagé avant 2022/2023, selon les professionnels du secteur. À cet égard, il n'est pas même certain qu'un retour au « *business as usual* » soit possible, alors que les habitudes de consommation et de déplacements internationaux pourraient être profondément bouleversées par cette crise sanitaire.

C'est pourquoi un projet de développement du tourisme à l'échelle de la Métropole doit veiller à s'inscrire en adéquation avec ces reconfigurations. Le plan de soutien au secteur touristique conçu par le conseil interministériel du tourisme (CIT), en lien avec la banque publique d'investissements (Bpifrance) et la Banque des Territoires, témoigne d'ailleurs de cette ambition d'investir dans des infrastructures et des dispositifs en adéquation avec une conception du tourisme plus durable, plus participative et davantage digitalisée.

► S'inscrire dans la dynamique des nouveaux financements à destination du secteur

Rechercher l'appui du conseil interministériel du tourisme et du fonds France investissement tourisme

Tout d'abord, la majorité des projets d'investissements devraient chercher à s'inscrire dans le cadre du plan de soutien au secteur touristique conçu par le conseil interministériel du tourisme (CIT) et mis en œuvre par Bpifrance et la Banque des Territoires. Ce plan prévoit au total plus de 3 Mds€ de financements entre 2020 et 2023 et prévoit un important volet sur la transformation numérique et écologique du secteur.

Un investissement de 1,3 Mds€ en fonds propres est en effet prévu, pour un effet levier attendu de cinq, soit un montant d'investissements cible de 6,7 Mds€. L'objectif est de soutenir le redéploiement de l'offre des petits acteurs du tourisme, ancrés dans les territoires, mais aussi d'investir dans la consolidation et l'excellence de la filière, à travers des prises de participations stratégiques auprès d'acteurs de taille plus importante. Par ailleurs, des prêts seront accordés aux acteurs du secteur. Ainsi, le Prêt tourisme va atteindre 1 Md€ dans le cadre de ce plan. En complément, une enveloppe de dette à très long terme pour un montant d'au moins 500 M€ doit être mobilisée par la Banque des Territoires.

Outre ce plan exceptionnel et au-delà de 2023, le CIT peut également fournir une aide et une expertise via France Tourisme Ingénierie et appuyer le financement de projets grâce au fonds France investissement tourisme (FIT). Ce dernier est en effet chargé d'investir dans des projets touristiques en ciblant particulièrement les PME. Il effectue des investissements minoritaires en fonds propres ou quasi-fonds propres, avec des engagements compris entre 500 000 € et 10 M€. Si l'hébergement touristique représente la majeure partie des investissements, le FIT a aussi vocation à financer un nombre varié d'activités, y compris les loisirs et la restauration.

Mobiliser les financements européens existants et à venir

Dans ses orientations de mai 2020 pour la relance du secteur touristique dans l'Europe, la Commission européenne a annoncé l'organisation d'une convention européenne du tourisme, afin de préparer le terrain pour un futur écosystème touristique européen durable, innovant et résilient : le programme européen pour le tourisme 2050. Dans ce cadre, de nombreux investissements pourraient être cofinancés par des fonds européens.

Toutefois, sans attendre ce programme spécifique, des appuis peuvent d'ores et déjà être recherchés auprès de différentes sources de financement européennes.

Tout d'abord, la Banque européenne d'investissement (BEI) soutient des projets d'investissement durables dans quatre domaines : l'innovation et les compétences, les PME, la lutte contre le changement climatique et les infrastructures stratégiques. Certains projets touristiques sont donc susceptibles de relever d'un de ces domaines.

Ensuite, le Fonds européen pour les investissements stratégiques mobilise des financements privés pour soutenir l'investissement dans les infrastructures stratégiques, l'énergie et l'utilisation efficace des ressources, et les PME. Géré conjointement par la Commission européenne et la BEI, il peut être mobilisé au profit du secteur du tourisme. Un soutien peut notamment être apporté au financement des infrastructures de voyage, à l'efficacité énergétique des équipements d'hébergement, aux projets de transformation d'équipements à des fins récréatives et à la création de « Plateformes d'investissement » dédiées au tourisme (Commission européenne, 2016).

Enfin, sur le modèle de l'Estonie, une partie des investissements nécessaires pourraient être financés sur le Fonds européen de développement régional (FEDER), qui soutient les investissements touristiques au niveau régional et local afin de favoriser les innovations de produits et de services utilisant les TIC, un tourisme à haute valeur ajoutée dans des marchés de niche, et la diversification touristique. En effet, sur la période 2015-2020, le ministère estonien

des affaires économiques et des infrastructures a, par exemple, proposé, en collaboration avec le centre de développement du tourisme « *Enterprise Estonia* », des subventions imputées sur ce Fonds en faveur de l'organisation de manifestations et de conférences internationales.

► **Faire du tourisme durable et innovant un marqueur de différenciation**

Il est désormais nécessaire de concevoir des solutions de développement et de gestion du tourisme qui favorisent la croissance économique, l'inclusion sociale et la durabilité environnementale.

Pour la Métropole, deux sujets devraient faire l'objet d'une attention particulière à cet égard : les enjeux environnementaux liés au port et à un développement maîtrisé de la croisière, d'une part, et le déploiement d'une offre davantage innovante et numérique, d'autre part. Ces deux dimensions sont d'ailleurs les deux axes d'évolution majeurs du secteur identifié par l'OCDE dans son rapport « Tendances et politiques du tourisme » (2020)⁴⁵.

Mettre en place une politique de « certification verte »

Sur le modèle de la Norvège et de son label *Sustainable Destination*, qui compte 45 critères et 108 indicateurs, la Métropole pourrait développer son propre label, afin de mettre en valeur les acteurs du secteur touristique les plus respectueux de l'environnement. Une évaluation des résultats et un renouvellement du label à fréquence régulière permettrait d'inciter à prolonger les efforts dans la durée.

En parallèle, et sur le modèle de la Finlande et de son programme *Sustainable Travel Finland*, la Métropole pourrait proposer aux entreprises un ensemble d'outils concrets leur permettant d'adopter plus facilement des pratiques et des choix durables dans leur gestion quotidienne. En obtenant ce label, elles pourraient bénéficier d'un accompagnement pour la mise en œuvre de bonnes

45 OCDE (2020), *Tendances et politiques du tourisme de l'OCDE 2020*, Éditions OCDE, Paris.

pratiques, ainsi que d'un soutien marketing spécifique de la part de l'agence de promotion du territoire métropolitain.

Promouvoir un modèle de croisière plus durable

Sur le plan environnemental, la question de la pollution des bateaux de croisière et la bonne insertion des bassins Ouest du grand port maritime de Marseille (GPPM) dans leur environnement urbain sont un enjeu essentiel pour favoriser l'acceptabilité par la population locale d'un développement du tourisme.

Avec 2,7 M de passagers et 1,6 M de croisiéristes, Marseille est devenue en quelques années l'un des tout premiers ports de croisière de Méditerranée. Dans son agenda de développement économique, la Métropole ambitionnait d'ailleurs, en 2017, d'intégrer le podium européen des ports de croisière. Cependant, les habitants subissent les impacts négatifs de ce nouvel afflux.

En effet, les immenses navires de croisière génèrent d'importantes fumées qui incommode les habitants des quartiers Nord voisins. Alors que la mer Méditerranée pourrait être classée en zone « SECA » (Sulfur Emission Control Area ou « ZCES » en français), dans le cadre de la directive 2012/33/UE, de nouvelles valeurs limites plus strictes de teneur en soufre des combustibles pourraient s'imposer aux navires à quai.

Aussi, le GPPM fait partie des premiers ports à valoriser le branchement des navires à quai. À cet égard, le GPPM, le Conseil régional et le Conseil départemental, en lien avec l'ADEME, ont récemment annoncé un calendrier de connexion électrique pour le Nord des bassins de Marseille, au cap Janet, au terminal de réparation navale et au terminal croisières, visant notamment la connexion des navires de croisières à l'horizon 2025 (investissement prévisionnel de 20 M€, dont 6 M€ pour le Conseil départemental). Ces efforts pourraient être soutenus par la Métropole et la Mairie, notamment dans le cadre de la charte ville-port.

Le GPPM veut également miser sur le gaz naturel liquéfié (GNL), afin de préparer son entrée dans la catégorie des ports propres. À cet égard, la mobilisation

des acteurs économiques est complémentaire des efforts déployés par le port. Ainsi, le groupe CMA-CGM s'est récemment engagé à se doter de futurs navires « propres », à propulsion au GNL. Dans cette perspective, la Ville et la Métropole ont également un rôle à jouer en contribuant à structurer les initiatives et à faciliter l'implantation de la filière hydrogène (voir partie III.1).

Outre ces avancées technologiques, un système comparable à celui adopté par l'île de Santorin, en Grèce, visant à contrôler et à organiser les arrivées et les départs des navires de croisières pourrait permettre d'optimiser le flux des croisiéristes et de limiter les pics d'affluence. Ce système, qui utilise un algorithme basé sur 14 critères, permet également de proposer des destinations alternatives aux croisiéristes sur le territoire pour éviter une concentration lors des escales.

► Mettre l'accent sur l'offre de services numériques

Le Forum économique mondial (2017) estime qu'entre 2016 et 2025, la transformation numérique créera 305 Mds\$ en valeur dans le secteur du tourisme. En effet, selon l'OCDE⁴⁶, le numérique est notamment vecteur des innovations suivantes :

- l'intelligence artificielle et les assistants virtuels pourraient rationaliser et favoriser la prestation de services touristiques efficaces et abordables.
- l'analyse de données permettrait d'affiner la connaissance des comportements des consommateurs et d'adapter l'offre touristique en conséquence.
- la réalité virtuelle pourrait donner un aperçu préalable d'une visite, voire de s'y substituer. Elle pourrait aussi servir à enrichir l'expérience vécue dans une destination ou à réduire les incidences environnementales sur un site touristique.

Les technologies numériques auront un impact certain sur les entreprises touristiques, ainsi que sur la structure des chaînes de valeur de ce secteur. Elles permettront aux entreprises de rationaliser leur fonctionnement, de mieux

⁴⁶ OCDE (2018), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », Études de l'OCDE sur le tourisme, 2018/03, Éditions OCDE, Paris.

prévoir les évolutions du marché mais aussi d'offrir de nouveaux services et de se démarquer face à la concurrence. Faciliter et permettre le passage du tourisme au numérique constitue donc un enjeu fondamental pour les territoires qui ont fait de cette activité un levier de croissance.

À titre d'exemple, au Portugal, le programme national Valorizar finance le soutien à l'investissement dans des projets visant à assurer un accès wifi dans les centres historiques et les zones touristiques. En Espagne, la société d'État de gestion de l'innovation et des technologies touristiques (SEGITTUR) fournit un appui visant à aider un certain nombre de destinations dites « intelligentes » à devenir plus compétitives et durables grâce au déploiement de technologies de l'information et des communications (TIC). Un exemple concret des apports d'une meilleure couverture Wi-Fi est la création de « promenades innovantes », comme en Corée du Sud, qui ont recours au géomarkage et à la réalité augmentée pour offrir des expériences immersives et des simulations historiques.

À l'échelle de la Métropole, des subventions publiques pourraient chercher à financer le même type de projets de déploiement du Wi-Fi public ou d'outils interactifs. Également, la Métropole pourrait fournir un appui, tant technique que financier, aux PME et aux petites entreprises touristiques traditionnelles qui peinent à appréhender ces opportunités numériques. Cette aide pourrait s'inscrire en complément de l'action de France NUMérique, qui fournit des outils et des formations via une plateforme en ligne. La Norvège, par exemple, propose aux professionnels du tourisme une séance de formation d'une journée, pour améliorer leurs compétences numériques.

Outre ces nouveaux services, le numérique peut aussi permettre de mieux anticiper les flux de visiteurs et les évolutions du marché. En effet, les données sont particulièrement utiles aux entreprises pour éclairer la planification stratégique, les opérations et les prestations de service. Cette pratique, courante dans les entreprises plus importantes, peut se révéler plus difficile à mettre en œuvre pour les entreprises de plus petite taille. Aussi, la Métropole pourrait-elle prendre en charge la création et le pilotage d'une plateforme à l'échelle locale, visant à concentrer les données relatives au secteur, au bénéfice des acteurs locaux.

Plusieurs modèles de ce type existent en Europe : eVisitor en Croatie, TravelBI au Portugal, TourismTech Datalake au Danemark ou encore Open Data Plus en Pologne.

Pour ce faire, plusieurs acteurs pourraient appuyer la Métropole. En premier lieu, le Conseil régional, dans la mesure où la collecte des données relatives au tourisme relève de sa compétence. De plus, une telle initiative serait complémentaire avec l'action de la commission numérique du comité de filière tourisme, qui doit créer un tel outil à l'échelle nationale, dans le cadre du plan de relance du secteur touristique. Enfin, la Commission européenne a mis au point un système européen d'indicateurs du tourisme (ETIS), pour la gestion durable des destinations.

D'un point de vue technique, cet outil pourrait s'appuyer sur des solutions technologiques telles que présentées dans la partie III.1 du présent rapport pour la gestion et la valorisation des données.

► **Développer le tourisme d'affaires, moins saisonnier et à la recherche d'une offre plus haut de gamme**

Afin d'éviter les écueils d'une économie touristique excessivement dépendante de flux massifs de touristes, l'enjeu est d'adopter un positionnement en gamme permettant de décorrélérer la dynamique des recettes touristiques du volume des nuitées hôtelières, ainsi que d'éviter la saisonnalité et la concentration des flux sur une courte période.

Dans cet objectif, développer une offre haut de gamme et, notamment, ciblée sur le tourisme d'affaires semble être un axe stratégique essentiel.

Mettre en place une grande école du tourisme et de l'hôtellerie

Selon un rapport de l'OCDE de 2018⁴⁷, les pénuries de main-d'œuvre dans le

47 OCDE (2018), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », Études de l'OCDE sur le tourisme, 2018/03, Éditions OCDE, Paris.

secteur du tourisme continuent de constituer un défi stratégique majeur dans la majorité des pays. Or, selon l'agence Eduuniversal, aucune école du territoire métropolitain ne figure dans les classements des meilleures formations dans le domaine du tourisme ou de l'hôtellerie.

Ainsi, dans le top 10 de l'année 2020 des masters de management du tourisme, aucune école de la métropole n'était représentée, alors que la SKEMA Business School, avec son campus de Sophia Antipolis y figurait en première position et l'IPAG Business School, dont le campus est à Nice, était quatrième. À titre de comparaison, la ville de Toulouse était également représentée avec TBS Business School, deuxième, et la Grand Sud Tourism School, neuvième. La Métropole était également absente du top 15 2020 des masters de management de l'hôtellerie.

Si Marseille et sa région souhaitent développer le tourisme et monter en gamme en matière d'accueil et de services, il est indispensable de pouvoir former et recruter localement, afin que la croissance en emplois induite par le tourisme profite à la population locale.

Promouvoir les espaces de congrès et les infrastructures à l'occasion d'événements ayant une forte visibilité à l'internationale

Comme le rappelle le rapport de l'OCDE de 2018⁴⁸, un secteur du tourisme de congrès s'appuyant sur des infrastructures de qualité peut contribuer à éviter la saisonnalité, en organisant des manifestations tout au long de l'année.

À Barcelone, dès les années 1990, la stratégie retenue a consisté à cibler le tourisme d'affaires, avec de nombreux congrès, conventions, ou encore voyages d'entreprises. L'office de tourisme, *Barcelona Turisme*, a ainsi été créé à l'occasion des JO de 1992. Cette nouvelle structure de gouvernance accompagne les réalisations urbanistiques, avec d'importants budgets de communication. Elle organise régulièrement des événements artistiques, culturels et sportifs,

48 OCDE (2018), « Des politiques efficaces pour des investissements de qualité dans le tourisme », Études de l'OCDE sur le tourisme, 2018/03, Éditions OCDE, Paris.

en lien avec l'actualité mondiale ou bien l'identité de la ville, comme en 2002 avec l'année Gaudi.

Pour leur part, les autorités municipales de Lisbonne se sont servies de l'exposition universelle de 1998 comme d'un levier pour moderniser la ville et séduire les milieux d'affaires, en apportant la preuve de sa capacité à planifier et organiser avec succès un événement d'une telle ampleur et d'une telle complexité.

Aussi, une stratégie de long terme doit être mise en place à l'échelle de la Métropole en profitant des futurs grands événements sur son territoire. Cette dernière doit en effet accueillir en 2023 une partie des matchs de la Coupe du Monde de Rugby, et, en 2024, les épreuves de voile des Jeux Olympiques.

Des projets d'investissements sont déjà prévus par la ville de Marseille : les 17 hectares du Parc Chanot, rassemblant parc des expositions et palais des congrès dans le 8^e arrondissement de Marseille, doivent être modernisés pour rendre plus attractif le tourisme d'affaires. Une grande salle de spectacle de 9 000 places devrait aussi être construite. Le coût hors taxes de ces travaux, estimé entre 222 M€ et 233 M€, est assumé par des acteurs privés, dans le cadre d'une concession de travaux et de service public.

Il est essentiel que ces projets fassent l'objet d'une importante politique de communication, notamment en langue anglaise, avec l'organisation d'événements d'envergure. À titre d'exemple, la forte croissance du tourisme d'affaires en Irlande s'explique en grande partie par d'importants frais de marketing : selon l'OCDE, ces dépenses en communication ont produit un retour sur investissement élevé.

Cette politique de communication et de promotion devrait être confiée à la nouvelle agence en charge de la promotion du territoire, qui serait ainsi en capacité d'être un acteur stratégique, sur le modèle barcelonais (*voir Partie II-4*).

À terme, la Métropole devrait chercher à promouvoir ses actions en se portant candidate au prix de La Capitale européenne du tourisme intelligent, décerné

annuellement et pour la première fois en 2019. Cette initiative de l'UE, salue les réalisations exemplaires des villes européennes en tant que destinations touristiques dans quatre catégories : i) durabilité, ii) accessibilité, iii) numérisation et iv) patrimoine culturel et créativité.

► Doter le territoire d'une meilleure desserte aéroportuaire

La compétitivité d'une plateforme aéroportuaire est un levier essentiel de croissance pour un territoire, que ce soit pour le tourisme local ou l'accès des entreprises à de nouveaux marchés en France et à l'international.

Avec 10 M de passagers en 2019, selon l'union des aéroports français, l'aéroport Marseille Provence a connu une croissance encourageante de + 8,1 % par rapport à 2018. Cette croissance est essentiellement portée par l'International, qui constitue 62 % du trafic. Toutefois, il n'est que le quatrième aéroport régional français, en termes de trafic passagers. À titre de comparaison, l'aéroport de Nice a accueilli 14,5 M de passagers en 2019. Aussi, ces résultats ne semblent pas à la hauteur de la deuxième métropole française.

135

Inclure davantage les hubs aéroportuaire régionaux dans la relance nationale du secteur aérien

La crise du Covid-19 a eu d'importants impacts sur le secteur aérien. Ainsi, en mars, le trafic avait diminué de plus de 50 % pour l'aéroport Marseille-Provence. En avril, 99 % de son activité avait disparu, avec 300 passagers par jour contre plus de 30 000 habituellement. Dans ses prévisions de mai 2020, l'aéroport prévoyait une baisse du trafic de 66 % sur 2020, en se basant sur une relance en juillet. Aussi, un soutien à court terme semble-t-il nécessaire.

Les aides conséquentes (7 Mds€) accordées au pavillon national, Air France-KLM, sont conditionnées à des objectifs environnementaux : accélérer la baisse du volume d'émissions des vols domestiques ; déployer les biocarburants aéronautiques durables ; renouveler la flotte. Toutefois, ces aides accordées aux compagnies pourraient également être conditionnées au développement de liaisons aériennes internationales directes au départ des aéroports régionaux.

Cela permettrait d'éviter la massification des flux sur le hub parisien, alors que les plateformes parisiennes représentaient plus de la moitié du trafic des aéroports français en 2019, selon l'union des aéroports français.

Par ailleurs, l'aéroport Marseille-Provence a adopté une démarche de responsabilité sociale et environnementale ambitieuse, avec, notamment, une décarbonisation de son activité aéroportuaire, une mobilité durable, un développement raisonné du trafic, ou encore la préservation de son patrimoine naturel. Ces mesures devraient permettre à l'aéroport de disposer d'importants avantages compétitifs vis-à-vis de clients aux exigences en la matière de plus en plus fortes.

Transformer l'aéroport pour l'adapter aux standards internationaux

L'aéroport doit parachever sa transformation et accéder aux standards internationaux attendus par les passagers qu'il accueille, aussi bien la clientèle touristique que d'affaires. La première phase du projet Cœur d'Aéroport, non capacitive, est stratégique pour l'aéroport et son territoire : la restructuration du terminal 1, qui comprend la réalisation d'un nouveau bâtiment permettra de rationaliser les flux de passagers, d'améliorer la qualité de service, de mettre en conformité l'aéroport aux nouvelles normes, de réaménager les zones commerciales et de mieux gérer le risque sanitaire. La réalisation de ce nouveau bâtiment viendra accompagner le développement et la compétitivité du territoire en proposant des infrastructures aux meilleurs standards internationaux. Tous les grands aéroports régionaux ont déjà achevé leur mutation et Marseille Provence perd progressivement en compétitivité par rapport à ces aéroports. C'est donc une partie du développement économique de la région qui en pâtit.

Renforcer les liaisons internationales depuis Marseille

Au-delà de la situation de court terme, il s'agit d'accompagner l'aéroport dans ses efforts de prospection vers des destinations aériennes posant des difficultés en matière de droits de trafic, à l'image des pays du Golfe. Mieux intégrer la Métropole aux échanges internationaux permettrait de soutenir le trafic des croisiéristes sur la Méditerranée et sur le Rhône qui vont notamment chercher leur clientèle en Asie. Pour ces clients, l'accessibilité à la Métropole via les grands

hubs du Moyen-Orient est capitale, alors que des ports d'embarquement comme Rome ou Barcelone ne sont pas handicapés par une politique restrictive des droits de trafic vis-à-vis des compagnies du Golfe. L'accroissement du nombre de longs courriers opérant depuis l'aéroport participerait du développement économique et de l'attractivité de l'ensemble de la métropole. La réflexion visant à développer l'offre régionale, aux dépens de la connexion parisienne, doit être poursuivie afin d'aboutir à une meilleure offre territoriale profitable à l'ensemble des acteurs économiques.

Assurer l'accessibilité de l'aéroport

En matière d'accessibilité ferroviaire, la proximité de la gare de Vitrolles en fait un outil stratégique pour les accès à l'aéroport, ainsi qu'au site d'Airbus. C'est pourquoi il semble nécessaire d'augmenter la fréquence et la fiabilité des trains assurant la liaison entre cette gare et celle de Marseille Saint-Charles. De même, le remplacement du service de bus actuel par une liaison spécifique dédiée de type téléphérique, actuellement à l'étude, qui relierait la gare à l'aéroport et au site d'Airbus permettrait de faciliter les accès dans le respect de l'environnement. Si ce projet ne devait pas aboutir, la liaison par bus devra à minima être renforcée, en s'appuyant sur des solutions à énergie verte.

En outre, deux projets majeurs doivent permettre d'améliorer la fluidité du trafic routier vers et depuis l'aéroport : d'une part, l'aménagement de l'échangeur A7/D113 dans le secteur de l'Agavon pour fluidifier le trafic, avec notamment la création de voies dédiées pour les bus à haute qualité de service, d'autre part la réalisation d'un ouvrage routier pour permettre un deuxième accès à l'aéroport et au site d'Airbus.

Le calendrier du projet de deuxième accès doit débiter rapidement, pour une réalisation à horizon dix ans. Ces aménagements sont indispensables afin d'éviter à l'aéroport de Marseille Provence un décrochage irrémédiable, vis-à-vis de ses concurrents nationaux et internationaux.

4. Faire de Marseille le pivot de l'influence française en Méditerranée et en Afrique

Aix-Marseille-Provence dispose des atouts qui peuvent faire de cette métropole un des acteurs majeurs des relations entre l'Afrique et la France (champions maritimes et des nouvelles technologies, présence de représentations d'institutions internationales, nationales, de centres de recherche, réseaux formels et informels...). Pour y parvenir, cela suppose un renforcement des capacités d'action à l'international de la Métropole, mais cet objectif doit aussi se déployer à l'échelle nationale, dans le cadre de la redéfinition des liens stratégiques entre l'Afrique et la France.

C'est ainsi une mobilisation générale des acteurs à l'échelle locale et nationale qui doit être décrétée. Parce que les habitants et les entreprises d'AMP disposent d'une véritable proximité culturelle et économique avec de très nombreux pays en Afrique, et parce que la France a tout à gagner à disposer d'un nouveau pivot, garant d'un meilleur équilibre, dans sa stratégie diplomatique vis-à-vis de ce continent, il convient de mobiliser le secteur privé et les acteurs publics dans une démarche ambitieuse et partagée. Cela passe tant par un renforcement des compétences et des échanges interculturels, déjà nombreux, que par une consolidation de l'image de Marseille en Afrique, qui pourrait devenir un des axes prioritaires de l'agence de promotion du territoire.

► Faire d'Aix-Marseille la Métropole euroméditerranéenne

Marseille est la seconde place diplomatique en France, étant la seule ville de France, hors Paris, où sont représentés la Commission européenne, le Parlement européen et environ 80 pays avec des consulats. Marseille est également une des seules villes dans le monde à disposer, sans être une capitale nationale, d'une présence de la Banque mondiale. Elle possède ainsi un potentiel diplomatique considérable, qu'il convient aujourd'hui de valoriser.

Cela pourrait passer par des mesures fortes prises au niveau national.

En premier lieu, il apparaît nécessaire de conforter et d'officialiser le rôle de la Métropole dans la stratégie diplomatique française vis-à-vis de ses relations avec l'Afrique. Cela pourrait passer par l'engagement d'organiser à Marseille tous les sommets Afrique / France ou évènements diplomatiques majeurs entre la France et des pays Africains qui se dérouleraient sur le territoire français, en rupture par exemple avec la tenue du sommet Afrique / France 2020 à Bordeaux, finalement reporté du fait de la crise sanitaire. Marseille dispose d'une véritable image de marque sur le continent africain et une telle mesure constituerait un signal positif à destination des pays de l'autre rive de la Méditerranée, alors que le président de la République a affiché son intention de renouveler la relation franco-africaine lors du discours de Ouagadougou en 2017.

Aix-Marseille-Provence, dans le cadre de la création d'une nouvelle collectivité (voir partie IV.2), deviendrait ainsi la Métropole euroméditerranéenne, sur le modèle de l'Eurométropole de Strasbourg. Si ce nouveau statut n'aurait pas de conséquences immédiates sur son champ de compétences, une telle appellation traduirait un volontarisme politique fort, en affirmerait le rôle politique de la Métropole et son inscription dans la stratégie diplomatique de la France. Elle serait aussi un gage de visibilité pour les partenaires diplomatiques et économiques.

Enfin, afin de donner corps à la fonction diplomatique de Marseille, il pourrait être possible de regrouper tous les consulats africains au sein d'Euroméditerranée afin de favoriser les rencontres informelles et de faire de la ville un forum pour les relations diplomatiques avec l'Afrique. Cela pourrait pousser les entreprises marseillaises présentes à l'international à prendre un plus grand rôle diplomatique et à participer au rayonnement de la métropole.

► Adopter une politique d'action extérieure ambitieuse

Inscrire l'action extérieure du territoire métropolitain en cohérence avec les objectifs nationaux

Selon la loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, les collectivités peuvent

« *soutenir toute action internationale* » des acteurs de leur territoire. Elles doivent toutefois veiller à être en cohérence avec les objectifs de développement et de solidarité internationale de la France, ainsi qu'avec les objectifs généraux de la diplomatie française. Le respect de ce cadre permet aux collectivités de rechercher l'appui politique, technique et financier de l'État, notamment auprès de l'agence française de développement (AFD).

En effet, l'AFD cherche à s'appuyer sur l'action extérieure des collectivités territoriales car celle-ci offre un cadre pérenne à ses actions, grâce à l'existence d'un dialogue institutionnalisé. En signant, entre 1980 et 2016, 23 accords de coopération, et en comptant 13 villes jumelées⁴⁹, la ville de Marseille s'est d'ailleurs affirmée comme l'une des villes françaises les plus actives et les plus riches en termes de politique de coopération décentralisée et bénéficie dans ce cadre d'importants atouts. Pour sa part, Aix-en-Provence a développé des jumelages et partenariats avec 15 villes⁵⁰, quand d'autres villes de la métropole, comme Marignane⁵¹ ou Salon de Provence⁵², sont, elles aussi, jumelées avec plusieurs villes, essentiellement européennes.

Du côté des collectivités territoriales, l'intérêt d'un tel rapprochement est de drainer des financements pour les projets qu'elles mettent en œuvre dans leurs conventions de coopération décentralisée. Les ressources de l'AFD s'établissaient à 1,3 Mds€ en 2013, quand l'ensemble de l'action extérieure des collectivités territoriales ne dépassait pas le milliard. En 2018, l'AFD représentait 11,4 Mds€ d'engagement, dont 5,3 Mds€ pour le continent africain (50 % des engagements totaux de l'AFD et 75 % des ressources budgétaires).

49 Abidjan (Côte d'Ivoire) – Antwerpen (Belgique) – Copenhagen (Danemark) – Dakar (Sénégal) – Genova (Italie) – GLASGOW (Royaume-Uni) – Haïfa (Israël) – Hamburg (Allemagne) – Kobe (Japon) – Le Pirée (Grèce) – Marrakech (Maroc) – Odessa (Ukraine) – Shanghai (Chine).

50 Ashkelon (Israël) – Baalbeck (Liban) – Bath (Royaume-Uni) – Bamako (Mali) – Bâton Rouge (États-Unis) – Carthage (Tunisie) – Coimbra (Portugal) – Coral-Gables (États-Unis) – Granada (Espagne) – Kumamoto (Japon) – Oujda (Maroc) – Perugia (Italie) – Pécs (Hongrie) – Philadelphie (États-Unis) – Tübingen (Allemagne).

51 Figueres (Espagne) – Göd (Hongrie) – Hatfield (Royaume-Uni) – Ravanusa (Italie) – Slanic Prahova (Roumanie) – Wolfsburg (Allemagne).

52 Aranda De Duero (Espagne) – Gubbio (Italie) – Huntingdon-Godmanchester (Royaume-Uni) – Szentendre (Hongrie) – Teliu (Roumanie) – Wertheim (Allemagne).

À titre d'exemple, avec l'initiative Choose Africa, le groupe AFD, a renforcé son soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation en Afrique, au service des start-ups et des PME : 2,5 Mds€ seront consacrés d'ici 2022 au financement et à l'accompagnement de 10 000 petites entreprises et start-ups en Afrique. Cibler des actions de coopération dans ce domaine et sur cette zone et accompagner les acteurs économiques métropolitains, permettraient, par exemple, à la Métropole de bénéficier de la dynamique impulsée par l'AFD.

S'inspirer de la politique de réseaux et d'influence de la ville de Paris

La chambre régionale des comptes (CRC) d'Île-de-France a récemment publié un rapport sur la coopération décentralisée et l'action internationale de la ville de Paris (2019). Il ressort de ce rapport que la Ville de Paris a fait de son appartenance à de nombreux réseaux et associations de métropoles mondiales un important relais d'influence, avec la « *diplomatie des villes* ». La Métropole semble, pour sa part, en retrait de telles initiatives, alors même qu'elles favorisent les partages d'expérience entre territoires et donnent un cadre pérenne aux initiatives privées.

Ainsi, Marseille semble tout d'abord insuffisamment investie dans l'association internationale des maires francophones (AIMF). La ville n'a versé que 93 000 € de subventions à l'AIMF sur la période 2010-2017, quand la ville de Bordeaux a versé 435 000 € et la ville de Paris 14,8 M€. Marseille se situe dans des ordres de grandeur proches des subventions versées par Issy-les-Moulineaux (46 500 €), une ville de 70 000 habitants. L'AIMF est pourtant l'un des quatre opérateurs de l'organisation internationale de la francophonie (OIF), qui rassemble aujourd'hui 294 membres dans 51 pays et représente plus de 130 M d'habitants. Par ailleurs, l'AIMF finance, au moyen de son fonds de coopération, de nombreux projets.

Paris est également la seule ville de France membre du réseau « *Cities Climate Leadership Group* », ou « *C40* » : un réseau international de 96 villes, dont les grandes métropoles mondiales, réparties dans plus de 50 pays et engagées dans la lutte contre les dérèglements climatiques. Les villes membres de ce réseau représenteraient 700 M d'habitants et 25 % du PIB mondial. Adhérer à

un tel réseau permettrait à la Métropole de faire évoluer son image de territoire insuffisamment impliqué dans la transition énergétique, mais aussi de bénéficier des retours d'expérience des autres villes engagées dans ce processus. Par ailleurs, être membre du réseau permettrait de participer aux appels à projet organisés par ce dernier. À titre d'exemple, un appel à projets récemment organisé vise à « solliciter les idées les plus ambitieuses pour transformer des sites sous-exploités en nouveaux lieux-phares de la durabilité et de la résilience ». Les politiques de reconversion et requalification urbaines évoquées précédemment dans ce rapport (voir partie II.C) s'inscriraient parfaitement dans ce cadre.

Avec Poitiers, Paris est, de plus, la seule ville de France membre du réseau ICORN (International Cities of Refuge Network), qui vise à l'accueil d'artistes réfugiés. Dans ce cadre, Paris s'engage à accueillir chaque année pendant un an un écrivain ou un artiste menacé de mort dans son pays d'origine. Devenir membre de ce réseau de plus de 70 villes membres s'inscrirait dans la tradition d'accueil et d'ouverture de la Métropole, tout en bénéficiant à son rayonnement culturel et artistique.

Des exemples de pratiques vertueuses

Paris

Principale originalité de la capitale dans la conduite de son action internationale, le maire de Paris dispose, au sein de son cabinet, d'un conseiller diplomatique, également à la tête de la délégation générale aux relations internationales (DGRI), rattachée au Secrétariat général.

Il est en charge de la mise en œuvre des orientations arrêtées par la Maire de Paris et de la coordination des services de la Ville dans le domaine des relations internationales et de la coopération décentralisée.

.../...

Lille

La coopération entre la ville de Lille et la ville de Saint-Louis, au Sénégal, est structurée autour d'un axe de dialogue direct et sans intermédiaires entre les services internationaux de la mairie de Lille et l'agence de développement communal de la ville de Saint-Louis.

Cette coopération s'est également traduite par la création d'un référent permanent de la ville de Lille à Saint-Louis, employé par la mairie et chargé de coordonner l'ensemble des programmes en concertation avec les deux structures. Ce correspondant technique participe au rapprochement entre les deux structures.

Lyon

La Ville dispose d'une représentation permanente à Bruxelles. Cette présence sur place renforce ses capacités d'action : meilleur accès à l'information, notamment en ce qui concerne les opportunités de financements, plus grande influence auprès des décideurs européens, contact facilité avec de potentiels partenaires d'Europe.

Selon le site internet de la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne, c'est la seule ville de France, avec Grenoble et Lille, à s'être dotée d'une telle capacité d'influence auprès des institutions européennes.

► Structurer des initiatives nombreuses mais dispersées pour faire de la diplomatie un support du développement économique des entreprises à l'international

Les Marseillais apparaissent comme des interlocuteurs de choix pour les pays d'Afrique, et en particulier du Maghreb. Le secteur privé a créé plusieurs projets de coopération entre les deux rives de la Méditerranée. Initié par la CCI Marseille Provence et AMP, le réseau *Africalink* a officiellement été lancé en décembre

2017. Il s'agit d'une communauté d'entrepreneurs du territoire métropolitain et d'Afrique qui prône la réciprocité économique. La priorité a été donnée dans un premier temps aux pays du Maghreb, au Sénégal et à la Côte d'Ivoire, avec pour objectifs, notamment, de créer des entreprises communes, d'échanger des savoir-faire et de développer des partenariats entre PME.

Par ailleurs, depuis les années 2000, Marseille a multiplié les initiatives qui lui apportent toutefois une renommée diffuse : les Rendez-vous économiques de la Méditerranée, la Semaine économique de la Méditerranée, les Journées annuelles du cercle des économistes à Aix, les rencontres d'Averroès, l'Institut de la Méditerranée qui a débouché sur la naissance de l'Institut des villes durables.

À l'image de ce qui est proposé pour d'autres filières (santé, numérique...), la Métropole pourrait contribuer à recenser et rassembler ces différentes initiatives, afin que les partenariats internationaux contribuent au développement des entreprises du territoire.

Le soutien des entreprises à l'international : l'exemple de Montpellier

Pour accompagner les jeunes pousses locales sur les marchés internationaux, Montpellier a noué des partenariats avec des incubateurs ou des parcs technologiques dans plusieurs pays : Chine, Russie, Canada, Brésil, États-Unis, Émirats Arabes Unis, ainsi qu'avec les pays de la zone euro-méditerranéenne. La ville propose également des services adaptés (analyse marché, missions de prospection, conditions négociées pour l'implantation...). Ces accords sont réciproques. La Métropole de Montpellier s'engage de son côté à accueillir les entreprises issues des territoires partenaires.

IV

AIX-MARSEILLE EN 2030 : SE DONNER LES MOYENS DE SES AMBITIONS

Atteindre tout ou partie des objectifs fixés par le présent rapport ne semble possible que si l'ensemble des acteurs parvient à travailler de façon complémentaire et autour d'une feuille de route partagée. Cependant, les moyens à l'échelle locale sont limités et dispersés. La baisse attendue de l'activité économique du fait de la crise du Covid-19, et des recettes fiscales qui en découlent, devrait d'ailleurs aggraver ce constat.

Outre la rareté et la dispersion des moyens, la multiplication des acteurs entre les niveaux communal, métropolitain, départemental, régional, étatique ou encore européen engendre des difficultés de fonctionnement et de la complexité. Il apparaît donc nécessaire de simplifier et fluidifier les relations de la société civile avec les acteurs publics, particulièrement au niveau local. Pour ce faire, disposer d'un interlocuteur unique, aux moyens renforcés et aux compétences larges est essentiel, tant sur le plan de l'ingénierie de projets que sur le plan budgétaire. Aussi, il semble que seule une Métropole refondée et renforcée, et respectueuse des compétences de proximité, soit en mesure d'atteindre ces objectifs ambitieux à l'horizon 2030.

La constitution d'un échelon de gouvernance stratégique ne doit toutefois pas conduire à éloigner le citoyen de la prise de décision. Le présent rapport s'attache ainsi à formuler des propositions complémentaires à cette évolution institutionnelle, visant à renforcer la participation de la société civile aux choix collectifs.

1. Doter la métropole de moyens budgétaires à la hauteur de ses ambitions

► Une situation budgétaire et financière qui limite les capacités d'action de la Ville de Marseille

Une hausse des recettes fiscales qui traduit une absence de marges de manœuvre à l'avenir

Entre 2008 et 2018, la fiscalité directe locale a augmenté à Marseille de 60 %.

Ce dynamisme provient pour grande partie de l'augmentation des taux : en 2015, ils sont passés de 27,23 % à 28,56 % pour la taxe d'habitation ; de 22,90 % à 24,02 % pour le foncier bâti et de 23,83 % à 24,99 % pour le foncier non bâti. Concernant la taxe d'habitation, il s'agit du plafond législatif, soit un niveau nettement au-dessus de la moyenne des communes de plus de 100 000 habitants, avec un écart de plus de 6 points.

À titre de comparaison, si le produit de la fiscalité locale directe a sensiblement progressé à Bordeaux, Lyon ou Toulouse sur la même période, cela est principalement dû aux effets bases, ces villes parvenant à maintenir une pression fiscale relativement faible. Inversement, les bases imposables pour la fiscalité locale sont plus étroites à Marseille.

Les marges de manœuvre sur les taux apparaissent ainsi inexistantes et il sera difficile d'augmenter les impôts à Marseille dans les prochaines années. En outre, la suppression de la taxe d'habitation et sa compensation par une cote part de la TVA devrait sensiblement diminuer le pouvoir de taux du conseil municipal, et partant ses marges de manœuvre sur le plan fiscal à l'avenir.

Une dette en diminution mais qui reste conséquente et limite les possibilités de financement par l'emprunt

Après avoir oscillé entre 1 800 M€ et 1 900 M€ sur la période 2008-2016, la dette de la commune de Marseille a nettement reculé en 2017 et en 2018, pour atteindre environ 1 660 M€. Cela s'explique notamment par un recul de

l'investissement communal qui représentait environ 367 M€ en 2018, contre 686 M€ en 2007 et par un transfert de l'encours de la dette communal vers la métropole en raison des transferts de compétences.

Encours de la dette des 10 métropoles des plus grandes villes françaises en 2018 (hors Paris)

(en M€)

Marseille	Lyon	Lille	Nice	Toulouse	Bordeaux	Rennes	Strasbourg
2 750	1 956	1 503	1 500	1 032	740	725	600

Pourtant, le niveau actuel d'endettement et le poids dans les dépenses que constituent les frais financiers semblent exclure une hausse de la part de ce mode de financement à l'avenir. La dette de Marseille continue en effet de représenter 1 910 € par habitant, quand la moyenne nationale est de 1 112 €. Dans son rapport de 2019⁵³, la CRC Provence-Alpes-Côte d'Azur soulignait que les frais financiers de la dette (49 M€ en 2017) étaient plus élevés que le cumul de frais financiers réglé par les six autres grandes villes suivantes : Lille, Lyon, Nice, Nantes, Montpellier et Toulouse (41 M€ en 2017). Le taux d'intérêt moyen de l'encours de dette était en effet à 2,8% en 2017, soit un point de plus que la moyenne de celui des villes précitées.

53 Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur, Commune de Marseille Département des Bouches-du-Rhône), Situation financière et patrimoine, Exercices 2012 et suivants, délibéré le 20 août 2019.

► **La situation financière de la métropole ne fait pas apparaître de marges de manœuvres supplémentaires, à périmètre institutionnel constant**

Comme la majorité des métropoles françaises, Aix-Marseille-Provence a vu ses dépenses augmenter de façon conséquente depuis sa création

Si les dépenses d'investissement de la ville de Marseille ont diminué de façon importante, cette baisse doit être mise en relation avec la création de la métropole Aix-Marseille-Provence, en 2016, dont le budget est passé de 2,7 Mds€ à 3,3 Mds€ entre 2016 et 2018. Les dépenses d'investissement ont nettement augmenté (+ 51 % entre 2016 et 2018), pour s'établir à 1 433 M€ en 2018.

Cette hausse généralisée est commune à l'ensemble des grandes métropoles françaises, du fait de l'entrée en vigueur de la loi MAPTAM en 2014, qui confère des compétences supplémentaires aux métropoles.

Une dette en hausse, conséquence d'un transfert du niveau communal vers le niveau intercommunal, assortie d'une capacité limitée d'autofinancement

L'endettement d'AMP n'a cessé d'augmenter entre 2016 et 2018 pour atteindre environ 2 750 M€. Cette augmentation répond à la montée en charge des compétences intercommunales ainsi qu'au transfert partiel du poids de la dette, comme des effectifs, du niveau communal vers le secteur métropolitain.

Sur les derniers exercices, alors que la métropole s'était fixée un plafond de 23 % dans le recours à l'emprunt pour financer ses investissements, l'emprunt a en réalité contribué à financer 37 % des investissements en 2017, et 57 % en 2018. Cette incapacité de la métropole à atteindre cette cible doit conduire à ne pas considérer le recours à l'endettement comme adapté pour financer de nouveaux investissements, mais plutôt à essayer d'augmenter la part de l'autofinancement (28 % en 2017 et 22 % en 2018, contre les 39 % ciblés initialement).

Au contraire des autres métropoles, des moyens limités du fait d'une importante redistribution aux communes membres

Du côté des ressources, la métropole d'AMP se distingue de façon assez significative quant à son coefficient d'intégration fiscale⁵⁴, qui demeure plus faible que pour d'autres métropoles. Ainsi, le coefficient d'intégration fiscale en 2019 de la métropole AMP s'établissait à 0,34, contre 0,60 pour le Grand Nancy, 0,47 pour la métropole Nice Côte d'Azur, 0,57 pour Bordeaux métropole, ou 0,47 pour Toulouse métropole.

Au contraire de ces autres métropoles, cela signifie que la fiscalité perçue par la métropole demeure largement inférieure à celle collectée pour les communes. Cette différence s'explique en grande partie par les reversements qu'AMP effectue au profit de ses communes membres. Les dépenses de fonctionnement de la Métropole sont en effet grevées de manière importante par deux éléments :

- les attributions de compensation⁵⁵, qui représentent 38 % des dépenses réelles de fonctionnement de la Métropole ;
- les dotations aux six conseils de territoire, qui leur permettent d'exercer les compétences que la Métropole leur a déléguées, pour 22 % des dépenses.

Les reversements aux communes représentent ainsi plus de 60 % des dépenses réelles de fonctionnement (environ 1 Md€), quand la moyenne nationale de reversement aux communes pour les métropoles s'établit à 28 % des dépenses réelles du fonctionnement. En prenant en compte les attributions de compensation et les dotations, ce poids dans les dépenses réelles de fonctionnement est de :

- 0 pour la Métropole de Bordeaux, pour laquelle le montant des charges transféré devant dépasser le produit de fiscalité, ce sont les communes qui reversent plus de 45 M€ à la Métropole ;
- 10 % pour la Métropole de Lyon ;

54 Le coefficient d'intégration fiscale permet de mesurer l'intégration d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) au travers du rapport entre la fiscalité qu'il lève et la totalité de la fiscalité levée sur son territoire par les communes et leurs groupements.

55 À travers l'attribution de compensation, la Métropole a vocation à reverser à chaque commune le montant des produits de fiscalité professionnelle anciennement perçus par ces dernières.

- 19 % pour la Métropole de Nantes ;
- 24 % pour la Métropole de Lille.

Les attributions de compensation ont augmenté de 35 % entre 2013 et 2015. Selon le rapport sur le devenir de la Métropole Aix-Marseille-Provence⁵⁶, sur ces attributions de compensation, 147 M€ ne s'expliqueraient ni par des transferts de charges entre les EPCI et leurs communes membres, ni par une augmentation des recettes fiscales professionnelles. Cela signifie que des transferts de fiscalité sont effectués de la Métropole vers les communes. Or, ce choix de privilégier les investissements à l'échelle communale, plutôt qu'à l'échelle métropolitaine, limite la capacité de la Métropole à porter des projets d'investissements structurants à l'échelle de l'ensemble du territoire.

► En cas de recours additionnel à l'emprunt, des solutions innovantes pourraient être considérées

Si l'analyse de la situation financière et budgétaire de la ville de Marseille et de la Métropole n'incite pas à préconiser un recours massif à l'emprunt pour financer les investissements nécessaires au développement de ce territoire, un recours ponctuel à cette solution reste envisageable. Dans cette hypothèse, les acteurs publics locaux pourraient considérer de recourir à des outils de financements alternatifs et innovants.

Tirer profit de la montée en puissance du marché des « green bonds » pour attirer de nouveaux types de financements

Les interventions des États pour préserver la cohésion économique et sociale et les futurs plans de relance pourraient fortement contribuer à l'accroissement des déficits et des dettes publiques. Ces dernières pourraient éventuellement évoluer vers une valorisation des politiques d'atténuation du changement climatique et d'adaptation.

⁵⁶ Préfet de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Préfet des Bouches-du-Rhône, Pierre Dartout, Rapport au premier ministre, Mission Devenir de la Métropole Aix-Marseille-Provence et du Conseil départemental des Bouches-du-Rhône, 13 mars 2019.

À cet égard, le Haut Conseil du Climat appelle, dans son rapport du 21 avril 2020, « *Climat, santé : mieux prévenir, mieux guérir* »⁵⁷, à ce que le financement des dettes publiques s'inspire des mécanismes de contrat de désendettement et de développement, en reconvertissant la dette vers des investissements destinés à la transition bas-carbone. Le cas échéant, les collectivités territoriales pourraient en être bénéficiaires pour développer leurs politiques d'adaptation et de résilience.

Toutefois, dans l'hypothèse où des investissements de cette nature devaient demeurer considérés comme de l'endettement, des outils financiers comme les obligations vertes devraient être davantage utilisés.

Une obligation verte est un emprunt émis sur le marché pour financer des projets contribuant à la transition écologique (énergies renouvelables, efficacité énergétique, exploitation durable des terres, transport propre...), notamment les investissements en infrastructures. Vouées à financer des projets de long terme, les obligations vertes se distinguent par des maturités plus diversifiées que les obligations classiques. Ainsi, les premières obligations vertes, émises par des collectivités territoriales et par l'Agence Française de Développement (AFD), avaient une maturité comprise entre 10 et 15 ans.

Ces obligations se distinguent également d'une obligation classique par un reporting détaillé sur les investissements qu'elles financent et le caractère vert des projets financés.

Avec plus de 37 Mds€ d'émissions cumulées depuis 2012, la France se classe au troisième rang mondial et premier en Europe. Parmi les collectivités émettrices, sont notamment représentées la région IledeFrance, avec une cinquième émission en juin 2019 (500 M€), la ville de Paris (300 M€ en 2015 et 320 M€ en 2017) et le département de l'Essonne (40 M€ en 2014) ou encore la région

57 « *Climat, santé : mieux prévenir, mieux guérir* », accélérer la transition juste pour renforcer notre résilience aux risques sanitaires et climatiques, un rapport spécial du Haut conseil pour le climat, Avril 2020.

des Hauts-de-France (50 et 80 M€, en 2008 et 2012). Se sont récemment ajoutées les régions Pays de la Loire (100 M€) et Occitanie (200 M€), ainsi que le département de l'Eure, avec son cadre d'émissions obligataires sociales, environnementales et responsables (45 M€). Un rapport de la *Climate Bonds Initiative* de 2018⁵⁸ soulignait que certaines collectivités françaises, parmi lesquelles la ville de Marseille, continuaient d'émettre des obligations classiques, alors qu'elles étaient éligibles à des *Green Bonds*.

Recourir à de tels emprunts permettrait à la Métropole et à la ville de Marseille de :

- Communiquer sur leur stratégie environnementale et donner du relief à leur engagement.
- Diversifier leur base de créanciers, en ciblant des investisseurs éthiques qui intègrent déjà des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. À terme, l'objectif des obligations vertes est, en effet, de voir émerger un nouveau marché à part entière, structuré autour d'actifs spécifiques et avec ses propres fonds dédiés et investisseurs spécialisés. La loi pour la transition énergétique et la croissance verte du 17 août 2015 contraint d'ores et déjà les investisseurs institutionnels français à publier des informations sur la façon dont elles gèrent leur risque climat et intègrent les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance. Aussi, ces investisseurs sont-ils à la recherche d'actifs financiers répondant à ces critères.
- Améliorer la qualité du dialogue au sein de leur organisation entre directions financières et directions environnementales.

En outre, elles pourraient s'appuyer sur un écosystème déjà très structuré, alors que la France est un modèle en Europe en termes de meilleures pratiques, à travers, notamment, des avis externes, des certifications et des déclarations annuelles de qualité.

Pour les collectivités de petite taille au sein de la Métropole, il pourrait être envisagé de mutualiser de telles émissions, pour faciliter l'accès au marché

⁵⁸ *Climate Bonds Initiative*, rapport Pays (France), avril 2018.

obligatoire et le travail de reporting. Cela permettrait également une massification des montants appelés, et, par conséquent, la capacité d'emprunts de ces collectivités.

2. Soutenir une évolution institutionnelle dotant la Métropole de moyens adaptés et d'une gouvernance refondée

L'enjeu d'une évolution institutionnelle est celui de la mise en place d'une collectivité efficace au service de territoires solidaires et cohérents. Dans cette perspective, le Premier ministre avait missionné le préfet Pierre Dartout en 2018, afin d'étudier la possibilité d'une fusion entre la métropole et le conseil départemental, en partie sur le modèle réussi de la nouvelle collectivité lyonnaise.

En effet, seule une collectivité de cette nature et de cette taille, rassemblant des territoires divers, à la richesse inégale, est capable de répondre aux défis du développement économique, de l'aménagement durable du territoire et de la solidarité.

Dans son rapport précité de mars 2019, le préfet estimait que *« de façon quasi-unanime, les acteurs de ce territoire considèrent que la conjoncture politique, les réalités socio-économiques et la situation institutionnelle sont propices à une évolution à relativement court terme et que cette opportunité doit être saisie »*. En effet, elle permettrait à la fois de renforcer les moyens de cette collectivité et de la doter d'une gouvernance refondée. Cette évolution institutionnelle devra veiller à renforcer la Métropole dans sa capacité à porter des projets stratégiques et de long terme, mais aussi à améliorer l'équilibre entre cet échelon et ses communes membres, en renforçant leurs compétences locales. Une ligne de partage claire doit donc être établie entre les projets d'envergure métropolitaine et les compétences de proximité.

► Renforcer la capacité d'investissement de la métropole et la péréquation entre les communes de ce territoire

Diminuer le montant global des attributions de compensation et renforcer leur équité

En 2018, des communes comparables en population bénéficiaient d'AC très contrastées : Aubagne (45 000 habitants) était à 12 M€, contre 60 M€ pour Istres (43 000 habitants) et 95 M€ pour Martigues (49 000 habitants), Marseille quant à elle n'était qu'à 136 M€, pour une population de 860 000 habitants.

Pour les communes de la Métropole AMP, le poids des A.C. dans leurs recettes réelles de fonctionnement était en moyenne, pour 2018, de 21,15 %, avec cependant de fortes disparités : pour les communes du pays de Martigues, ce poids est de presque 57 % ; pour les communes de l'exCommunauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Etoile (CAPAE), il n'était plus que de 3,87 %.

Aussi le préfet proposait-il, par exemple, un plafonnement de ces attributions en pourcentage des recettes réelles de fonctionnement des communes bénéficiaires, ou un plafonnement global à l'échelle métropolitaine. À titre d'exemple, si un plafond à 30 % maximum des dépenses réelles de fonctionnement de la Métropole devait être retenu, cela équivaldrait à des AC à hauteur de 521 M€ environ, soit une économie de 112 M€ à périmètre constant.

Refonder le mécanisme des aides aux communes versées par le département

Par ailleurs, en cas de fusion, il pourrait être préconisé de réviser le mécanisme d'aides aux communes versées par le Conseil départemental. Alors que cette aide atteint des niveaux particulièrement conséquents, avec plus de 800 M€ entre 2012 et 2017, soit plus de 133 M€/an, cette dernière ne serait pas répartie de façon équitable.

À titre d'exemple, entre 2012 et 2017, la commune de La Fare les Oliviers - qui compte 8 000 habitants, pour un taux de pauvreté de 8,2 % - a touché en

moyenne 2,6 M€/an du département, avec un pic à 5,8 M€ en 2016, alors que la commune de Port de Bouc – qui compte 17 500 habitants, pour un taux de pauvreté de 21,7 % – a touché en moyenne 814 300 € par an du conseil départemental. Dès lors, cette aide aux communes pourrait évoluer en une véritable dotation de solidarité communautaire, attribuée selon, par exemple, les critères suivants :

- l'écart de revenu par habitant de la commune par rapport au revenu moyen de la métropole ;
- l'écart du taux de pauvreté de la commune par rapport au taux de pauvreté moyen de la métropole ;
- le potentiel fiscal ou financier de la commune au regard du potentiel moyen par habitant de la métropole ;
- l'effort fiscal par rapport à l'effort fiscal de la strate à laquelle appartient la commune ;
- le pourcentage de logements sociaux ou les QPV.

Bénéficiaire d'un effet de périmètre et réaliser des économies d'échelle

En cas de fusion intégrale du Conseil départemental et de la Métropole, la nouvelle collectivité pourrait bénéficier d'une dotation d'intercommunalité de plus de 120 M€, alors que le montant cumulé des dotations perçues par les 4 EPCI du département s'élevait à environ 112 M€ en 2018, soit un gain de plus de 8 M€.

La fusion permettrait en outre de simplifier les relations entre les citoyens et l'administration, en diminuant le nombre d'acteurs institutionnels sur le territoire mais elle permettrait également d'engendrer des économies d'échelle, notamment de dépenses de fonctionnement.

À titre d'exemple, l'hypothèse du préfet Dartout de diminution du nombre total d'élus induite par la fusion, pourrait permettre de diminuer de façon conséquente les dépenses, alors que 3,6 M€/an sont consacrés aux indemnités de fonction des élus, et 1,2 M€/an à celles des Vice-Présidents des conseils de territoire. Pour leur part, les indemnités allouées aux élus du Conseil départemental représentent 2,3 M€/an. Au regard des différentes projections du rapport, l'économie ainsi générée par la nouvelle varierait entre 0,7 et 1,2 M€/an.

Cumulées, ces mesures représenteraient environ 121 M€/an supplémentaires pour le budget métropolitain. Ce montant représente, par exemple, la quasi-totalité des recettes d'exploitation du réseau de transports en commun métropolitain.

► Permettre à la Métropole de bénéficier davantage des fonds européens et nationaux

Renforcer la capacité de la Métropole à obtenir des co-financements européens

Dans son rapport du 25 septembre 2019, réalisé au nom de la mission d'information sur la sous-utilisation chronique des fonds européens en France⁵⁹, la sénatrice Colette Mélot notait que la consommation des fonds européens se situait, en France, dans la moyenne des États membres mais que ceux-ci demeuraient difficiles d'accès.

La région PACA est classée parmi les régions les plus développées d'Europe, avec un PIB/habitant supérieur à 90 % du PIB/habitant moyen de l'UE 27. Elle est donc moins éligible que d'autres territoires à l'octroi de certaines subventions.

Toutefois, sur la période 2014-2020, elle a perçu, en volume, des montants moindres que, notamment, Midi-Pyrénées, Aquitaine ou encore Rhône-Alpes⁶⁰, qui appartiennent également à cette catégorie. Ce différentiel peut s'expliquer par la part des aides agricoles (FEADER), plus importantes dans ces régions. Cependant, même en ne prenant en compte que le fonds européen de développement régional (FEDER) et le fonds social européen (FSE), et en rapportant ces fonds à la population locale, la région PACA reste moins bien dotée que ces

59 Pour une mobilisation plus ambitieuse des fonds européens au service des territoires, Rapport d'information de M^{me} Colette Mélot, fait au nom de la MI Sous-utilisation des fonds européens, n° 745 (2018-2019) – 25 septembre 2019.

60 1 085 M€, contre, respectivement, 1 866 M€, 1 079 M€ et 1 746 M€, selon les périmètres administratifs antérieurs à la réforme de la carte des régions du 16 janvier 2015.

territoires, à l'exception de la région Rhône-Alpes⁶¹. Avec 118,6 €/habitant sur la période, le territoire est également moins bien doté que la moyenne nationale, qui s'élève à 215 €/habitant, pour ces deux fonds cumulés

Ce différentiel peut s'expliquer par un manque d'ingénierie au niveau local ou encore par une formation et une mutualisation de l'expertise insuffisante entre les différentes collectivités. Une Métropole renforcée serait en capacité de devenir un véritable guichet de soutien pour les porteurs de projets et de participer à l'élaboration du programme opérationnel et à la co-construction des règles d'éligibilité avec le conseil régional.

En outre, la majorité des fonds européens répondent à des logiques d'appels à projet avec des seuils de cofinancements locaux. Ainsi, dans les régions les plus développées, le cofinancement par l'Union européenne est au maximum de 50 %. Dès lors, le reste à charge pour le porteur de projets, ou les autres co-financeurs, est plus important que dans les régions dites « en transition » ou « les moins développées ». Ainsi, doter la métropole d'une plus grande capacité d'investissements permettrait à cette dernière de s'engager sur des niveaux de cofinancement plus conséquents, et d'obtenir davantage de crédits.

De plus, la concentration thématique imposée par la Commission sur la recherche, l'innovation, la compétitivité et l'environnement est plus élevée : elle doit s'élever à 80 %, dont 20 % sur l'environnement, pour les régions les plus développées, ce qui restreint le champ des projets éligibles. Ce constat conduit à considérer les investissements envisagés sur ces thématiques comme prioritaires.

Dans le contexte du plan de relance envisagé par la Commission pour la crise post-Covid, d'un montant global de 750 Mds€ pour la période 2021-2027, dont 38,7 Mds€ pour la France, cette capacité à obtenir davantage de fonds européens s'annonce en effet stratégique. Ces fonds devraient être dédiés au soutien de l'activité économique (Nouvelle facilité pour la reprise et la résilience),

61 596 M€, contre, respectivement, 554 M€, 551 M€ et 686 M€. Soit 118,6 €/habitant, contre respectivement 182,5 €/habitant, 161,4 €/habitant et 104,2 €/habitant, selon les périmètres administratifs antérieurs à la réforme de la carte des régions du 16 janvier 2015.

aux questions environnementales (Fonds pour la transition juste), au soutien des secteurs des plus touchés par la crise, ou encore aux secteurs stratégiques (nouvelles facilités du programme *investEU*). La majeure partie des propositions du présent rapport seront ainsi vraisemblablement éligibles à ces derniers.

Permettre à la Métropole d'être un partenaire stratégique pour l'État

Cette observation est également valable pour les appels à projets nationaux, qui fonctionnent sur la même logique de recherche de cofinancements. À cet égard, un contrat stratégique et pluriannuel entre l'État et cette nouvelle collectivité pourrait être signé, sur le modèle des contrats de plan ÉtatRégion. Cet outil permettrait de caractériser les investissements prioritaires pour le territoire et d'assurer la continuité et la pérennité des engagements budgétaires nécessaires. Dans la perspective d'un plan de relance de sortie de crise du Covid-19, l'État pourrait en effet conditionner l'octroi de mesures budgétaires ou d'incitations fiscales à l'adoption explicite de plans d'investissement, avec mesures de vérification, et de perspectives compatibles avec la trajectoire bas-carbone.

Enfin, il s'agira de veiller à faire concorder le calendrier de ce contrat avec celui des contrats de plan État-régions et celui des programmations successives des fonds européens structurels et d'investissement, afin de maximiser les effets de levier.

► Doter la métropole d'une gouvernance plus représentative

Renforcer la légitimité démocratique du conseil métropolitain

À ce jour, le conseil métropolitain est composé de 240 membres élus ou désignés par les communes membres. Dans l'hypothèse d'une fusion avec le département, la question de la désignation des conseillers métropolitains sera à reconsidérer.

Au-delà du débat quant au nombre d'élus au sein de cette nouvelle collectivité et des économies que pourrait engendrer cette fusion en réduisant le nombre total d'élus sur le territoire, l'enjeu principal consiste à choisir un mode de scrutin permettant de rechercher l'intérêt métropolitain, et non la somme des intérêts

des communes. Cette nouvelle forme de représentation devra s'inscrire dans un souci d'efficacité et de cohérence, tout en préservant un lien avec les territoires. À cet égard, il semble nécessaire d'assurer une répartition équilibrée entre les compétences de niveau stratégique, et celles plus locales. Ces dernières devraient alors relever d'élus incarnant l'intérêt métropolitain, et non plus les intérêts communaux au sein de la métropole.

Si le débat reste ouvert quant aux modalités du scrutin (scrutin proportionnel majoritaire à deux tours à l'échelle départementale, scrutin par cantons...), une élection des conseillers métropolitains au suffrage universel direct aurait un effet positif sur la représentativité de cette nouvelle collectivité et sa légitimité démocratique à concevoir et porter des projets stratégiques et structurants bénéficiant à l'ensemble du territoire.

Associer les citoyens à la priorisation et à l'évaluation des projets

Une hiérarchie claire des priorités reste encore à établir entre les différents projets d'investissements et pour leur séquençage. À cet égard, il semble essentiel de donner la priorité à ceux ayant le plus fort impact du point de vue socio-économique. Des groupes de travail pourraient être systématiquement instaurés par thématique ou par territoire, afin de concevoir des systèmes de *scoring*, allant au-delà de la simple étude d'impact.

À titre d'exemple, le Danemark a conçu et mis à disposition du public un tableur facile d'usage, afin d'effectuer des évaluations socioéconomiques des projets de transport. En s'inspirant de ce modèle, les groupes de travail pourraient arrêter un nombre défini d'indicateurs, afin d'évaluer la pertinence des projets et de les hiérarchiser. Ces indicateurs pourraient, par exemple, prendre en compte certains des éléments suivants :

- le taux de pauvreté ;
- le taux de chômage ;
- la part de la population dépendante des minima sociaux ;
- l'éloignement du réseau de transports en commun ;
- l'éloignement vis-à-vis des pôles éducatifs, tant du secondaire que du supérieur ;
- l'éloignement vis-à-vis des pôles d'activité ;

- les effets de levier sur l'investissement ;
- l'impact environnemental du projet ;
- la durée estimée des travaux ;
- les montants estimés des travaux ;
- l'existence de solutions alternatives (le métro est, par exemple, une solution plus coûteuse que le tramway ou le bus à haut niveau de service, avec un coût moyen de 90 à 120 M€ par kilomètre).

L'appui méthodologique du secrétariat général pour l'investissement (SGPI) pourrait être sollicité dans la conception de cet outil.

À plus long terme, ces indicateurs pourraient permettre de mesurer ex post l'impact des investissements réalisés et ainsi faciliter les négociations avec l'État pour augmenter la part de l'effort national dans le financement des projets, a fortiori si le SGPI devait être associé aux travaux.

Développer les budgets participatifs

Mettre en place des budgets participatifs et citoyens à l'échelle des mairies ou des mairies de secteur – pour Marseille – concernées par ces projets, permettrait aux citoyens de pleinement s'approprier ces évolutions de leur cadre de vie.

En effet, Marseille fait partie des rares villes de plus de 200 000 habitants n'ayant pas de budget participatif, quand Rennes définit 1 % de son budget municipal total de manière participative, suivie par Paris et Bordeaux (0,5 %, ce qui représente en réalité 5 % du budget d'investissement 2015-2020 pour la ville de Paris, soit environ 100 M€ par an). Selon le site LesBudgetsParticipatifs.fr, entre 2014 et 2020, le nombre de villes disposant de budgets participatifs a presque doublé chaque année, pour atteindre un total de 140 communes et 160 collectivités locales, en 2020, représentant près de 19 M de Français.

À Paris, Rennes, Montreuil ou Grenoble ont par exemple été réalisés une centrale solaire sur le toit d'un collège gérée par une coopérative d'habitants, des jardins flottants, une ferme urbaine, des bibliothèques de rue, des hébergements passerelles participatifs pour les jeunes migrants, ou encore un théâtre en plein air.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie ses partenaires d'avoir rendu possible ce rapport, fruit d'une démarche collective conduite en partenariat avec le cabinet **Stan** et en étroite collaboration avec **la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Aix-Marseille-Provence (CCI AMP), l'Union pour les Entreprises des Bouches-du-Rhône (UPE 13) et le Club Top 20**. Nous remercions en particulier **Nicolas Barthe**, fondateur du cabinet Stan, **Bruno Cagnol**, président du Club Top 20, **Jean-Luc Chauvin**, président de la CCI AMP et **Philippe Korcia**, président de l'UPE 13. Nous remercions aussi **KPMG** pour sa forte mobilisation à l'échelle locale tout au long du processus, en particulier **Georges Maregiano**, directeur de région Grand Sud-Est.

Nous remercions également **Katia Fiorentino**, consultante associée du cabinet Stan, **Baptiste Larseneur**, chargé de projets à l'Institut Montaigne et rapporteur de ce travail, ainsi que les contributeurs suivants :

- **Victor Bus**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne
- **Justine Cary**, consultante, cabinet Stan
- **Camille Ha-Thuc**, assistante chargée d'études, Institut Montaigne

Le cabinet Stan se joint à l'Institut Montaigne pour remercier toutes les personnes impliquées dans la démarche :

Les personnes membres du comité de pilotage de ce projet

- **Philippe Bernard**, président du directoire, Aéroport de Marseille Provence
- **Jean-Daniel Beurrier**, président-directeur général, Avenir Telecom
- **Jérémy Brousse**, directeur général délégué, Brousse Vergez
- **Bruno Cagnol**, directeur Général, Foselev
- **Elisabeth Coquet-Reinier**, présidente HOLDING REINIER et présidente du conseil de surveillance, ONET SA
- **Damien Denizot**, directeur adjoint de la communication groupe, responsable des relations institutionnelles Marseille, Groupe CMA CGM
- **Georges Maregiano**, directeur de région Grand Sud-Est, KPMG

- **Olivier Mathiot**, président, The Camp
- **Antoine Metzger**, président, NGE
- **Denis Philipon**, fondateur et président, Voyage privé
- **Frédéric Ramé**, président, ALTEO Holding
- **Tanya Saadé Zeenny**, directeur général délégué, Groupe CMA CGM
- **Pierre-Laurent Soubra**, partner, KPMG
- **Maurice Wolff**, associé, Santé mobilité services
- **Cyril Zimmermann**, président de l'école La Plateforme

Ainsi que

- **Vincent Fouchier**, conseiller scientifique du comité de pilotage

Les personnes particulièrement impliquées à l'occasion du colloque « Enjeux et solutions pour la Métropole Aix-Marseille-Provence » qui s'est tenu le 16 octobre 2019 à la Tour La Marseillaise :

- **Gilles Babinet**, conseiller sur les questions numériques, Institut Montaigne
- **Olivia Dutheil**, Head of Design, Talan Labs
- **Sébastien Fichera**, Financial Auditor, KPMG
- **Ludivine Philippon**, Directrice conseil, Stan
- **Carlo Ratti**, director, MIT Senseable City Lab and CRA – Carlo Ratti Associati
- **Clémence Rioual**, Experienced Senior Financial Auditor, KPMG

Les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de ce travail

- **Christine Baze**, présidente, Industries Méditerranée
- **Éric Berton**, président, Aix-Marseille Université
- **Arnaud Besson**, corporate secretary, Marseille Provence Airport
- **Jean-Daniel Beurnier**, président-directeur général, Avenir Telecom
- **Stéphan Brousse**, directeur général délégué, Brousse Vergez

- **Christian Brunner**, directeur général, Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (AGAM)
- **Bruno Cagnol**, directeur général, Foselev
- **Roland Carta**, architecte fondateur, Carta Associés
- **Marie-Pierre Chabartier**, chef d'établissement, École de Provence
- **Jean-Luc Chauvin**, président, CCI Aix Marseille Provence
- **Laurent Choukroun**, directeur général de Synergie Family
- **Elisabeth Coquet-Reinier**, présidente HOLDING REINIER et présidente du conseil de surveillance, ONET SA
- **Pierre de Froidefond**, co-président et associé fondateur de CVE
- **Xavier Decramer**, directeur de cabinet, UPE 13
- **Emmanuel Dujardin**, président, Tangram Architectes
- **Vincent Fert**, président-directeur général, HaliDX
- **Vincent Fouchier**, conseiller scientifique du comité de pilotage, Métropole Aix-Marseille-Provence
- **Matthieu Francoz**, Cities & Territories Business Developer, Europe & Africa, Dassault Systèmes
- **Paul Gimet**, directeur du MS Innovation Santé, Kedge Business School
- **Gérard Goninet**, vice president of industry production flows, Airbus Helicopters
- **Alexandre Grondeau**, maître de conférences, Aix-Marseille Université
- **Philippe Korcia**, président, UPE13
- **Frédéric Lavergne**, directeur général, Erilia
- **Nicolas Lévy**, généticien et fondateur, GIPTIS
- **Hervé Lucas**, co-président et associé fondateur de CVE
- **Olivier Mathiot**, président, The Camp
- **Antoine Metzger**, président, NGE
- **Marion Milosevic**, senior director global affairs, Dassault Systèmes
- **Hugues Parant**, directeur général, Euroméditerranée
- **Jean-Baptiste Pietri**, président-directeur général, groupe Constructa
- **Pierre-François Poli**, directeur général adjoint, directeur gouvernance et relations Institutionnelles, CCIAMP
- **Kevin Polizzi**, fondateur et président, Jaguar Network
- **Violaine Richard**, consultante
- **Christine Rosso**, directrice du développement, Port de Marseille Fos

- **Émilie Royère**, directrice générale, Eurobiomed
- **Tanya Saadé Zeenny**, directeur général délégué, groupe CMA CGM
- **Renaud Tarrazi**, architecte associé, Map architecture
- **Corinne Vezzoni**, architecte, Agence Vezzoni & associés
- **Raymond Vidil**, délégué à l'international et à la stratégie, Marfret
- **Cyril Zimmermann**, président de l'école La Plateforme

Les personnes rencontrées dans l'élaboration de ce travail

- **Philippe Bega**, directeur général, Constructa transaction & promotion
- **Muriel Bernard-Reymond**, directrice, Le Carburateur
- **Olivier Betoux**, directeur délégué, Vinci Construction France
- **Christine Bord Le Tallec**, déléguée régionale Provence-Alpes-Côtes d'Azur, Groupe La Poste
- **Serge Bornarel**, délégué général, UIMM Alpes-Méditerranée
- **Jean Bourdillon**, président directeur général, Marbour
- **Philippe Brun**, président, CMRIindustrie
- **Caroline Bruynoghe**, directrice régionale, AG2R LA MONDIALE
- **Sabine Camerin**, coordinatrice générale, MP2018
- **Christophe Certain**, directeur, Cours Ozanam, réseau Espérance Banlieues
- **Victor Chemineau**, directeur deal advisory Méditerranée, KPMG
- **Jean-François Chougnat**, président, MUCEM
- **Rémi Costantino**, secrétaire général, en charge du développement, de l'innovation et de l'international, Euroméditerranée
- **Richard Curnier**, directeur régional PACA, Banque des territoires
- **Antoine de Lombardès**, Directeur Financier Externalisé, Sambaa
- **Benoit Dehaye**, directeur général délégué, La Méridionale
- **Adeline Dumon**, directrice, Musée regards de Provence
- **Laurent Dusollier**, CEO, Odalys Group
- **Jacques-Henri Eyraud**, président, Olympique de Marseille
- **Grégory Flamant**, site business manager, Airbus
- **Laurence Freche**, directrice générale, Freche location
- **Damien Garau**, directeur général associé, Connect Pro

- **Julien Gonzalez-Lambert**, délégué général, MEDEF Provence-Alpes-Côte d'Azur
- **Olivier Guitard**, directeur général, Sartorius - Europe du Sud
- **Nathalie Hagege**, présidente de l'APEX et fondatrice de Proneem
- **Sylvain Joannon**, directeur régional, Transdev
- **Thomas Kerjean**, CEO, Mailinblack
- **Romain Laffont**, vice-président au partenariat avec le monde socio-économique, Aix-Marseille Université
- **Paul Leccia**, président, Cercle des nageurs de Marseille
- **Léa Levkovetz**, directrice communication et RSE, Constructa
- **Philippe Leydet**, président, PLD
- **Geneviève Maillet**, avocat et membre de la conférence nationale des bâtonniers, Barreau de Marseille
- **Michel Milhe**, directeur général, Milhe et Avons emballages
- **Didier Moate**, membre du directoire, Caisse d'épargne CEPAC
- **Aline Moreau**, directrice de la communication, Caisse d'épargne CEPAC
- **Yannick Morillon**, directeur général délégué, CIS
- **Sandrine Motte-Demarque**, directrice générale, Eaux de Marseille
- **Nathalie Nardi-Latz**, Directrice de la communication, CVE
- **Caroline Orofino-Daumas**, directrice déléguée de la fondation Onet, Onet SA
- **Franck Paoli**, président et fondateur, Connect Pro
- **Guillaume Pellegrin**, founder and CEO, Tivoli capital et Newton offices
- **Marie-Victoire Pietri**, directrice des relations extérieures, Groupe Constructa
- **Frédéric Pons**, co-fondateur et président, HOPPS Group
- **Sandrine Postic**, directrice générale, Nexity Grand Paris Sud Est
- **Jean-Philippe Potier**, directeur général des services adjoint (DGSA), Aix-Marseille Université
- **William Raffa**, directeur général, Fos Provence Basket
- **Marie-Claire Renault-Descubes**, senior manager consulting Sud Est, KPMG
- **Bruno Richardson**, directeur général, Richardson
- **Charles Richardson**, PDG fondateur, Charles Richardson
- **Valérie Segretain**, CEO, Customer-LABS

- **Jean-Christophe Serfati**, PDG, La Provence
- **Patrick Siri**, fondateur président, P Factory
- **Éric Sirven**, directeur délégué à l'entrepreneuriat et au mécénat, Kedge Business School
- **Laurent Vergely**, directeur industriel site Marignane, Airbus helicopters
- **Odile Verneaud**, directrice développement durable, Haribo France
- **François Vienne**, directeur général adjoint, Festival d'Aix-en-Provence
- **Pierre-Antoine Villanova**, directeur général, Corsica linea

**Les opinions exprimées dans ce rapport
n'engagent ni les personnes précédemment citées
ni les institutions qu'elles représentent.**

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance: répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden – comment reconstruire la relation transatlantique? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Information Manipulations Around Covid-19: France Under Attack (juillet 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)

- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization «à la française»? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle «politique arabe» pour la France (août 2017)

- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)

- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)

- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 :
Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)

- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé. Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)

- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE
ABBVIE
ACCENTURE
ACCURACY
ACTIVEO
ADIT
ADVANCY
AIR FRANCE - KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS
ALKEN ASSET MANAGEMENT
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
AMAZON WEB SERVICES
AMBER CAPITAL
AMUNDI
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
ASTORG
ASTRAZENECA
AUGUST DEBOUZY
AVRIL
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA
BEARINGPOINT
BESSÉ
BNP PARIBAS
BOLLORÉ
BOUYGUES
BROUSSE VERGEZ
BRUNSWICK
CAISSE DES DÉPÔTS
CANDRIAM
CAPGEMINI
CAPITAL GROUP
CAREIT
CARREFOUR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



CASINO
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CORREZE & ZAMBEZE
CRÉDIT AGRICOLE
D'ANGELIN & CO.LTD
DASSAULT SYSTÈMES
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DENTSU AEGIS NETWORK
DRIVE INNOVATION INSIGHT - DII
ECL GROUP
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EDWARDS LIFESCIENCES
ELSAN
ENEDIS
ENGIE
EQUANCY
ESL & NETWORK
ETHIQUE & DÉVELOPPEMENT
EURAZEO
EUROGROUP CONSULTING
EUROSTAR
FIVES
FONCIA GROUPE
FONCIÈRE INEA
GALILEO GLOBAL EDUCATION
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUEL
GOOGLE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD

INSTITUT MONTAIGNE



GRUPE M6
GRUPE ORANGE
HAMEUR ET CIE
HENNER
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INKARN
INSEEC
INSTITUT MÉRIEUX
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
IONIS EDUCATION GROUP
ISRP
IZIWORK
JEANTET ASSOCIÉS
KANTAR
KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL
KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE
LAZARD FRÈRES
LINEDATA SERVICES
LINKEDIN
LIR
LIVANOVA
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
M.CHARRAIRE
MACSF
MALAKOFF HUMANIS
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
NATIXIS
NEHS
NESTLÉ
NEXITY
ODDO BHF
ONDR PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANO
ORTEC GROUPE
OWKIN
PAI PARTNERS
PERGAMON
PRICEWATERHOUSECOOPERS
PRODWARE
PRUDENTIA CAPITAL
RADIALL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
RIVOLIER
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE

INSTITUT MONTAIGNE



SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS

SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIEMENS ENERGY
SIEMENS

SIER CONSTRUCTEUR
SNCF

SNCF RÉSEAU

SODEXO

SOLVAY

SPRINKLR

SPVIE

STAN

SUEZ

TALAN

TECNET PARTICIPATIONS SARL

TEREGA

THE BOSTON CONSULTING GROUP

TILDER

TOTAL

UBER

UBS FRANCE

UIPATH

VEOLIA

VERLINGUE

VINCI

VIVENDI

VOYAGEURS DU MONDE

WAKAM

WAVESTONE

WAZE

WENDEL

WILLIS TOWERS

WORLDAPPEAL

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castris

MEMBRES

David Azéma Associé, Perella Weinberg Partners

Emmanuelle Barbara Senior Partner, August Debouzy

Marguerite Bérard Directeur du pôle banque de détail en France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadiou Président du Conseil d'Administration, Engie

Olivier Duhamel Président, FNSP (Sciences Po)

Marwan Lahoud Associé, Tikehau Capital

Fleur Pellerin Fondatrice et CEO, Korelya Capital

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Jean-Dominique Senard Président, Renault

Arnaud Vaissé Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

Natacha Valla Économiste, Doyenne de l'École de Management et d'Innovation à Sciences Po

Florence Verzelen Directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar Fondateur et Président d'honneur, AXA

Photo de couverture © WWW / www.shutterstock.com

Imprimé en France
Dépôt légal : novembre 2020
ISSN : 1771-6764

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030

Comment la Métropole peut-elle mettre à profit son potentiel afin de devenir une référence à l'échelle nationale, voire internationale? Durant plus d'une année, la démarche AMP 2030 : enjeux et vision pour la Métropole Aix-Marseille-Provence a réuni plus d'une centaine d'acteurs issus du monde économique, culturel, associatif, académique et social. S'appuyant sur les atouts du territoire, cette mobilisation collective a permis d'identifier plusieurs défis structurants pour la Métropole.

Réduction des fractures territoriales, rénovation du bâti des écoles, attractivité du centre-ville, développement d'un tourisme durable ou encore consolidation d'une politique industrielle autour du Grand Port Maritime de Marseille : le rapport formule quarante propositions permettant de contribuer utilement au rayonnement de la Métropole à l'horizon 2030.

La démarche a été conduite en partenariat avec

stan stratégie d'influence

et en étroite collaboration avec



Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité
en vous abonnant à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne
59, rue La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
www.institutmontaigne.org

10 €
ISSN 1771-6764
NOVEMBRE 2020