

DOCUMENT DE TRAVAIL

NE PAS DIFFUSER

Version du 9 décembre

Agenda du développement économique

2016 - 2021

*Stratégie de développement économique de
la Métropole Aix-Marseille-Provence*

**MÉTROPOLE
AIX-MARSEILLE
PROVENCE**

SOMMAIRE

1. EDITO DE LA 1ERE VICE PRESIDENTE	3
2. INTRODUCTION	5
3. DIAGNOSTIC : PRINCIPALES FORCES FAIBLESSES ET GRANDS ENJEUX METROPOLITAINS.....	7
3.1 Les gisements de création d'emplois métropolitains.....	13
3.2 Les principaux leviers de croissance.....	20
3.3 Synthèse des principaux enjeux.....	31
4. UN PLAN D' ACTIONS METROPOLITAIN ORGANISE AUTOUR DE 5 ORIENTATIONS STRATEGIQUES	33
4.1 S'affirmer comme une métropole compétitive	34
4.2 Devenir une métropole attractive et ouverte au monde, au cœur des échanges euro-méditerranéens.....	44
4.3 Se positionner comme une métropole facilitant la vie des entreprises	50
4.4 Conforter son statut de métropole entrepreneuriale et innovante.....	56
4.5 Construire une métropole de proximité proche de ses habitants.....	61
5. L'ORGANISATION METROPOLITAINE	67
5.1 La collaboration avec les autres territoires.....	67
5.2 Organiser la gouvernance économique du territoire	68
6. SYNTHESE DES OBJECTIFS PROPOSES PAR LA METROPOLE	69
7. ANNEXES.....	70
7.1 Annexe 1 : éléments de cadrage et définitions	70
7.2 Annexe 2 : bibliographie	72
7.3 Références	74

1. EDITO DE LA 1ERE VICE PRESIDENTE

L'écriture d'une stratégie est toujours **un moment déterminant**. C'est le moment **où la phase de diagnostic laisse la place à l'expression d'une vision**, au choix du niveau d'ambition, à la définition des objectifs, à la sélection des priorités et de la méthodologie. C'est la **période pendant laquelle se dessine l'avenir collectif vers lequel un territoire veut tendre**. C'est enfin la confrontation entre un idéal souhaité et la capacité de l'atteindre au regard des moyens disponibles.

La vision que je voudrais aujourd'hui porter repose sur **une conviction** : nous n'avons jusqu'à ce jour pas choisi le bon niveau d'ambition. Tétanisé par les mauvais indicateurs socioéconomiques qui nous sont rappelés chaque jour, maltraité par une presse nationale qui préfère entretenir les clichés plutôt que de venir observer ce territoire sous son vrai jour, découragés par le montant des investissements que nous n'avons pas faits, nous nous sommes enfermé dans une culture du rattrapage, une culture d'éternel challenger.

Je vous propose aujourd'hui **une rupture**. Plus exactement, et pour reprendre une référence en phase avec notre époque, je vous propose une stratégie de disruption. Ceux qui travaillent dans l'E-économie ou l'« I-économie » savent déjà de quoi il s'agit. Pour être plus clair, je vous propose de **changer radicalement notre niveau d'ambition mais aussi notre modèle de développement**. Je vous propose d'abandonner la vision pessimiste selon laquelle nous serions condamnés à toujours tenter de rattraper des territoires plus riches, plus innovants, plus dynamiques. En clair, je vous propose de changer de braquet. Nous pouvons mettre à profit la période actuelle pour décider collectivement de passer plusieurs paliers d'un coup, de **prendre une longueur d'avance et de devenir une métropole de leadership**.

Cette se construit autour d'une équation dont nous pouvons maîtriser les variables.

Comme dans n'importe quelle stratégie, je propose que nous prenions enfin pleinement conscience de nos atouts mais surtout que nous sachions les activer pour saisir les opportunités qui se présentent à nous. Nous sommes dans une économie ouverte, mondialisée et qui va de plus en plus vite. **Des tendances lourdes se dessinent** et, que nous le voulions ou non, elles vont s'imposer à nous. Plutôt que de résister et d'épuiser nos moyens, **apprenons à anticiper**, à comprendre ces tendances **et à en tirer le meilleur bénéfice**.

Face à la transition numérique nous avons des cartes à jouer en tirant profit de la présence d'une concentration de grands « backbones » de fibres optiques qui relient les continents.

Face à la transition énergétique nous avons les ressources naturelles, les compétences, les technologies et surtout la capacité à expérimenter à grande échelle pour devenir un territoire de référence dans les cleantechs.

Les biotechnologies vont révolutionner le monde de la santé. Elles vont s'appuyer sur les capacités de recherche en sciences du vivant mais aussi sur d'indispensables ressources en technologies numériques. Nous avons les deux.

De nouveaux grands équilibres mondiaux se dessinent. Certes l'Europe n'est pas donnée gagnante face aux géants que sont les Etats-Unis et la Chine. N'oublions pas pour autant de regarder du côté des prochains marchés à fort potentiel. L'Afrique est dans la liste et nous avons là de nouveau un avantage géostratégique. Malgré la complexité du contexte politique, la Méditerranée va tôt ou tard trouver un nouvel élan avec le développement exponentiel des villes qui est lui inéluctable. Notre

position vers ces marchés est stratégique. Assumons notre vocation de Métropole leader sur les enjeux euro-méditerranéens.

Nous pouvons jouer à plein la carte de l'attractivité. Les entrepreneurs cherchent des écosystèmes dans lesquels ils peuvent puiser des compétences d'innovation, des capacités de financement mais aussi, et de plus en plus, des conditions de qualité de vie permettant d'attirer et de conserver des talents. Nous avons tout cela et peu de territoires peuvent comme nous le prétendre. Il ne reste plus qu'à le faire savoir.

En affirmant notre vocation de territoire d'innovation et d'expérimentation, pleinement inscrit dans les grands enjeux mondiaux, nous allons peut-être enfin nous réaliser en surmontant notre frustration de ne pas être dans la « banane bleue ». S'il existe un endroit en Europe réunissant les facteurs clés de succès du modèle californien, il est ici et nous aurions tort de ne pas nous en servir.

Pour autant **apprenons à construire notre propre modèle**. Nous avons donc les ingrédients, il nous reste à réinventer la recette.

Pour cela mettons en première priorité la rationalisation de nos moyens. Si nous recensons sérieusement l'ensemble des moyens aujourd'hui disponibles sur ce territoire, la mesure de nos marges de manœuvre prend un nouveau visage. Le fléau contre lequel nous devons aujourd'hui nous battre et concentrer toute notre attention est celui de la dispersion. Pour réunir la masse critique de moyens qui nous permettra de changer de braquet, il nous faut **travailler deux axes**.

Le premier consiste à abandonner la culture du travail en silo est **passer à une approche systémique**. Nous ne ferons pas de développement économique efficace si nous ne nous calons pas avec la politique d'aménagement, avec l'agenda des transports, avec la stratégie foncière, avec la dynamique des grands événements ou encore avec la politique du logement. Même notre investissement dans la culture doit être concerté avec notre plan de développement du tourisme.

Le deuxième repose sur la **convergence des plans d'actions** et la **mutualisation des outils**. Plus que la perspective de faire des économies, l'enjeu ici vous l'avez compris est d'activer enfin un effet démultiplicateur. Rappelons-nous que la somme de nos moyens dispersés pour promouvoir ce territoire est équivalente à ceux du Grand Londres. Et pourtant, si nous ne racontons pas la même histoire à des cibles différentes, c'est comme si nous jetions ces budgets dans le Vieux Port.

Vous le savez, l'alignement politique des collectivités est un événement qui ne s'est pas présenté depuis une éternité sur ce territoire. C'est une chance historique dont nous devons savoir nous servir. Vous l'avez déjà compris, je consacre une part importante de mon énergie pour aller dans ce sens. Mais la convergence ne doit pas s'arrêter là. La collaboration public/privé peut aujourd'hui trouver une nouvelle dynamique. J'ai bon espoir que la nouvelle équipe de la CCI mais aussi les syndicats patronaux partagent l'ambition que j'exprime aujourd'hui.

En résumé, changeons d'ambition, mettons à profit ce que nous sommes en nous positionnant intelligemment dans les grandes tendances mondiales et construisons un nouveau modèle de développement. Si cette équation vous convient, démarrons sans attendre ! La définition de cette stratégie reprend ces grands principes.

2. INTRODUCTION

Avec 1,8 million d'habitants, **Aix-Marseille-Provence** est la seconde métropole française derrière le Grand Paris et devant le Grand Lyon. C'est également **l'une des grandes aires urbaines les plus dynamiques et attractives en France** qui s'appuie sur des avantages comparatifs singuliers.

Territoire riche d'un patrimoine naturel et culturel d'exception qui génère un développement touristique très important, la métropole s'ouvre sur le monde grâce à un réseau d'infrastructures d'envergure.

Terre fertile pour entreprendre, Aix-Marseille-Provence est le berceau d'entreprises historiques telles que CMA CGM, Sodexo, ou encore Daher. La métropole a également vu naître et s'ancrer localement des start-ups dont certaines sont aujourd'hui leaders dans leurs domaines (numérique, biotech-santé, mode...).

Forte d'un tissu productif diversifié adossé à des filières d'excellence en expansion, la métropole a par ailleurs enregistré les plus forts taux de création nette d'emplois salariés ces dernières années (comparé à Toulouse, Lyon et Nantes) dans trois secteurs métropolitains à haute intensité de connaissances : l'aéronautique, les éditions informatiques et la production audiovisuelle.

Forte de ces atouts, **Aix-Marseille-Provence dispose de tout le potentiel nécessaire pour devenir une des métropoles les plus compétitives et attractives d'Europe** et s'imposer comme « le » territoire privilégié pour innover et entreprendre de l'Europe du sud.

Nouvellement constituée, **la métropole souhaite entretenir et amplifier cette dynamique économique** au service de la croissance et au-delà. Certaines faiblesses structurelles, telles que l'inégalité d'accès aux ressources (emploi, logement, culture, transports, éducation) ou le taux de chômage élevé, nous obligent à définir une stratégie plus ambitieuse **favorisant un développement économique soutenu et équilibré, au service d'un objectif prioritaire : la conquête de l'emploi pour tous.**

L'agenda du développement économique métropolitain, fruit d'un diagnostic partagé et d'une large concertation avec l'ensemble des parties prenantes du développement métropolitain, **entend répondre à cette exigence en donnant la primauté à l'action.** Cette prise de position forte s'incarne dans un plan d'actions opérationnel, tourné vers la recherche d'impacts significatifs à court terme à travers des actions prioritaires à poursuivre ou lancer dès 2017 et des indicateurs de performance pour orienter et infléchir notre action en cours de route.

Condition sine qua non à l'atteinte de nos objectifs, notre action sera menée en lien avec les autres politiques (mobilité, habitat et logement, environnement, propreté ...). Pour ce faire, **nous nous appuierons sur une organisation métropolitaine performante et cohérente**, tant en interne, grâce à un travail en transversalité avec les autres directions métropolitaines et une équipe de développeurs sur le terrain, qu'en externe, à travers un partenariat étroit avec le Conseil régional, les Conseils de territoire, le CD 13 et le monde économique.

Cette démarche partenariale doit nous permettre d'assurer les fondamentaux du développement économique et de proposer des solutions adaptées aux besoins et spécificités des territoires qui composent la métropole.

Cap pour l'action à horizon 2021, la métropole propose à travers **ce plan stratégique** une politique de développement économique à court, moyen et long terme, qui **est le point de départ d'un travail à conduire sur plusieurs années**.

Ce document, adossé à une démarche d'évaluation continue associant l'ensemble des partenaires, a **vocation à être ajusté si nécessaire au cours des prochaines années**.

3. DIAGNOSTIC : PRINCIPALES FORCES FAIBLESSES ET GRANDS ENJEUX METROPOLITAINS

Créée le 1er janvier 2016 par la loi MAPTAM, la **métropole d'Aix-Marseille-Provence** est issue de la fusion de six intercommunalités. Au **1^{er} rang des métropoles régionales par sa taille**, la métropole d'Aix-Marseille-Provence se déploie sur un territoire étendu (3.149 km²) et multipolaire structuré autour des 92 communes regroupant 1,8 million d'habitants.

Métropole dynamique, le territoire possède de réels atouts économiques soutenus notamment par un système économique « productif et résidentiel » résilient, un potentiel d'innovation et de recherche important ainsi qu'une vitalité culturelle et un environnement naturel exceptionnels.

Métropole de contrastes, Aix-Marseille-Provence se caractérise également par une **identité forte mais plurielle** ainsi que par une **variété de situations socio-économiques**, du fait notamment de l'éclatement des zones d'activités et de ses bassins d'emplois sur le territoire.

Autre facette de sa singularité, Aix-Marseille-Provence demeure **une métropole fortement inégalitaire**, ce qui entrave pour partie son développement. Elle enregistre par ailleurs un **déficit d'emplois** qui la fragilise socialement. L'INSEE estime ainsi que pour atteindre un taux égal aux quatre grandes aires urbaines comparables (Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux), 60.000 emplois devraient être créés dans la métropole¹.

Ces singularités tout comme la jeunesse de l'institution métropolitaine génèrent autant de défis que d'opportunités de développement pour l'avenir.

Le diagnostic, détaillé dans les pages qui suivent, vise à apporter un éclairage sur les principaux atouts et enjeux métropolitains à relever **pour devenir une des métropoles les plus compétitives et attractives d'Europe, au bénéfice de tous ses habitants.**

Le cadre retenu s'articule autour de deux grandes parties :

1. Les gisements de création d'emplois métropolitains :
 - i. L'économie productive
 - ii. L'économie de proximité
2. Les principaux leviers de croissance² :
 - i. La politique d'accueil et d'attractivité
 - ii. L'innovation, l'enseignement supérieur et la recherche
 - iii. L'offre foncière et immobilière

¹ Source Insee, 2015 : « Le taux d'emploi d'AMP en 2012 représente le rapport entre le nombre d'emplois et la population des 15-64 ans. Il est de seulement 59 %, soit respectivement 2 et 5 points de moins que celui de Paca et du référentiel de comparaison (composé des 4 grandes aires urbaines Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux). Pour atteindre un taux égal à ce dernier, 59 000 emplois devraient être créés dans la métropole »

² NB : D'autres leviers, en particulier la mobilité, le transport ou encore l'environnement ne sont pas détaillés dans le présent document. Ils n'en restent pas moins des sujets prioritaires et stratégiques pour relever les grands défis auxquels est confrontée la métropole.

AIX-MARSEILLE-PROVENCE - CARTE D'IDENTITE DE LA METROPOLE

Un territoire étendu et multipolaire

SUPERFICIE
3 150 km²
soit **2X** la superficie du Grand Londres,

1,8 millions

1^{ER} rang des métropoles régionales

92 communes

Un patrimoine naturel et culturel exceptionnel

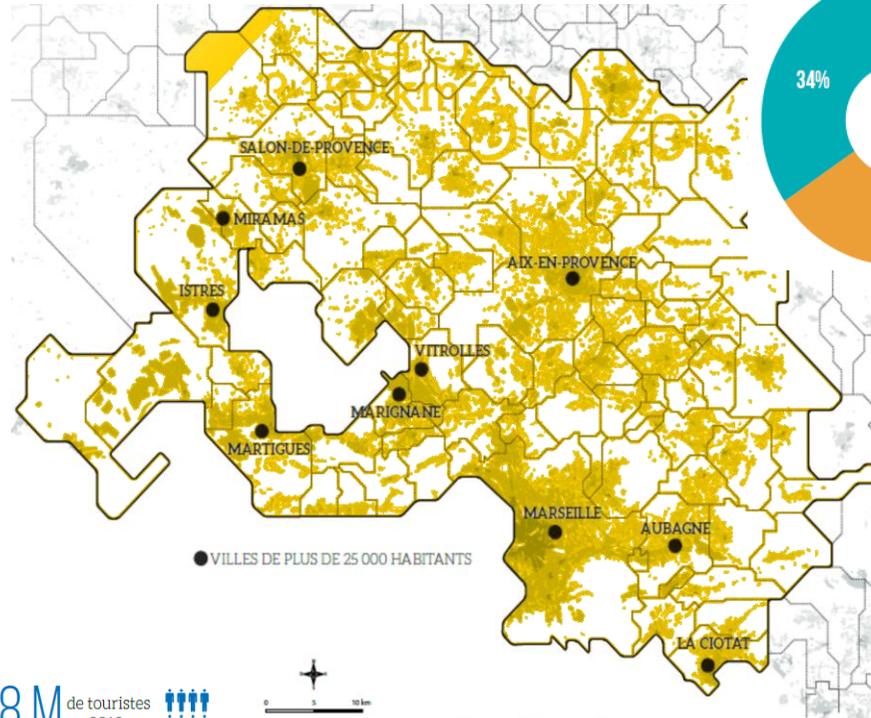
180 km de façade maritime
(hors Étang-de-Berre, 75 km de pourto

2 800 heures d'ensoleillement 

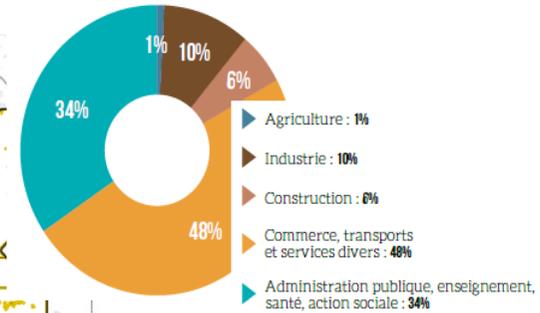
80 % d'espaces naturels et agricoles

soit **+60%** par rapport à la moyenne nationale

8 M de touristes en 2013 



Un tissu économique résilient et diversifié



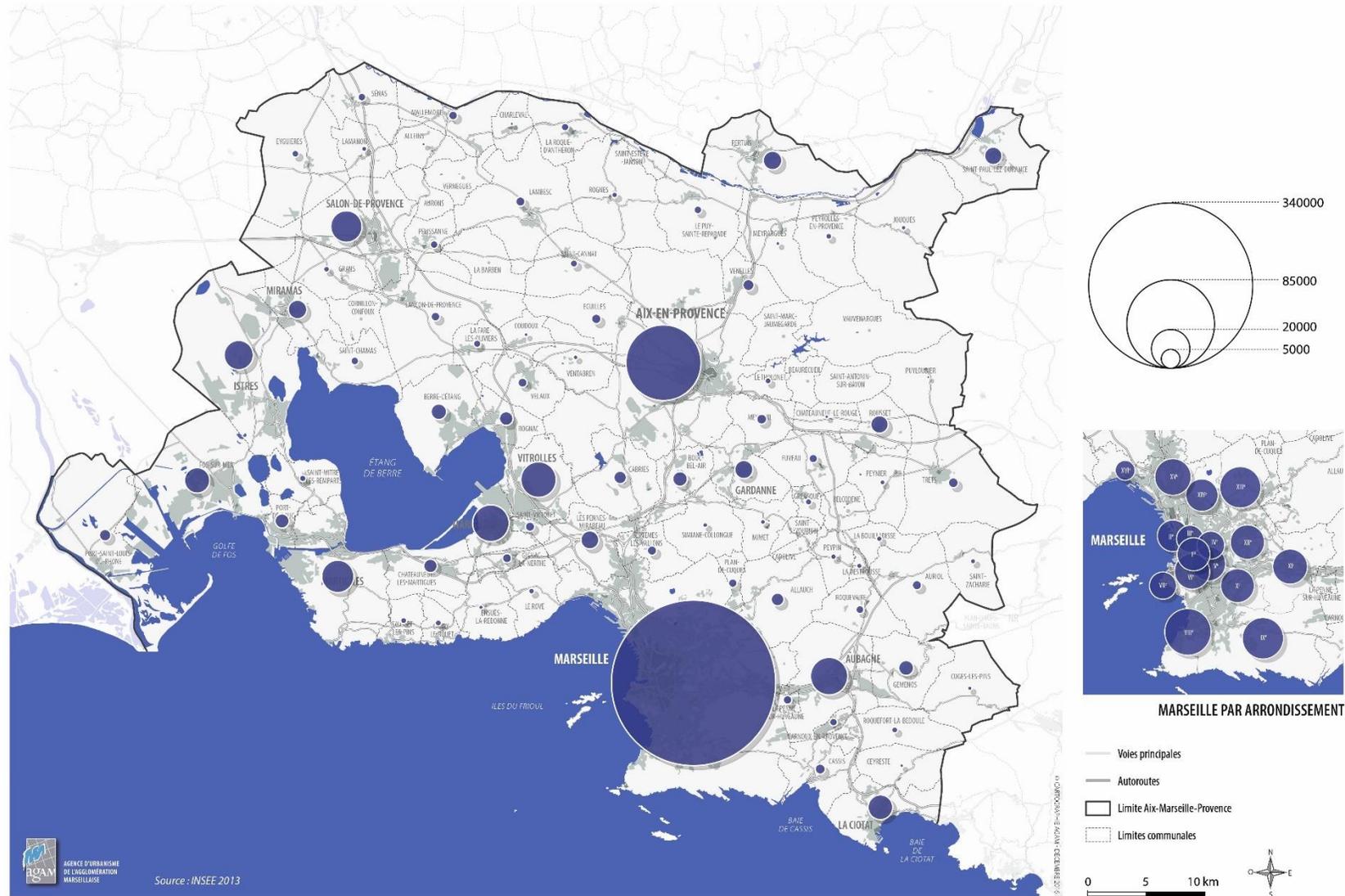
7 emplois sur **10** relève de la sphère d'activités présentesielles'

De fortes disparités socio-économiques

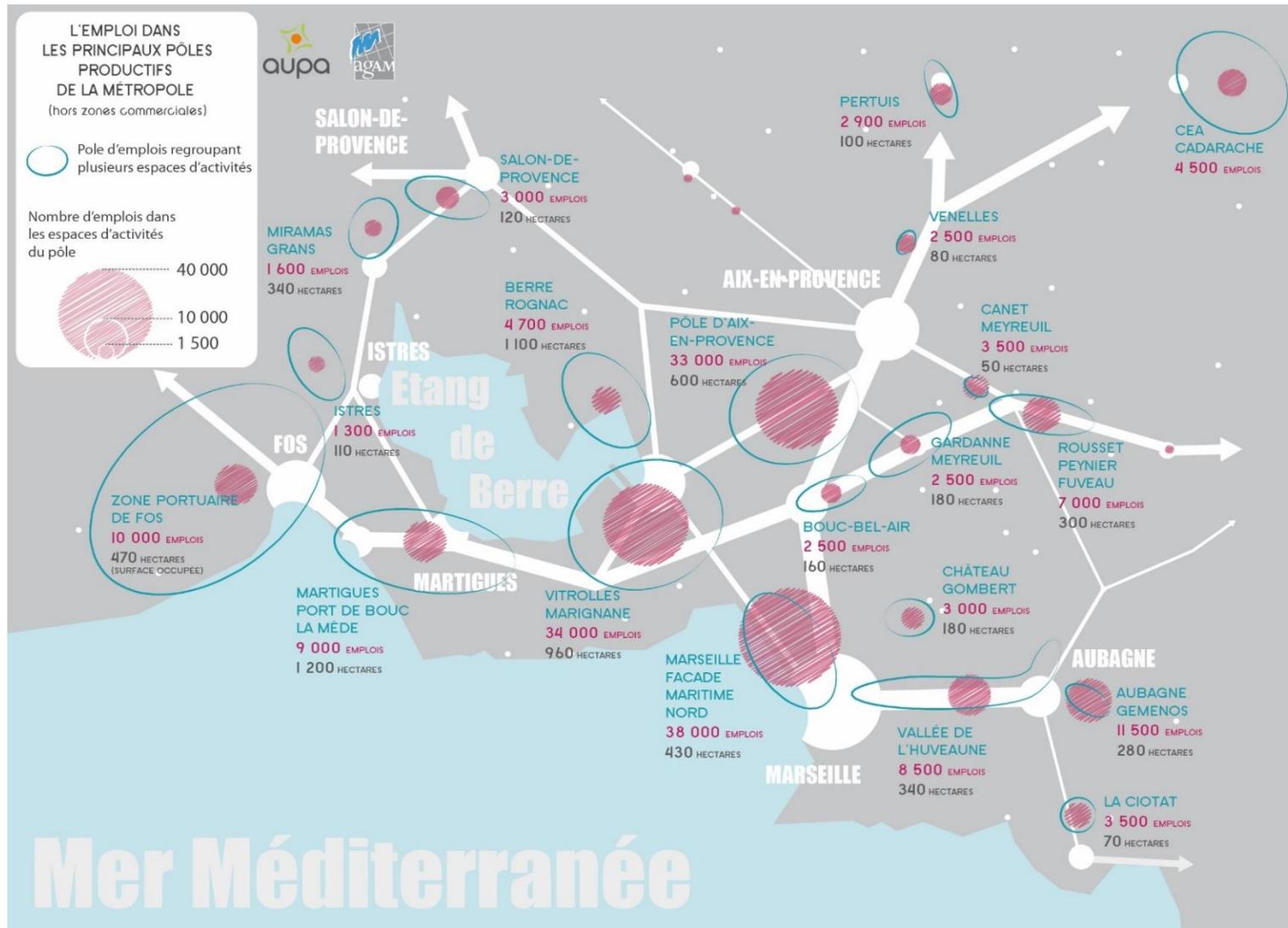
24% de la population métropolitaine vit en dessous du seuil de pauvreté (982€ par unité de consommation en 2011)

73 communes et **5** arrondissements de Marseille affichent un revenu médian supérieur à la moyenne nationale

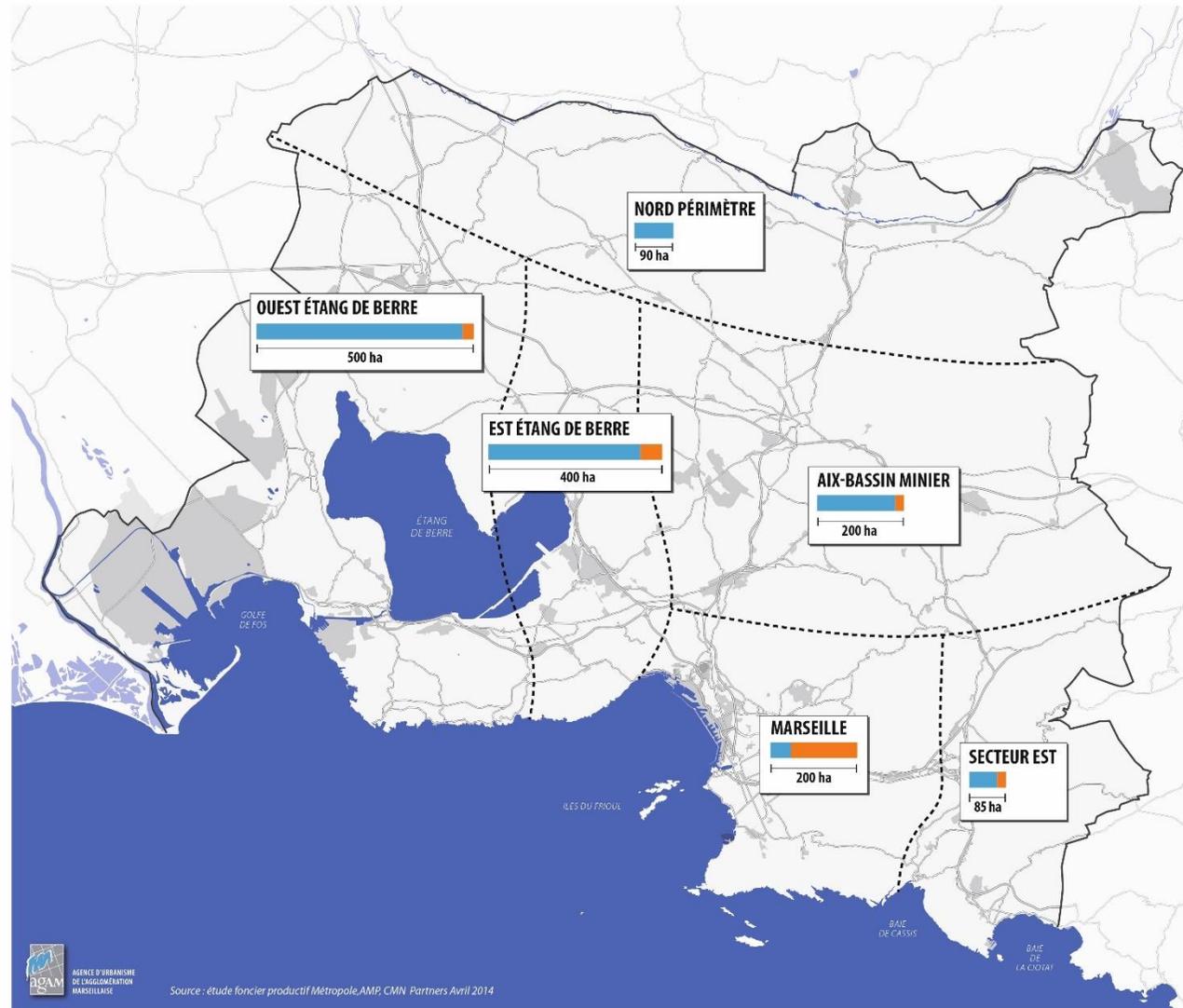
AIX-MARSEILLE-PROVENCE • L'EMPLOI TOTAL EN 2013 DANS LA MÉTROPOLE D'AIX-MARSEILLE-PROVENCE



AIX-MARSEILLE-PROVENCE – L'EMPLOI DANS LES PRINCIPAUX PÔLES PRODUCTIFS DE LA MÉTROPOLE



AIX-MARSEILLE-PROVENCE • FONCIER ÉCONOMIQUE : DISPONIBILITÉS ET PROJETS À L'ÉTUDE, À MOYEN ET LONG TERME



Potentiel foncier qui intègre une partie des opérations dont la faisabilité sera examinée en 2017 par le schéma métropolitain de l'offre foncière pour les entreprises

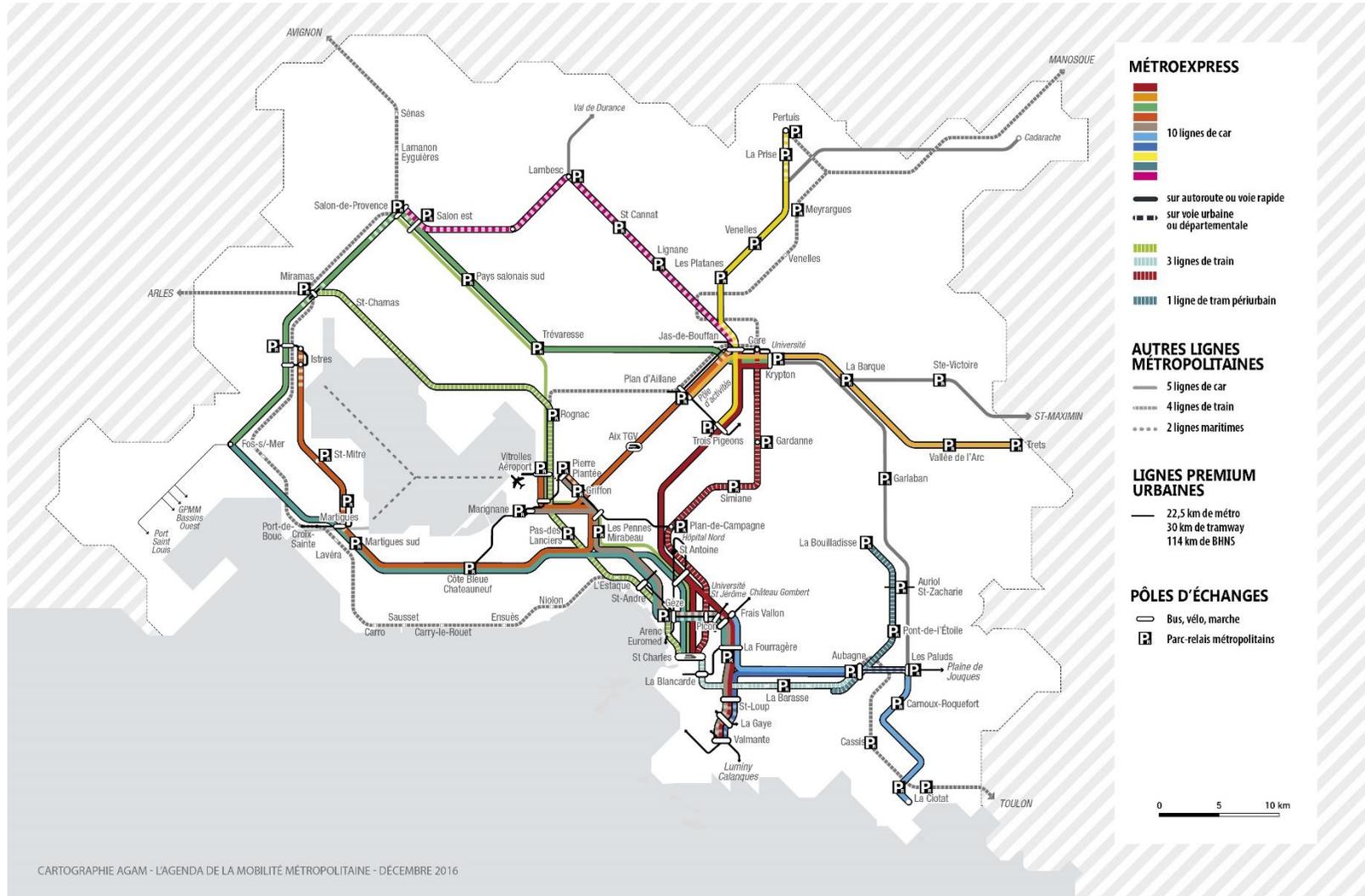
- par la création de sites
- par la requalification

- Voies principales
- Autoroutes
- Limite Aix-Marseille-Provence
- Limites communales



Source : étude foncier productif Métropole AMP, CMN Partners Avril 2014

AIX-MARSEILLE-PROVENCE - LE PROJET DE RESEAU DE TRANSPORTS EN COMMUN METROPOLITAIN – HORIZON 2025



3.1 Les gisements de création d'emplois métropolitains

Economie
productive



**Un tissu productif métropolitain résilient et dynamique,
adossé à des filières d'excellence**

En synthèse : 3 CONSTATS CLES

CHIFFRES CLES

- Un tissu productif diversifié qui, combiné au poids important de l'économie présentielle, favorise la résilience du territoire.
- Une « métropolisation économique » en demi-teinte, caractérisée par un déficit d'emplois stratégiques.
- Des filières d'excellence, incarnées par des projets structurants, qui participent fortement à l'attractivité et la compétitivité du territoire.



1 PRINCIPAL ENJEU

- Soutenir et accélérer le développement des filières d'excellence historiques et émergentes pour réduire le déficit d'emplois.

L'emploi salarié privé de la métropole a progressé de + 2 % entre 2008-2014
(Vs - 2,4 % à l'échelle de la France)

Un taux d'emploi en moyenne inférieur de 5 pts aux métropoles équivalentes
(Lyon, Lille, Toulouse et Bordeaux – Insee 2012)

Les activités métropolitaines représentent 11,5 % des emplois salariés privés en 2014 (vs 13 % pour les 10 principales aires urbaines)

Un potentiel d'emplois de l'économie productive métropolitaine estimé à 20 000 emplois d'ici 2030 : 35% de l'objectif de l'INSEE

Plusieurs projets structurants déjà lancés préfigurant les futurs hubs économiques et d'innovation métropolitains : Henri Fabre, PICTO, French-Tech Aix-Marseille, Marseille Immunopôle, Dirigeables, ITER...

CONSTATS DETAILLES

- Un tissu productif diversifié qui, combiné au poids important de l'économie présentielle, favorise la résilience du territoire
 - **Le système productif a bien résisté à la crise par rapport aux autres grandes métropoles françaises**, même s'il a perdu 2.428 emplois entre 2008 et 2014ⁱ, avec, en particulier :
 - La progression de l'emploi salarié privé de la métropole de + 2 % en 7 ans, tandis qu'il régressait de - 2,4 % à l'échelle de la France entière. ⁱⁱ
 - Un phénomène de désindustrialisation (destruction d'emplois dans l'industrie) moins accentué (-2,2 % vs -4,3 % sur 2008-2013). ⁱⁱⁱ
 - Le développement des activités dites métropolitaines souvent innovantes à forte valeur ajoutée, en particulier les activités de production audiovisuelle et de conception-recherche : +12% vs +9% pour les 10 principales aires urbaines françaises entre 2009 et 2014. ^{iv}
 - Des filières historiques particulièrement dynamiques, en particulier l'aéronautique (+ 2.364 emplois sur la période). ^v

- 2. Une « métropolisation économique » en demi-teinte, caractérisée par un déficit d'emplois stratégiques
 - Aix-Marseille-Provence présente un retard dans la présence des activités métropolitaines qui désignent les « activités de services supérieurs à haute valeur ajoutée et qualification », et dont la concentration constitue un facteur clé de l'attractivité des métropoles. Ces dernières représentent 11,5 % des emplois salariés privés en 2014. **La création de 8.000 emplois serait nécessaire pour atteindre la moyenne des dix principales aires urbaines (13%).**
 - De plus, si la métropole a vu la part des activités métropolitaines se développer entre 2009 et 2014 (+6 300 emplois environ), Aix-Marseille-Provence demeure moins dynamique (en termes de création d'emplois) et/ou attractive sur la période que d'autres métropoles (Nantes + 29,6 %, + 10.600 emplois ; Toulouse : + 17,5 %, + 10.300 emplois et Lyon : + 17,1 %, + 15.000 emplois). ^{vi}

- 3. Des filières d'excellence, incarnées par des projets structurants, qui participent fortement à l'attractivité et la compétitivité du territoire
 - **Le dynamisme de l'économie métropolitaine repose en grande partie sur la présence de 6 filières historiques en expansion** (aéronautique-mécanique, maritime et logistique, santé, industries numériques et créatives , énergie-environnement, art de vivre et tourisme).
 - **Leur développement est une priorité métropolitaine.** Des travaux récents estiment que **ces 6 filières d'excellence représentent un potentiel de 20.000 créations d'ici 2030** dont :
 - 7.300 créations d'emplois liées aux grands projets d'innovation et d'investissements portés par les acteurs du territoire (**voir carte ci-après**), dont 2.500 pour la logistique portuaire et 3.500 pour le projet Henri Fabre.
 - 12.700 créations d'emplois liées directement au dynamisme de chaque secteur d'ici 2030. ^{vii}
 - **Adossées à un potentiel de recherche et d'innovation et un tissu dense de PME-TPE, ces filières sont pour la plupart structurées autour de zones d'activités et de projets structurants.** Le développement de « hubs économiques et d'innovation métropolitains »

autour de ces projets est un levier privilégié pour conforter la bonne santé de ces secteurs d'activités, dans la mesure où « *l'économie, et donc l'emploi, privilégie des lieux où se concentrent les connaissances (actifs qualifiés, formations supérieures...) et où se construit l'innovation (centres de recherche publics, privés...)* ». ^{viii}

- Le rayonnement et **la montée en puissance du tissu productif métropolitain reposeront également sur le développement d'autres secteurs d'activités comme les nouvelles énergies ou les industries numériques et créatives** (audiovisuel, mode, cinéma, musique, presse...). Secteur en plein boom à l'échelle métropolitaine, les industries créatives représentaient déjà en 2010, 28.000 salariés privés hors intermittence et 4,9 Mrd € de CA à l'échelle des Bouches-du-Rhône.^{ix} Des premiers projets (PIICTO, Cité des énergies...) sont sortis de terre et devraient venir accélérer le développement des entreprises métropolitaines sur ces marchés.
- Par ailleurs, avec plus de 73.000 établissements pour 24 000 emplois, la filière banque-finance-assurance constitue un élément capital du système de financement de l'économie métropolitaine, de ses entreprises et de ses projets, qu'il convient de valoriser davantage.

Airbus Helicopters premier industriel régional

- Avec 8000 salariés et le siège social de Marignane, Airbus Helicopters, leader mondial des hélicoptères civils, est un acteur clé du développement économique de la Métropole et de la Région.
- Outre son effet économique direct démultiplié par son réseau de sous-traitance, Airbus Helicopters a porté avec le Groupe Daher puis EDF la montée en puissance du projet Henri Fabre.
- Un projet destiné sur les thématiques de l'Usine du Futur, de la Mécanique, des Matériaux, des traitements de surface et des services avancés à l'industrie à faire monter en puissance et en gamme l'ensemble des acteurs de l'écosystème industriel de la Région autour des besoins des donneurs d'ordre de l'Aéronautique, du Spatial, de l'Energie, du Naval et du Dispositif Médical.
- En investissant sur le Technoparc des Florides avec son centre mondial de la relation client et des pièces détachées il a tracé la voie en incitant la Métropole à développer trois parcs d'Activités dédiés (Florides, Empallières et Cap Horizon).

SIX FILIERES D'EXCELLENCE* INCARNEES PAR DES PROJETS STRUCTURANTS, ADOSSEES A DES ECOSYSTEMES D'ACTEURS METROPOLITAINS ORGANISES, QUI PARTICIPENT FORTEMENT A L'ATTRACTIVITE ET LA COMPETITIVITE DU TERRITOIRE

Santé : 76.000 emplois publics et privés, 2ème réseau hospitalier de France (APHM / La Timone), 1^{er} centre français d'essais cliniques (hors Paris), un écosystème dynamique animé par le pôle Eurobiomed et le projet **Marseille Immunopôle**

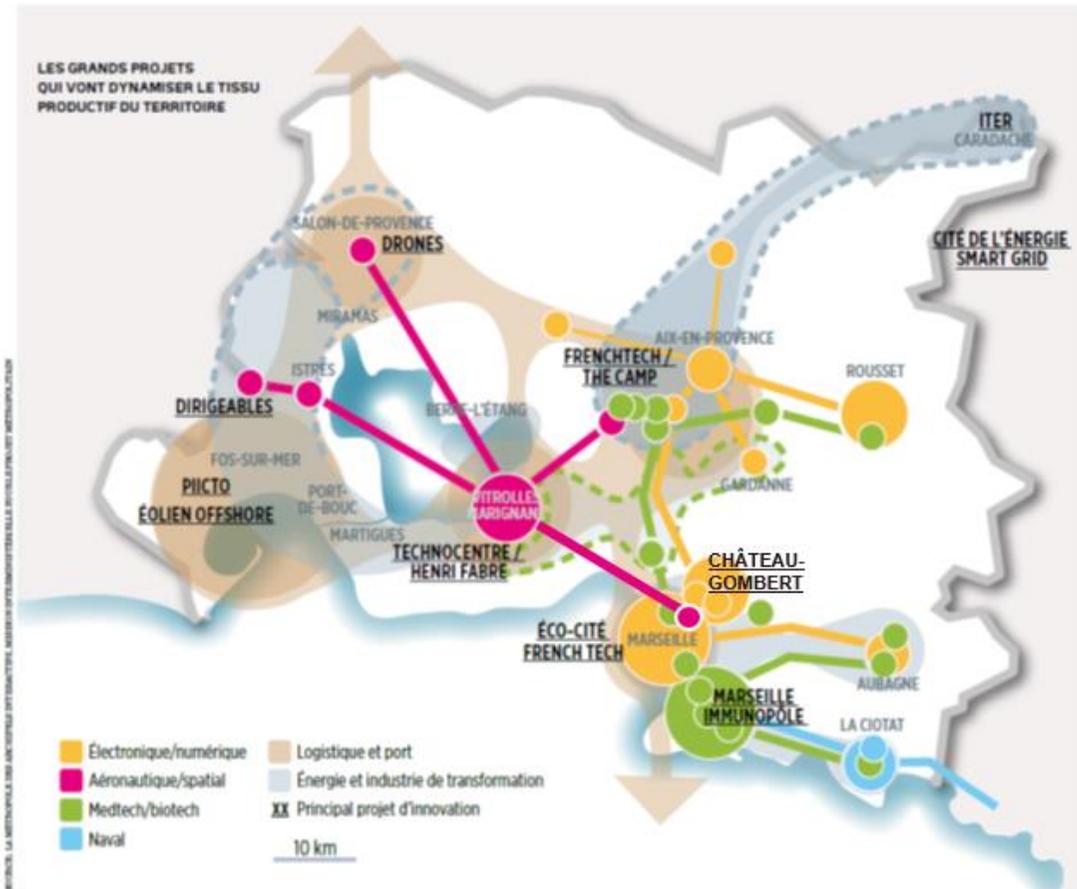
Maritime & Logistique : 58.000 emplois pour le secteur transport et logistique et 43.500 pour le secteur portuaire, des leaders mondiaux (CMA-CGM, MSC, Prologis, Gazeley...), des infrastructures d'envergure : GPMM, aéroport... **Henri Fabre**

Mécanique & Aéronautique : 42.000 emplois, 1er constructeur mondial d'hélicoptères civils, présence de 15 groupes internationaux (Airbus, Thales, Dassault aviation, Snecma, Daher...), un écosystème structuré : Pôles Pégase et Safe, un projet structurant : **Henri Fabre, Drones, Dirigeables**

Industries numériques et créatives : 49.000 emplois, des leaders ST Micro electronics, Gemalto, 150 tech-champions, un écosystème numérique en développement : pôle numérique de la Constance, Belle de Mai, technopoles, **The Camp- French Tech**

Environnement & Energie : 20.000 emplois, des leaders du domaine : CEA, EDF, optimum tracker, Eiffel, Schneider electric, des acteurs (Cap Énergies, Pôle Mer Méditerranée...) et projets structurants : **ITER, Cité des énergies, EOF, PIICTO, Henri Fabre**

Art de vivre et Tourisme : 60.000 emplois, des pionniers leaders sur leurs segments (Voyage-privé, Nouvelles Frontières...), un patrimoine exceptionnel, un modèle de viticulture qui rayonne **The Camp- French Tech**



Mouvement-métropole.fr

* Ces six filières ont été définies par un groupe de travail Métropole, CCIMP, Provence Promotion sur la base de travaux récents, notamment le Rapport Saint-Etienne



En synthèse : 3 CONSTATS CLES

CHIFFRES CLES

- Une métropole fragile socialement, avec des écarts de revenus et de situations socio-économiques importants d'un territoire à l'autre.
- Confrontée au vieillissement de sa population, la métropole doit également faire face à une jeunesse en difficulté.
- Une économie présente dynamique qui représente un levier important pour conforter l'attractivité des territoires et inclure les plus fragiles.



3 PRINCIPAUX ENJEUX

- Soutenir les initiatives de TOUS les acteurs concourant au développement économique métropolitain (séniors, jeunes...).
- Elever les compétences des actifs métropolitains, en particulier des jeunes, pour faciliter l'accès à l'emploi.
- Favoriser l'entrepreneuriat et la création d'entreprises dans les secteurs d'activités de proximité (présentielles), créatrices d'emplois et de lien social.

43,3% : Poids de la sphère présente (hors emplois publics) dans l'emploi total des Bouches-du-Rhône en 2014

Le revenu médian par habitant le plus faible parmi les métropoles françaises :
19.425 € par unité de consommation pour une moyenne française de 19.786 € en 2012

14 % des actifs d'AMPM de 15 ans ou plus n'ont pas de diplôme vs 11 % en moyenne à Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux (2013)

11,6% des jeunes de 15-29 ans sont inactifs vs 7,3% en moyenne à Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux (2013)

24,9%, part des retraités dans la population totale de la métropole vs 22,2% en moyenne dans les métropoles comparables

CONSTATS DETAILLES

- Une métropole fragile socialement, avec des écarts de revenus et de situations socio-économiques importants d'un territoire à l'autre
 - **Aix-Marseille-Provence doit relever les défis du chômage et de la pauvreté, plus élevés qu'ailleurs :**
 - Le nombre de chômeurs (219.770) est élevé sur l'ensemble du département des Bouches-du-Rhône (11,7% en moyenne contre 9,9% au niveau national au 1^e trimestre 2016).^{xi}
 - Le revenu fiscal médian dans l'aire urbaine d'Aix-Marseille est environ 10 % inférieur à celui de Lyon, Toulouse ou Bordeaux.^{xii}
 - **La métropole se caractérise également par de grandes disparités locales notamment en matière de revenus et d'éducation :**
 - Quand le revenu fiscal moyen est de 10.000 euros dans les arrondissements centraux et du nord de Marseille, il atteint 35 000 euros dans plusieurs communes de la métropole.^{xiii}
 - Les inégalités en matière d'éducation sont également importantes. Par exemple, dans la ville de Marseille, le pourcentage des non-diplômés est de 24 % contre 14 % à Aix-en-Provence.^{xiv}
 - **Les difficultés de la métropole Aix-Marseille-Provence sur le marché du travail peuvent notamment s'expliquer par une part plus élevée de personnes non diplômées** (14 % des actifs de 15 ans ou plus contre 11 % en moyenne pour les métropoles de Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux). La proportion des actifs diplômés du supérieur est aussi plus faible : 37 % (soit 665.125 personnes) des actifs de 15 ans ou plus contre 41 % pour les autres métropoles françaises.^{xv}
- Confrontée au vieillissement de sa population, la métropole doit également faire face à une jeunesse en difficulté
 - **La métropole doit relever le défi du vieillissement de sa population.** Les retraités représentent 24,9% de la population active de plus de 15 ans d'Aix-Marseille-Provence Métropole alors que cette proportion est en moyenne de 22,2 % dans les autres grandes métropoles françaises.^{xvi} Avec un nombre des plus de 60 ans qui augmenterait de 41% et celui des 80 ans ou plus qui devrait quasiment doubler d'ici 2040,^{xvii} la question du vieillissement de la population et de la nécessaire inclusion des seniors dans la vie socio-économique métropolitaine est au cœur de ses défis.
 - **Aix-Marseille-Provence est également confrontée au défi d'une meilleure insertion de la jeunesse dans la vie active :** près de deux habitants sur cinq (37 %) y ont moins de 30 ans^{xviii} et 11,8% des jeunes sont inactifs (contre 7,4 % pour métropoles comparables).^{xix} **Comblé ce retard permettrait à la métropole de créer 9.000 emplois.**^{xx}

Exemples d'actions en faveur d'une métropole de proximité

- La ville de Marseille a été la 1^{ère} en France à accueillir une « **Ecole de la deuxième chance** » (E2C), un dispositif européen qui vient en aide aux jeunes sortis du système éducatif sans diplôme. L'EDC a contribué, depuis sa création, à l'insertion de plus de 6.000 jeunes adultes sans emploi. Confortés par le succès de l'initiative, les élus ont acté la création d'une seconde école.
- « **Cap Au Nord Entre-prendre** », le **réseau des acteurs économiques de Marseille Nord**, a pour vocation de fédérer les entreprises sur les 13, 14, 15 et 16^{ème} arrondissements. Qu'il s'agisse de TPE, PME ou de grands groupes, tous secteurs d'activités confondus, toutes peuvent faire partie du réseau. Cap Au Nord Entreprendre agit comme un porte-voix auprès des collectivités locales et territoriales et des services institutionnels » (CCIMP).

Dans cette optique, **améliorer l'accès des jeunes à la formation et l'apprentissage est primordial** :

- 17% des 15-29 ans (*qui ne sont pas étudiants, élèves ou stagiaires*) n'avaient aucun diplôme (vs 13 %) en 2011. ^{xxi}
- 14 % de jeunes sortent du système éducatif sans aucun diplôme. ^{xxii}

- Une économie présentielle dynamique qui représente un levier important pour conforter l'attractivité des territoires et inclure les plus fragiles

- **Pesant 43,3% de l'emploi total en 2014** (hors emplois publics), **soit près de la moitié des emplois du département des Bouches-du-Rhône**,^{xxiii} l'économie présentielle (Cf. zoom ci-dessous) est une composante centrale du développement économique et de la cohésion sociale métropolitaine.

- **Moteur de l'attractivité des territoires et des cœurs de ville** (commerce de proximité et artisanat notamment), **les activités présentielles sont également créatrices de richesses** à travers la captation des revenus perçus par les actifs travaillant à l'extérieur du territoire ou des dépenses de tourisme.

- Leur développement est également **un levier privilégié pour créer des emplois nouveaux** :

- On note ainsi que le commerce de détail a connu une hausse de +2,5% des effectifs salariés au 1^{er} semestre 2014 à l'échelle des Bouches-du-Rhône^{xxiv} alors que le secteur de la restauration, traiteurs, cafés, engendrait une création nette de 3.106 emplois entre 2007-2014 à l'échelle de l'aire urbaine métropolitaine^{xxv}.
- On observe cette même dynamique dans les domaines de l'action sociale et de la santé humaine (avec respectivement + 3.633 et + 6.309 emplois créés entre 2007 et 2014) ^{ibid}.

Economie productive & Economie présentielle

« L'économie productive au 21^e siècle, c'est l'ensemble des activités et fonctions qui concourent à la production de valeur ajoutée et à son exportation à partir d'un territoire donné, par exemple Aix-Marseille-Provence. Le reste des activités et fonctions, celles dont les valeurs ajoutées sont destinées au final à être consommées sur place (ou qui n'en produisent pas), sont dites résidentielles (ou selon l'INSEE, « présentielles ») et peuvent être considérées comme « non productives ». Elles n'en sont pas moins nécessaires au fonctionnement du territoire, surtout dans des métropoles complexes comme Aix-Marseille-Provence ».

On considère généralement par convention comme faisant partie de :

- L'économie productive : l'ensemble des industries (y compris les mines et l'énergie), l'ensemble des services aux entreprises (y compris le commerce de gros, la logistique, etc.), le secteur du BTP, l'agriculture ;
- L'économie présentielle : le secteur public et parapublic, la santé / action sociale, l'ensemble des services aux ménages, et le commerce de détail.

Source : Mission interministérielle pour le projet métropolitain AMP – Interpellations stratégiques n°5 « Economie productive », 2015

3.2 Les principaux leviers de croissance

Attractivité



Une métropole attractive qui dispose d'un fort potentiel pour renforcer son rayonnement à l'international

En synthèse : 4 CONSTATS CLES

CHIFFRES CLES

- Une attractivité économique avérée, reposant sur deux piliers « Tourisme et Culture » et un pilier « Economie » à consolider.
- Une ouverture internationale favorisée par le positionnement géostratégique de la métropole et un réseau d'infrastructures d'envergure.
- Une attractivité à conforter sur certaines cibles stratégiques (diplômés du supérieur, cadres).
- Une image métropolitaine à construire suite à la création tardive de la métropole et donc à l'absence d'une stratégie de promotion / communication partagée.



2 PRINCIPAUX ENJEUX

- Séduire et retenir les entreprises et les talents (chercheurs, étudiants, entrepreneurs...) internationaux.
- Construire l'image d'Aix-Marseille-Provence.

3^{ème} métropole la plus attractive pour les investissements étrangers (après Paris IdF et Lyon) (2013)

GPMM, 1^{er} port d'embarquement français avec +87,3 % de passagers entre 2010 et 2014

L'aéroport international AMP, 3^{ème} aéroport de province, 8,3 M de passagers en 2015

Marseille, 2^e ville de France dans l'accueil de congrès internationaux (2014)

1^{ère} place diplomatique après Paris : 71 consulats (2016)

Un solde migratoire négatif : sur 5 ans, 143.500 habitants ont quitté le territoire et seuls 131.000 y sont arrivés (2015)

10,9%, part des cadres des fonctions métropolitaines dans l'emploi total vs 13% en moyenne pour Lyon, Toulouse, Lille et Bordeaux (2012)

CONSTATS DETAILLES

- Une attractivité avérée, reposant sur deux piliers « Tourisme et Culture » et un pilier « Economie » à consolider
 - Aix-Marseille-Provence connaît **un développement touristique important**, tiré notamment par la mise en valeur de son patrimoine historique et naturel exceptionnel (Parc national des Calanques, parc naturel régional de Camargue...), son incroyable vitalité culturelle (le festival d'art lyrique à Aix en Provence ou le festival de la Roque d'Anthéron, le MuCEM...) ou encore l'organisation ponctuelle de grands événements.

Illustration d'une vitalité touristique exceptionnelle

Le Pays d'Aix a accueilli **2,2 millions de touristes** en 2014 et Marseille a connu **une augmentation de 87,3 % du nombre de passagers croisiéristes** entre 2010 et 2014. Elle se classe au **2^{ème}** rang des villes de France dans l'accueil de congrès internationaux après Paris.

Certains évènements comme **l'AGILA** à Aubagne attirent plus de 100 000 visiteurs bien au-delà de la région PACA.
 - **Plus globalement, sur le plan de l'attractivité économique, Aix-Marseille-Provence a amélioré sa position par rapport à d'autres métropoles européennes ces dernières années.** Le territoire se classe en 2^{ème} position des métropoles françaises derrière Lyon (hors Paris-Ile-de-France) en termes d'attraction de projets d'investissements étrangers. ^{xxvi}
 - **La métropole est déjà internationalisée avec 700 entreprises étrangères déjà implantées,** et 1.500 à 2.000 nouveaux emplois à 3 ans générés par de nouvelles implantations. ^{xxvii}
 - **Mais l'attractivité économique de la métropole demeure encore très tournée vers les grandes entreprises françaises.** 88% des filiales qui s'implantent au sein de la métropole sont françaises, soit une part bien supérieure à la moyenne des villes mondiales (67%) considérée dans l'étude réalisée par l'Université de Lausanne visant à qualifier le positionnement de la métropole Aix-Marseille-Provence dans les réseaux mondiaux d'entreprises multinationales. ^{xxviii}
- Une ouverture internationale favorisée par le positionnement géostratégique de la métropole et un réseau d'infrastructures d'envergure
 - **Carrefour méditerranéen, la métropole est ouverte sur le monde.** Le Grand Port Maritime et plus globalement les infrastructures logistiques d'Aix-Marseille-Provence constituent des atouts différenciants du territoire. Par ailleurs, la Métropole entretient déjà depuis de nombreuses années des liens avec les pays du bassin méditerranéen à travers différents types de partenariats. On peut citer les nombreux accords de jumelage ou de coopération décentralisées entre des villes de la Métropole Aix Marseille Provence et des villes de Tunisie, d'Algérie, du Maroc, d'Israël, de Grèce ou de Malte. D'autres acteurs contribuent à resserrer ces liens tels que la plateforme du réseau Anima qui œuvre au développement économique durable et partagé entre les acteurs économiques et institutionnels méditerranéens, ou l'Institut de la Méditerranée acteur central en matière d'ingénierie de projet de coopération.
 - **Des infrastructures clés** qui concourent à l'attractivité et au rayonnement national et méditerranéen d'Aix-Marseille-Provence :
 - **Le port Marseille-Fos**, 1^{er} port de France par sa taille et parmi les 50 plus grands ports au niveau mondial, est une interface européenne et mondiale en marchandises, mais également une vitrine industrielle et commerciale du territoire. Avec environ 2,5 millions de passagers par an et 83 millions de tonnes de marchandises en 2015, il est un facteur clé de la politique d'attractivité tant touristique qu'économique du territoire. ^{xxix}

- **L'aéroport international Aix-Marseille-Provence**, 3^e aéroport de province et 2^e aéroport « mondial » sur le Maghreb après Paris, ouvre la métropole sur la Méditerranée. Avec un trafic qui a augmenté de 53 % en 10 ans (8,3 millions de passagers en 2015), il enregistre la meilleure croissance des grands aéroports français et la 4^e plus forte croissance parmi les 80 premiers aéroports européens. A l'avenir, l'ouverture de nouvelles lignes aériennes vers les États-Unis, le Moyen Orient, l'Asie, est incontournable pour structurer le rôle de hub international de l'aéroport.
 - **Les deux gares TGV d'Aix-en-Provence et de Marseille** drainent chaque année plus de 17,5 millions de passagers (dont 15 millions à Marseille).
 - **Un des grands hubs informatiques et télécom**, avec la plupart des câbles sous-marins dédiés à l'échange de données Internet, qui relie l'Europe à l'Afrique, au Moyen-Orient et à l'Asie, avant d'irriguer toute l'Europe, via la Vallée du Rhône. Une couverture 4G déjà déployée sur 76 communes.
- Une attractivité à conforter sur certaines cibles stratégiques (diplômés du supérieur, cadres...)
 - **Dans ses échanges migratoires avec le reste de la France métropolitaine, la métropole perd plus d'habitants qu'elle n'en gagne** : sur cinq ans, 143.500 habitants ont quitté le territoire et seuls 131.000 y sont arrivés. Si ce solde migratoire est positif avec le nord du pays, notamment avec l'Île-de-France, la métropole est déficitaire avec le reste de la région Provence Alpes Côte d'Azur et, plus faiblement, avec le sud et l'ouest de la France. Pour toutes les catégories socioprofessionnelles, les départs sont plus nombreux que les arrivées. ^{xxx} Toutefois, le solde naturel reste lui positif, au moins jusqu'en 2025, la politique d'attractivité devra donc compenser la baisse de celui-ci à cet horizon.
 - **La métropole connaît par ailleurs un déficit d'attractivité auprès de la main d'œuvre hautement qualifiée** :
 - **La métropole peine à attirer des diplômés du supérieur** (niveau supérieur à BAC+2), ces derniers ne représentant que 15,6 % des habitants dans Aix-Marseille-Provence Métropole en 2012 contre 21,5 % dans le département de Haute-Garonne (Toulouse) ou 19,6 % dans le Rhône (Lyon). ^{xxxi}
 - Selon l'Insee, Aix-Marseille-Provence Métropole est également **moins attractive pour les cadres des fonctions métropolitaines** (*prestations intellectuelles, 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 (2012). Dans cet optique, améliorer l'accueil des familles, trouver des emplois aux conjoints et organiser l'enseignement international au bénéfice des enfants d'expatriés seront des priorités de la politique d'attractivité.
 - Une image métropolitaine à construire suite à la création tardive de la métropole et donc à l'absence d'une stratégie de promotion / communication partagée
 - **Le rayonnement international de la métropole pâtit de l'absence d'une stratégie affirmée et fédératrice valorisant ses atouts distinctifs (notamment ses filières d'excellence)**, à l'instar d'autres grandes métropoles françaises, qui ont parié sur la promotion de domaines d'activités prioritaires, comme Lyon dans la santé ou Toulouse dans l'aérospatial ; ou encore sur l'organisation de grands événements « récurrents » qu'elles exportent à l'étranger comme la Fête des Lumières lyonnaise ou Les Nuits Blanches parisiennes.

- Pour autant, la métropole peut s'appuyer sur le rayonnement de la marque Provence à l'international. Elle bénéficie d'une **image en mutation positive** grâce notamment aux premiers effets de la requalification urbaine et culturelle opérée à Marseille (Euromed) ou à Aix-Centre (Sextius-Mirabeau).

Enseignement
Supérieur
Recherche/
Innovation



Aix-Marseille-Provence, une métropole innovante et créative qui dispose du potentiel pour devenir LE territoire privilégié pour entreprendre

En synthèse : 4 CONSTATS CLES

CHIFFRES CLES

- Un potentiel d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) de tout premier plan, mais encore insuffisamment connecté au monde économique.
- Une chaîne de l'innovation étoffée qui reste à structurer.
- Une dynamique entrepreneuriale forte, à accélérer dans les secteurs à haute intensité de connaissance / de haute technologie.
- Une politique de soutien à l'innovation technologique performante et qui se tourne progressivement vers d'autres formes d'innovation : sociale, organisationnelle, d'usages...



3 PRINCIPAUX ENJEUX

- Conforter l'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche et accélérer ses connections avec le monde économique.
- Organiser et renforcer les outils en faveur de l'innovation.
- Valoriser et accélérer la dynamique de l'entrepreneuriat innovant sur le territoire.

90.000 étudiants dont 71.000 au sein de l'Université d'Aix-Marseille, la plus grande université de France (2015)

Faible présence des étudiants étrangers : 13% de l'ensemble en 2013
vs 17% à Toulouse, 18% à Lyon

8 écoles d'ingénieurs vs 17 à Toulouse ou 12 à Lille (2016)

AMP, 3e rang des métropoles en volume de créations d'entreprises innovantes en 2014

36%, part du volume d'entreprises créées dans les secteurs à haute intensité de connaissance / de haute technologie en 2014 vs Grand Lyon (47%), Nantes (50%) ou Rennes (52%)

CONSTATS DETAILLES

- Un potentiel d'enseignement supérieur et de recherche important mais encore insuffisamment connecté au monde économique
 - Aix-Marseille est **un pôle universitaire majeur avec la plus grande université de France en nombre d'étudiants** : 71.000 inscrits dont 11.700 d'origine étrangère. Elle emploie 7.500 personnes, dont 4.500 enseignants et enseignants-chercheurs. ^{xxxii}
 - Attractive à l'échelle internationale, l'université d'Aix-Marseille est présente dans les classements internationaux tels que Shanghai entre la 101^e et 150^e place, uniquement derrière l'université Pierre et Marie Curie, l'université Paris-Sud et l'ENS Paris. ^{xxxiii}
 - On compte également 20.000 étudiants inscrits dans des écoles supérieures (École centrale de Marseille, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Polytech, Kedge, École supérieure d'art et Institut d'Études politiques d'Aix-en-Provence), en classes préparatoires aux grandes écoles ou encore en sections techniques supérieures. ^{xxxiv}
 - **La force de la métropole réside également dans la puissance de sa recherche académique** avec la présence de la plupart des grands organismes de recherche (CNRS, INSERM, IRD, INRA, CEA...), des laboratoires d'excellence et des équipements structurants (ITER, LAM, LMA). Ces atouts différenciants ont notamment permis à l'Université d'Aix-Marseille d'être une des 8 universités françaises labélisées Initiative d'Excellence dans le cadre des investissements d'avenir, puis parmi les trois reconduites à ce jour. ^{xxxv}
 - **Des opérations et des projets ont renforcé et structuré l'enseignement supérieur et la recherche** (les différents Contrats de Plan Etat-Région, le Plan Campus...) **autour de grands pôles d'excellence académique** dans la métropole (sciences du vivant, sciences pour l'ingénieur, sciences de l'univers, sciences humaines sociales et droit). **Ces pôles académiques sont progressivement connectés à certaines filières stratégiques de la métropole** incarnées par des technopôles thématiques et des projets structurants de grande ampleur, fers de lance de la politique de soutien au développement économique et à l'innovation. On note ainsi **l'émergence de véritables hubs de l'économie de la connaissance** mêlant recherche, innovation, formation et entreprises (voir ci-dessous)

UNE OFFRE D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE QUI SE STRUCTURE AUTOUR DE VERITABLES HUBS DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE, MELANT RECHERCHE, INNOVATION, FORMATION ET ENTREPRISES

Des hubs matures	Des hubs en émergence
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La Vallée de l'Arc</i> – Pays aixois caractérisée par le poids économique des entreprises de la microélectronique et la présence de l'Ecole des mines Charpak. • <i>Le pôle Marseille Sud</i> (Luminy /Joseph Aiguier/Hopitaux sud) pour les sciences du vivant renforcé par l'émergence d'un pôle immunologie, « Marseille Immunopôle » sur Luminy, (investissements immobiliers portés par la Métropole). • <i>Le pôle Marseille Nord Etoile</i> avec le campus de Saint-Jérôme et le Technopôle de Château-Gombert (pilote par la Métropole) où s'est finalisée la création d'un pôle de mécanique de tout premier plan, en lien avec le projet structurant Henri Fabre. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le pôle Marseille Centre Timone</i> en neurosciences, <i>l'Infectiopôle</i> et <i>Giptis</i> sur les maladies rare. • <i>Le campus de Saint-Charles sur Euroméditerranée</i>, pour les sciences économiques, avec également le « pôle média » adossé aux enseignements des sciences sociales et humaines. • <i>Le pôle Lettre Langues et Sciences Humaines / sciences juridiques</i> au centre d'Aix en Provence. • <i>Le pôle du Technopole de l'Arbois</i> sur les sciences de l'environnement et la prévention des risques. • <i>Cadarache</i> avec ITER, le CEA et la Cité des Energies sur les énergies renouvelables.

- **Un impact économique déjà important, même si l'attractivité de l'enseignement supérieur et la recherche pourrait être améliorée :**
 - Près de 2 milliards d'euros d'activité directe et indirecte ont été générés par la présence de l'université et des établissements du supérieur. ^{xxxvi}
 - Si le pôle universitaire est attractif à l'échelle nationale, la tendance s'inverse pour les classes préparatoires et Grandes Écoles (il y a plus d'étudiants qui quittent le territoire pour se former ailleurs qu'il n'y a d'étudiants qui s'y installent). ^{xxxvii} On observe également un déficit d'étudiants important dans les filières ingénieurs et techniciens intermédiaires en lien avec une offre insuffisamment développée. Aix-Marseille-Provence Métropole propose l'accès à 8 écoles d'ingénieurs quand Toulouse ou Lille en affichent respectivement 17 et 12.
 - Enfin, contrairement à Aix-en-Provence, la ville de Marseille souffre d'un déficit d'attractivité marqué auprès des étudiants (5% de la population totale contre 12% à Toulouse et 9,3% à Lyon (échelle unité urbaine). ^{xxxviii}

- **Une chaîne de l'innovation étouffée qui reste à structurer**
 - **Le processus d'innovation s'est largement étoffé ces dernières années** autour de nombreux acteurs pour faciliter les partenariats recherche / entreprises - (SATT- Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies, pôles de compétitivité, Technopoles) et l'entrepreneuriat innovant (incubateurs de la Belle de Mai, Marseille Innovation, Impulse... ; accélérateurs publics et privés : The Camp, P. Factory...).
 - **Mais ces acteurs gagneraient à mieux s'organiser** pour accroître la visibilité de l'ensemble des ressources potentiellement disponibles pour les entreprises (Plateformes technologiques et scientifiques des laboratoires de recherche notamment), capitaliser sur les compétences rares présentes au sein de ces structures (ingénierie technique et financière) et offrir un parcours résidentiel adapté au cycle de vie de l'entreprise.

- **Une dynamique entrepreneuriale forte, à accélérer dans les secteurs à haute intensité de connaissance ou des industries de haute technologie**
 - **L'entrepreneuriat sur la Métropole a largement gagné en visibilité** grâce notamment à la candidature French Tech qui a été une démarche exemplaire de partenariat entre Aix et Marseille. L'association French Tech, le futur bâtiment Totem, les accélérateurs privés, tout concourt pour que la Métropole puisse rayonner à l'échelle nationale sur ce sujet.
 - **Les efforts collectifs consentis ces dernières années ont débouché sur des résultats concrets :**
 - **La métropole a vu naître et s'ancrer localement des start-ups dont certaines sont aujourd'hui leaders sur leurs marchés :** Voyage privé en 2005 (Aix), Jaguar Network en 2001 (Marseille), Provence Technologies (Marseille), Biotech (Salons), HDSN (Saint Mitre les remparts), VSM (Istres), Batis (Port de Bouc) ...
 - Avec plus de **7.000 entreprises créées dans des services à haute intensité de connaissance** ou des industries de haute technologie **en 2014**, Aix-Marseille-Provence occupe le **3e rang des métropoles en volume de création**. ^{xxxix}
 - **La dynamique entrepreneuriale actuelle est le reflet d'une longue histoire entrepreneuriale peu valorisée.** Ainsi, la métropole est le berceau d'entreprises historiques qui, pour la plupart, y ont implanté leur siège social : CMA CGM pour le transport maritime ; Sodexo, SHR pour la restauration ; Genoyer SA, Pellenc, ADF pour l'industrie ; Geocan pour le forage et les ingénieries de l'eau, de l'énergie et des mines ; Daher pour l'aéronautique ;

Inside Secure pour la production et sécurité informatique ; High Co S.A. pour l'ingénierie informatique et logiciels ; Toppan Photomasks, Supersonic Imagine, Synergy health, Innate pharma pour la santé et le biomédical ; Jalmat Finance, LBC France Holding SAS, Samenar, Société marseillaise de crédit, pour les services financiers ou encore Sessùn, American Vintage ou le Temps des Cerises, dans le domaine de la mode.

- La métropole doit désormais **conforter et accélérer la création d'entreprises dans les secteurs à haute intensité de connaissance ou les industries de haute technologie** pour asseoir son statut de métropole innovante. En effet, le volume de création d'entreprises dans ces secteurs ne représente en 2014 que 36% de l'ensemble des créations à l'échelle métropolitaine, derrière le Grand Lyon (47%), Toulouse (48%), Nantes (50%) ou Rennes (52%).

xi

- Une politique de soutien à l'innovation technologique performante et qui se tourne progressivement vers les autres formes de l'innovation (sociale, organisationnelle, d'usages...)
 - L'initiative du forum Smart City Marseille méditerranée, lancée en 2015, témoigne de **l'intérêt croissant du territoire pour les nouvelles approches de soutien à l'innovation**, moins « techno-push » et davantage orientées usagers/besoins des usagers. Plus localement, Aix-en-Provence et Marseille ont lancé plusieurs projets pour accélérer l'intégration du numérique dans leurs stratégies urbaines. En 2014, Marseille a ainsi gagné le label d'argent de « territoire innovant » pour ses compteurs de fluide intelligents, et Aix-en-Provence a développé un mobilier urbain connecté (les e-totems) en partenariat avec l'entreprise JC Decaux. Le projet structurant The Camp (Aix) se veut une référence internationale sur le sujet.
 - La métropole gagnerait à **consolider cette approche** tant en interne (transversalité des services, compétences et expertise disponibles...) qu'en externe (renouvellement des modes de soutien à l'innovation, création de nouveaux outils : commande publique...) **pour créer des opportunités d'affaires, faciliter l'expérimentation** et l'adoption des innovations par les usagers.

L'INNOVATION, DE QUOI PARLE T'ON ?

L'innovation est **protéiforme** et ne saurait être réduite à sa seule dimension technologique : Les success stories métropolitaines marquantes de ces dernières années (Voyage Privé, Jaguar Network...) reposent bien souvent sur l'assemblage de différentes « formes d'innovation » : technologique, de commercialisation, d'organisation, de modèles d'affaires, d'usages.

L'innovation est, le plus souvent, **le fruit d'un processus global, ouvert, agile, centré sur les usagers dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres** : l'innovation repose sur des nouveaux processus ouverts, la collaboration, la compréhension des usages... avec une dimension croissante liée au design et à l'ergonomie des services, pensés au contact des usagers.

Soutenir l'innovation « sous toutes ses formes » est un moyen privilégié de création de valeur pour le territoire dans son ensemble, qu'elle soit :

- Économique (création de nouvelles activités capables de créer des revenus futurs et des emplois nouveaux) ;
- Sociale et Sociétale (vieillesse, habitat, santé...);
- Ou environnementale (protection des ressources naturelles...).

Immobilier /
Foncier



Une métropole étendue confrontée à la rareté du foncier disponible, à des enjeux forts d'aménagement urbain et de rénovation des centralités urbaines

En synthèse : 3 CONSTATS CLES

- Une offre foncière et immobilière à destination des activités productives déficitaire.
- Une maîtrise de l'aménagement commercial insuffisante au détriment du commerce de proximité et de l'attractivité des cœurs de villes.
- Des enjeux d'aménagement urbain et d'organisation des centralités pour accompagner et soutenir le développement économique métropolitain.



PRINCIPAUX ENJEUX

- Assurer le développement et l'ancrage des entreprises productives en proposant une gamme d'offre foncière et immobilière adaptée.
- Maîtriser l'aménagement commercial et préserver le commerce de proximité.
- Améliorer l'environnement urbain et la mobilité à l'échelle métropolitaine pour attirer et ancrer les activités économiques.

CHIFFRES CLES

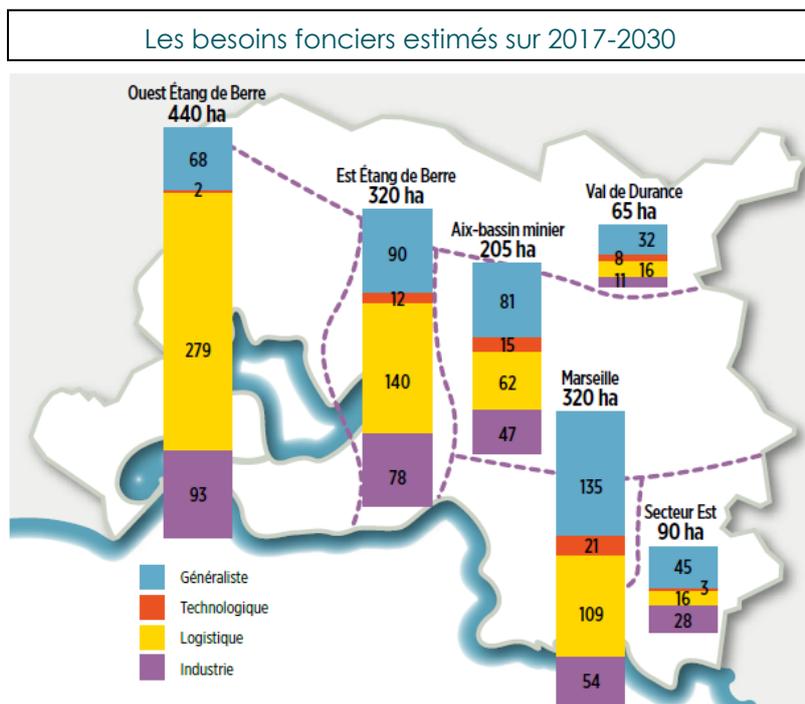
98% des 260 sites d'accueil de l'économie productive sont occupés (2015)

1.500 hectares à trouver pour répondre à la pluralité des besoins de l'économie productive (2015)

Seuls 9% des déplacements métropolitains se font en transports en commun (2009)

CONSTATS DÉTAILLÉS

- Une offre foncière et immobilière à destination des activités productives (industrielles comme artisanales, logistiques ou scientifiques et techniques) déficitaire
 - **Promouvoir une politique de reconquête du foncier en lien avec les transports existants et pôles urbains est une priorité pour la métropole.** Comme le souligne des travaux récents « *Ne pas donner aux entreprises du secteur productif les possibilités de s’implanter, de se développer, de s’étendre dans des sites de qualité, bien connectés aux fonctions urbaines dont ils ont besoin c’est se priver d’un potentiel de création de 20.000 emplois et mettre en danger plus de 40.000 emplois existants* ». ^{xli}
 - **Or l’offre foncière existante est vieillissante et saturée.** À l’échelle de la métropole Aix-Marseille-Provence, **seuls 161 ha de foncier sont « commercialisables »** sur un ensemble de sites « productifs » déjà occupés à 98 %. **Le besoin à l’échelle de la Métropole est évalué à 1.450 hectares** sur 15 ans avec deux zones particulièrement critiques à Marseille (200 à 300 hectares à 15 ans) et Aubagne où la confrontation entre la demande forte et le foncier aménageable est la plus déséquilibrée. ^{xlii}
 - Peu présents sur certains espaces fortement demandés, **les sites d’accueil** sont également très souvent dédiés à des cibles spécifiques (activités technologiques/ aéronautique/...) et **ne peuvent donc pas répondre à la pluralité des demandes des entreprises** : offres de grands terrains industriels, parcs logistiques, sites thématiques, parcs d’activités plus réduits destinés aux PME-PMI, offres de proximité destinées aux artisans et TPE sous la forme de Villages d’entreprises...
 - Par ailleurs, le manque de solutions foncières disponibles pose avec acuité la question de la **faisabilité des grands projets structurants** du territoire portés par les filières stratégiques du territoire.



- Une maîtrise de l’aménagement commercial insuffisante au détriment du commerce de proximité et de l’attractivité des cœurs de villes et villages métropolitains
 - **L’armature commerciale de la métropole s’appuie principalement sur 42 pôles commerciaux structurants** (au-delà des pôles de proximité) qui concentrent l’essentiel des surfaces de vente du territoire. Sur ces 42 pôles, on compte 8 pôles régionaux* totalisant presque 4,9 milliards d’euros de chiffre d’affaires (hors automobile et restauration) et 13 pôles majeurs**.

- **L'offre commerciale métropolitaine (grandes et moyennes surfaces, sites commerciaux) connaît un très fort développement avec le risque de rapidement excéder la demande.** En effet, alors que l'on estime que la construction de 200.000 m² supplémentaires suffirait à couvrir les besoins de l'ensemble des ménages à horizon 2030, on constate que l'ensemble des projets récemment ouverts ou autorisés représentent d'ores et déjà près de 170.000 m², soit en théorie 85% du potentiel de développement évalué à l'horizon 2030. ^{xliii}
- **Au-delà, les cœurs de ville des agglomérations** (Aubagne, Aix, La Ciotat, Marignane, Marseille) pâtissent d'un **déficit d'attractivité commerciale**. A titre d'illustration, sur des agglomérations de plus de 250.000 habitants, 58 % des consommateurs viennent de l'extérieur. Pour le centre-ville de Marseille, ce chiffre s'élève à peine à 18%. Dans ce cadre, définir des priorités d'intervention en matière d'aménagement commercial tout en stabilisant la production de m² commerciaux sera clé pour maintenir d'autres activités économiques, industrielles ou logistiques mais également de proximité (petits commerces, artisanat, épiceries, boulangeries, traiteurs...), facteur clé de l'attractivité des centres villes.
- Aix-Marseille-Provence Métropole est confrontée à des enjeux d'aménagement urbain et d'organisation des centralités pour accompagner et soutenir le développement économique métropolitain
 - **Relier plus efficacement les lieux de vie, de services et d'emploi est un défi à court terme pour la métropole** si elle souhaite attirer et retenir les actifs, en particulier les plus mobiles tels que les cadres et jeunes diplômés ou lever le frein à la mobilité des plus précaires, en particulier des jeunes. Dans cette optique, il sera essentiel de développer l'usage des transports en commun (moins de 9% des déplacements aujourd'hui, bien en deçà des autres métropoles) ^{xliiv} ainsi que les services associés (parking relais, fréquence adaptée, tarification incitative, etc.), mais aussi les nouveaux outils (co-voiturage, Bla-bla car...) en s'appuyant notamment sur les plates-formes de mobilité animées par des associations telles que Transport Mobilité Service, Wimoov ou la Maison de l'Emploi de Marseille.
 - **Au-delà, l'amélioration de l'environnement urbain et de la qualité de vie est un facteur essentiel de l'attractivité de la métropole.**
L'attractivité d'une métropole repose aussi sur la qualité et le dynamisme du cadre de vie, sur la diversité des services proposés à ses habitants résidents, mais aussi aux personnes de passage (étudiants, touristes, chercheurs, professionnels...) ^{xliv}.
Engagé il y a plus de 10 ans, Euroméditerranée est un exemple de projet réussi (cf. zoom ci-contre)



EUROMÉDITERRANÉE

Euromed, un projet de transformation réussi

Euromed est **la plus grande opération de rénovation urbaine publique d'Europe**. En 2013, il a laissé place à Euromed II.

Sur une zone principalement de friche industrielle proche du port de Marseille, il a créé **1 million de m² de bureaux, 24.000 logements (nouveaux ou réhabilités), 200.000 m² de commerces** incluant le pôle numérique Belle de Mai, les Terrasses du Port, et le MuCEM.

Ses missions (amélioration de la qualité de vie, aménagement du territoire et développement économique et de l'emploi) sont une réussite avec **40.000 nouveaux habitants et 35.000 nouveaux emplois**.

3.3 Synthèse des principaux enjeux

Le diagnostic démontre que la métropole Aix-Marseille-Provence possède de nombreux **atouts** sur lesquels capitaliser pour combler ses faiblesses et s'affirmer comme **une des métropoles européennes les plus compétitives et attractives** qui soit :

Des faiblesses à combler...	Des atouts sur lesquels capitaliser
<ul style="list-style-type: none"> ↘ La mobilité, défi du quotidien - des infrastructures saturées, une offre de transports publics insuffisante ↘ Une attractivité à conforter sur certaines cibles stratégiques (firmes internationales, diplômés du supérieur, cadres, fonctions métropolitaines) ↘ De fortes disparités socio-économiques entre les territoires marquées par l'inégalité d'accès aux ressources de la métropole : emploi, logement, transports-mobilité, éducation... ↘ Une métropole fragile socialement, confrontée aux défis du chômage – en particulier celui des jeunes et de la pauvreté, plus élevés qu'ailleurs ↘ Une offre foncière et immobilière déficitaire ↘ Une maîtrise de l'aménagement commercial insuffisante au détriment du commerce de proximité ↘ Un niveau de formation à améliorer et à adapter aux besoins des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Un tissu productif diversifié, adossé à des filières d'excellence dynamiques et un potentiel de recherche et d'innovation très important ↗ Une économie présentielle dynamique, moteur de l'attractivité des centres-villes ↗ Un territoire d'entrepreneurs, véritable incubateur à success stories ↗ Un réseau d'infrastructures de premier plan et un positionnement géostratégique ↗ Un climat et un patrimoine historique et naturel exceptionnels, une incroyable vitalité culturelle ↗ Des projets emblématiques, preuve de la capacité des acteurs à se réunir pour construire des solutions concrètes et opérationnelles.

Néanmoins, **des grands enjeux attendent la métropole** à plus ou moins long terme.

- En premier lieu desquels, **la création d'emplois sur le territoire métropolitain**. Une priorité absolue qui requiert notamment de développer les 6 filières d'excellence métropolitaines en menant à bien les projets structurants tout en confortant l'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- De façon complémentaire, **le renforcement de l'attractivité du territoire, en particulier pour les investisseurs et talents internationaux** (entreprises, chercheurs, étudiants, artistes...) constitue un enjeu clé à relever pour s'imposer dans la compétition européenne et mondiale.
- Parallèlement, **le développement de l'entrepreneuriat innovant** nécessite de déployer des politiques de soutien à l'innovation renouvelées, en lien fort avec la recherche et l'enseignement supérieur, pour favoriser davantage l'innovation ouverte et collaborative, l'expérimentation et les opportunités d'affaires.

- Le déploiement d'une politique volontariste de **reconquête du foncier en faveur du développement économique** s'impose également comme une priorité à court terme, compte tenu du déficit auquel est confronté la métropole, alors même que les besoins sont estimés à 1450 ha d'ici 2030 !
- **Enfin, les défis du chômage** - en particulier celui des jeunes - **et de la pauvreté** plus élevés qu'ailleurs, tout comme **les grandes disparités socio-économiques** à l'échelle des communes, nous imposent de renforcer notre capacité à **soutenir un développement économique plus équilibré**, qui favorise l'inclusion des plus fragiles par l'emploi et qui adresse la diversité des besoins des territoires et des usagers (habitants et entreprises). Les actions d'accompagnement renforcé des publics en difficulté dans le cadre des 6 PLIE présents sur 63 communes du territoire constitue en ce sens un des leviers d'action privilégiés.

4. UN PLAN D' ACTIONS METROPOLITAIN ORGANISE AUTOUR DE 5 ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Pour relever ces grands défis, la métropole a construit un plan d'actions opérationnel, articulé autour de 5 orientations stratégiques :

1. S'affirmer comme une **métropole compétitive**
2. Devenir une **métropole attractive et ouverte au monde**, au cœur des échanges euro-méditerranéens
3. Se positionner comme une **métropole facilitant la vie des entreprises**
4. Conforter son statut de **métropole entrepreneuriale et innovante**
5. Construire une **métropole de proximité, proche de ses habitants**

Tournée vers l'avenir, la stratégie de développement économique ne fait pas table rase du passé.

Bien au contraire, c'est en capitalisant sur les actions déjà engagées et en renforçant ses liens avec les territoires et ses partenaires économiques, que la métropole entend créer les conditions favorables à la création d'emplois pour tous.

Dans cette perspective, la métropole s'est attachée, pour chacune des orientations stratégiques, à poursuivre les actions qui ont fait leur preuve, tout en impulsant de nouvelles dynamiques dans certains domaines.

4.1 S'affirmer comme une métropole compétitive

Introduction :

Le dynamisme et le rayonnement de l'économie métropolitaine reposent en grande partie sur la présence de **6 filières en expansion** (santé, aéronautique-mécanique, maritime et logistique, industries numériques et créatives, énergie-environnement, tourisme et art de vivre) **adossées à un potentiel de recherche et d'enseignement supérieur important.**

Des travaux récents réalisés par Christian Saint Étienne estiment que ces 6 filières représentent un potentiel de 20.000 créations d'emplois d'ici 2030 dont 7.300 liées au développement des grands projets d'innovation et d'investissement portés par les acteurs du territoire.

Le développement de ces 6 filières, qui structurent un large tissu de petites et moyennes entreprises, est un enjeu prioritaire pour la Métropole, tout comme le renforcement de l'attractivité de l'enseignement supérieur et de la recherche, vivier de talents pour le territoire.

Trois partis pris forts guideront son action dans les prochaines années :

- La volonté de **prioriser son action et cibler ses investissements** sur des domaines d'activités prioritaires, afin de conforter ou développer leur masse critique, concentrer les investissements et optimiser la création d'emplois induite.
- Le déploiement d'une **politique volontariste de soutien à l'industrie**, afin de conforter la capacité du territoire à créer de la valeur ajoutée, à s'inscrire dans la mondialisation à l'export, et donc à soutenir l'emploi.
- Le souhait de **soutenir l'émergence de véritables hubs de l'économie de la connaissance** mêlant recherche, innovation, formation et entreprises.

Levier 1 : mener à bien les grands projets au sein des filières prioritaires

Les 6 filières d'excellence du territoire se structurent progressivement autour de pôles d'innovation métropolitains composés de technopoles et parcs technologiques (Luminy, Arbois, Château-Gombert...) et de grands projets structurants (Marseille Immunopôle, Henri Fabre, PIICTO, FrenchTech-The Camp, Cité des Energies, etc...), favorisant les synergies entre les hautes capacités d'innovation du territoire et ses capacités de production industrielles. La métropole entend conforter cette dynamique en intervenant notamment sur les problématiques foncières et immobilières et sur le financement d'infrastructures ou d'études stratégiques. Par ailleurs, la question de l'animation de ces filières se pose, sachant que plusieurs acteurs y contribuent déjà (pôles de compétitivité, clusters, etc...). La métropole affinera son positionnement dans le cadre de l'élaboration de feuilles de route partagées avec les principaux acteurs concernés.

Les actions et moyens déployés pour chacune des filières prioritaires sont détaillés ci-dessous :

- **Filière Santé :**

La filière Santé représente **76.000 emplois publics et privés**. Son développement est tiré par l'activité du **deuxième réseau hospitalier de France** (Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille/Institut Paoli Calmettes, hôpitaux et cliniques privés) et d'un tissu d'entreprises innovantes associant des **leaders mondiaux** avec des start-ups prometteuses, Innate Pharma, Sartorius et Upperside HalioDx, Supersonic Imagine.... Cet écosystème riche et dynamique est animé par le pôle de compétitivité **Eurobiomed**.

Progressivement, les acteurs économiques de la filière se positionnent sur **le segment très différenciant des Thérapies Innovantes** (infectiologie/microbiologie ; medtech / instrumentation médicale ; maladies rares, neurosciences et immunologie / cancérologie), pour lequel ils disposent d'avantages comparatifs distinctifs.

Le domaine de l'immunologie connaît notamment un développement important ces dernières années, grâce en partie à la dynamique impulsée par le projet structurant **Marseille Immunopôle**. Ce dernier ambitionne de constituer un pôle d'activités métropolitain de référence internationale dans le domaine de l'immunologie appliquée au traitement du cancer et des maladies inflammatoires chroniques.

Très tôt, la métropole a misé sur les biotechnologies en développant sur le **Parc scientifique et technologique de Marseille Luminy** une offre de locaux dédiés dans le cadre du programme Luminy Biotech. Un soutien qui a notamment permis de développer, sur 3.500 m², la pépinière spécialisée Grand Luminy.

- **Filière aéronautique-mécanique**

Avec **42.000 emplois**, la filière aéronautique-mécanique est le **premier secteur manufacturier du territoire**. Composé du premier centre d'essais en vol de France (CEV Istres), de 19 centres R&D, et d'un réseau de fournisseurs et sous-traitants, l'écosystème est fortement relié à plusieurs grands donneurs d'ordre (dont Airbus Helicopters, premier constructeur mondial d'hélicoptères civils qui emploie 8.000 salariés, Thales, Dassault aviation, Snecma ou encore Daher), qui contribuent fortement au dynamisme et à la visibilité du domaine.

Soutenu et animé par le pôle de compétitivité mondial **SAFE** (conception de nouveaux concepts d'aéronefs), l'écosystème se structure autour de plusieurs projets structurants : **Henri Fabre**, **Dirigeables** (pôle Jean Sarrail à Istres) et **Drones** (centre d'excellence de Salon de Provence).

Avec un objectif de création de 7.000 emplois à 10 ans, **l'avancement du projet Henri Fabre constitue une priorité métropolitaine**.

Initialement centré sur la filière aéronautique, le projet a progressivement pris une dimension multifilières en élargissant son périmètre à la « mécanique/procédés du futur » et aux « services avancés à l'industrie

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme :** devenir un leader dans le secteur des thérapies innovantes.
- ✓ **Objectifs moyen terme :** compléter l'offre dédiée aux entreprises de Luminy (plateformes, immobilier, Bioparc) ; mettre en place un hôtel d'entreprise à la Timone et une pépinière Medtech à Aubagne.
- ✓ **Objectifs à court terme :** livrer et ouvrir la plateforme Mi-mabs et lancer les autres projets opérationnels.

». Porté par plusieurs Grands Comptes (Airbus Hélicoptères et EDF à ce stade), il vise à favoriser les fertilisations croisées interfilières et à accompagner la montée en gamme de la supply chain des grands donneurs d'ordre.

La métropole entend poursuivre son soutien au projet tant sur le volet industriel, en contribuant à l'avancement du **Technocentre Henri Fabre**, que sur le volet territorial, en renforçant l'action de production et de commercialisation des produits fonciers et immobiliers du **Technoparc des Florides** (Marignane) puis du **Parc d'Empallières** (Saint-Victoret). Le projet **Cap Horizon** (Vitrolles) sera également porteur de solutions d'implantation à moyen terme.

Le développement de la filière reposera également sur le renforcement des liens entre les projets structurants (Henri Fabre, Dirigeables, Drones...) avec le monde académique et notamment avec le **Technopôle de Château Gombert**, 1^{er} pôle académique de France en mécanique, les structures d'accompagnement à l'innovation et les startups.

- **Filière maritime et logistique**

La filière compte près de **100.000 emplois directs et indirects**, dont 58.000 pour le **secteur transport et logistique** et 43.500 pour le **secteur portuaire**. Elle s'appuie à la fois sur un **puissant réseau d'infrastructures de transport** (portuaire, aéroportuaire, ferroviaire, fluvial, routier) et de **plateformes logistiques** (Clésud à Grans Miramas, parc de la Crau à Salon-de-Provence, Euroflory à Berre l'Etang, ZI La Feuillane à Fos-sur-Mer, Distriport à Port-Saint-Louis, L'aiguilles à Ensues et les plateformes de fait de Vitrolles, Aix-Les- Milles et Marseille Nord) et un **tissu dense d'entreprises** avec notamment la présence d'opérateurs logistiques mondiaux (CMA-CGM, MSC, DHL, NYK...), de leaders de l'immobilier logistique (Prologis, Gazeley, Distrimag, Barjane...) et des acteurs du dernier kilomètre (Adrexo, La Poste).

L'offre logistique se décline à plusieurs niveaux : la logistique portuaire (internationale), la logistique de mise en marché (niveau régional et interrégional), la logistique urbaine (celle du dernier kilomètre). La mise en synergie de ces différentes fonctions et la consolidation de l'offre foncière nécessaire à leur développement constituent une priorité pour la métropole afin de **structurer un « pôle logistique » performant à l'échelle du territoire**.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : conforter notre position dans l'Industrie du Futur en croisant secteurs industriels, recherche et technologies.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : réussir l'extension du Technocentre Henri Fabre ; industrialiser le projet Dirigeables à Istres ; développer les nouvelles filières en lien avec l'aéronautique (drones, maintenance).
- ✓ **Objectifs à court terme** : lancer l'étude de programmation pour le Technocentre Henri Fabre ; installer la Société d'Economie Mixte à Istres.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : conforter la place logistique prépondérante de la métropole en Europe du sud.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : assurer le développement harmonieux du Grand Port Maritime de Marseille et l'organisation logistique du territoire.
- ✓ **Objectifs à court terme** : finaliser les plateformes logistiques en préparation (extension Clésud, ZAC des Aiguilles, ...) ; lancer la restructuration du MIN des Arnavaux ; concrétiser les projets en cours (Technoport de Saumauty, réparation navale à la Ciotat et Marseille, Anse du Pharo pour le moyenne plaisance...) ; préparer le schéma logistique de la métropole.

La métropole s'engage par ailleurs à poursuivre son **soutien au développement et l'intégration territoriale de deux outils de connectivité stratégiques** que sont le Grand Port Maritime de Marseille-Fos (GPMM) et l'aéroport international Marseille Provence.

En matière de passagers et de mobilité, le rééquilibrage des modes de transport pour réduire l'hégémonie du mode routier, faciliter la liaison entre les différents bassins d'emplois et limiter les impacts environnementaux nécessite également un soutien spécifique de la métropole. Le financement d'infrastructures pour faire sauter le verrou capacitaire de la Gare Saint Charles (projet LGV PACA) ou développer les transports en commun constitue un des leviers majeurs qui sera actionné dès 2017.

Enfin, **la métropole contribuera à soutenir le développement du secteur maritime**, en s'appuyant notamment sur le GPMM et le pôle Mer Méditerranée qui joue un rôle essentiel d'animation et de mise en réseau des acteurs des industries maritimes, réparation navale, industrie offshore et sous-marine. Outre la structuration d'un réseau de sous-traitants autour du Chantier Naval de Marseille et le déploiement d'une offre de localisation de ces activités, la métropole étudiera l'opportunité de structurer un cluster industriel autour des activités des Chantiers Navals de La Ciotat, devenus le premier site mondial de réparation et de refit des Grands Yachts de plaisance. Enfin, forte de ses ports de plaisance, la métropole contribuera à l'évolution du modèle économique de ce secteur vers une offre de services adaptée aux nouvelles attentes des clients.

- **Filière industries numériques et créatives**

La filière des industries numériques et créatives représente **49.000 emplois** répartis sur 3 grands secteurs d'activité (microélectronique et nouveaux secteurs applicatifs du numérique image, multimédias, audiovisuel ; mode, design et architecture).

Territoire d'implantation historique pour des entreprises de la microélectronique (10.000 emplois), avec la présence de leaders mondiaux (Atmel, Gemalto, ST microelectronics...), de 6 écoles d'ingénieurs (dont Telecom Paristech ou le Centre microélectronique de Provence Georges-Charpak) et du pôle de compétitivité mondial SCS (Solutions Communicantes Sécurisées), **la métropole opère progressivement sa mue avec l'émergence et le développement de Tech-champions du numérique** comme Voyage Privé, Allo Pneus, Auto Escape, Inside Secure ou High Co. La métropole se positionne de manière privilégiée sur les 5 secteurs numériques portés par la French Tech Aix-Marseille : smartcity, objets connectés, bigdata/cloud, e-santé, transmédia/ marketing digital et e-tourisme.

1^{er} pôle média d'Europe du sud avec 29.000 salariés privés (hors intermittents) et 14.000 établissements, la métropole est également la **2^{ème} plateforme de production de contenu** en France **et de tournage de films et séries** (+ de 150 tournages/an). Le développement de ce secteur dynamique tient en partie aux atouts indéniables de la métropole (une lumière et des décors naturels et authentiques) mais aussi à la présence de professionnels et d'infrastructures de qualité reconnus comme le Pôle média de la Belle-de-Mai à Marseille, le Pôle Provence Studios à Martigues ou encore le Cluster régional Primi pour l'animation et le développement du secteur.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectifs long terme** : renforcer le pôle microélectronique ; être un territoire d'expérimentation de la smart city ; devenir une métropole parmi les plus créatives d'Europe.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : ouvrir un lieu totem numérique ; accompagner la réussite du projet « The Camp ».
- ✓ **Objectif à court terme** : lancer le plan d'actions Numérique et Smart City.

La métropole est également reconnue pour le dynamisme des acteurs de la mode, du design et de l'architecture représentant **10.000 emplois**. Structuré autour de 9 écoles de formation, de la Maison des Métiers de la Mode (MMMM) et de 600 entreprises, le secteur peut s'enorgueillir de nombreuses success stories (Kaporal, Pain de sucre, Sun Valley, Sessun, Le temps des cerises...). Par ailleurs, la présence de bâtiments « icônes » œuvre de Starchitectes tels que le MUCEM (Ricciotti), la Cité radieuse (Le Corbusier) ou la tour CMA (Zaha Hadid), contribue au rayonnement de la métropole.

La labellisation French Tech a mis en lumière le dynamisme de la filière des industries numériques et créatives. Pour renforcer sa visibilité et accompagner le développement des jeunes pousses, Aix-Marseille-Provence entend intervenir à plusieurs niveaux : la création d'un nouveau lieu Totem du numérique sur Marseille, le soutien au développement du campus international d'innovation numérique The Camp à Aix en Provence, le soutien accru à l'expérimentation et l'innovation dans ces domaines, via une commande publique adaptée ou l'appui au technopole de Château-Gombert sur le volet smart-city.

- **Filière énergie-environnement**

La filière énergie-environnement recouvre de nombreux domaines (énergies nouvelles - solaire et biomasse, smartgrids, nucléaire, hydraulique, gestion de l'eau et de l'environnement, bâtiment durable) et représente près de **20.000 emplois**. En pleine croissance, tirée par un **tissu d'entreprises innovantes** dans les domaines de la production d'énergie décarbonée et de l'efficacité énergétique telles que Crosslux, Enogia, Optimum Tracker ou In-Situ, elle s'appuie sur plusieurs pôles d'excellence : **Le pôle académique et d'innovation implanté sur la commune de Saint-Paul-lez-Durance** autour du CEA Cadarache, du programme international ITER, de la Cité des énergies, de leaders industriels comme EDF et Areva et du pôle de compétitivité Capénergies.

Les **industries traditionnelles du pourtour de l'étang-de-Berre** autour principalement des secteurs du raffinage, de la chimie, de la sidérurgie qui se constituent en véritables plateformes industrielles et organisent l'évolution de leurs modes de production vers des modèles plus vertueux faisant peu à peu la place aux concepts de l'écologie industrielle.

Le pôle en émergence autour de la ZIP de Fos est également en plein renouveau grâce au **projet PIICTO** (Plateforme industrielle et d'innovation Caban Tonkin) qui vise à développer de nouvelles filières industrielles (économie circulaire, reconversion énergétique ou au projet d'éolien offshore flottant (EOF) en lien avec le pôle de compétitivité Mer Méditerranée).

Le secteur de la gestion de l'eau et de l'environnement s'appuie quant à lui sur la présence d'acteurs stratégiques (Société du Canal de Provence, Eaux de Marseille Veolia, ...), de centres de recherche importants (Cerege, Irstea et BRGM), du pôle de compétitivité Eau, du cluster EA Écoentreprises ou encore du Technopôle de l'Environnement Arbois Méditerranée.

La métropole souhaite contribuer à la mise en réseau des compétences et savoir-faire de pointe présents sur l'ensemble de ces pôles et apportera son soutien aux différents projets pilotes.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : s'affirmer comme une métropole de référence dans le domaine des énergies renouvelables (du solaire au nucléaire) et sur le sujet de l'économie circulaire.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : mettre en œuvre des projets PIICTO, En'Durance Energie, Eolien flottant...
- ✓ **Objectif à court terme** : définir le positionnement marketing de En'Durance Energie et de la stratégie foncière de PIICTO



Zoom sur le projet ITER

Le projet ITER, implanté à Cadarache, est un programme de recherche international (35 nationalités représentées) qui vise à maîtriser une nouvelle source d'énergie : la fusion nucléaire. L'aménagement du site (70 ha) qui jouxte la clôture du CEA Cadarache a débuté en 2006 pour permettre notamment l'installation du bâtiment du tokamak et des bâtiments annexes, en cours de construction.

ITER est un projet de recherche international (35 nationalités représentées) qui vise à maîtriser une nouvelle source d'énergie : la fusion nucléaire, pour un investissement total de 18 milliards d'euros. Son implantation à Cadarache induit des retombées locales importantes avec déjà 1,86 milliards d'euros de marchés remportés depuis 2007 par des entreprises implantées en PACA. Actuellement, plus de 2 500 personnes travaillent pour le chantier.

L'enjeu pour le territoire est double :

- soutenir les entreprises locales pour qu'elles puissent se positionner sur les défis technologiques à relever lors de la construction du Tokamak ou lors de la phase d'exploitation du site (maintenance, robotique...) après 2025.
- ancrer la valeur créée en favorisant l'implantation des entreprises grâce au développement d'une offre foncière adaptée, à proximité des grands équipements de recherche du CEA et d'ITER (extension des ZAE de Pertuis et Peyrolles en Provence, En'Durance Énergies).

- **Filière tourisme et art de vivre**

Le secteur du tourisme pèse lourdement dans l'économie métropolitaine. **En plein essor, la filière est stimulée par l'ensemble des initiatives portées ces dernières années par la métropole et ses principaux partenaires.**

Ces dernières ont permis de mettre en valeur son patrimoine historique et naturel exceptionnel (la création du Parc national des Calanques, l'aménagement du Vieux Port de Marseille...), d'entretenir son incroyable vitalité culturelle (Festival d'art lyrique à Aix en Provence, festival de la Roque d'Anthéron...) ou encore de développer l'offre à destination du tourisme d'affaires et d'agrément. A titre d'illustration, on citera la rénovation de l'Hôtel Dieu 5*, le développement de l'agrotourisme, la montée en gamme de l'offre de thermalisme ou l'accès à de nombreux parcs naturels classés (Port-Cros, Luberon, Alpilles, Verdon...). L'organisation ponctuelle de grands événements, à l'instar de Marseille capitale européenne de la culture en 2013, de l'accueil de l'Euro 2016 de Football, de la capitale du sport en 2017 et potentiellement des épreuves de voile des JO 2024 contribuent également fortement à l'attractivité du territoire.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : s'affirmer comme la métropole la plus attractive d'Europe pour la culture, le tourisme et la qualité de la vie.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : mettre en œuvre la stratégie de développement touristique adossée à une organisation ad hoc ; consolider certaines marques IGP (Indication Géographique Protégée) ; conforter une agriculture de proximité et le tourisme rural.
- ✓ **Objectif à court terme** : élaborer le plan d'actions du développement des croisières.

Aix-Marseille-Provence connaît ainsi un développement touristique sans précédent incarné notamment par la **forte croissance de l'activité croisière** (1,5 millions passagers / + 107% entre 2010 et 2015).

Enfin, **la filière se tourne vers le digital et le numérique**. Nouveau terrain de jeu des tech-champions du territoire, de nombreuses applications et offres innovantes ont vu le jour dans le domaine du e-

commerce/e-tourisme développées par des pionniers leaders sur leurs segments (Voyage-privé, Nouvelles Frontières, Groupe Voyage prive, Autoescape...).

Développer le tourisme à l'échelle métropolitaine, qu'il soit urbain et culturel, industriel, vert, d'agrément ou d'affaires, **constitue une priorité pour la métropole** qui travaillera, en partenariat avec Bouches-du-Rhône Tourisme, à l'élaboration d'un schéma de promotion du tourisme dès 2017.

La Métropole, acteur des OIR

11 des 12 OIR sont en résonance directe avec les 6 filières prioritaires de la métropole. La totalité des grands projets structurants de la métropole contribue à l'ossature de ces OIR et un partenariat opérationnel est d'ores et déjà engagé pour l'accélération de plusieurs composantes de ces projets. Le renforcement de ce partenariat est un des axes majeurs de l'articulation Région-Métropole sur le développement économique.

Levier 2 : conforter l'excellence de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR)

Engagée aux côtés des principaux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, **la métropole** en lien avec la Région, les Conseils de territoire et l'Etat, **entend poursuivre son soutien aux opérations** (les différents Contrats de Plan Etat-Région, le Plan Campus...) **qui ont contribué à renforcer et structurer l'ESR, autour de grands pôles d'excellence académiques** dans la métropole (sciences du vivant, sciences pour l'ingénieur, sciences de l'univers, sciences humaines sociales et droit). La collectivité souhaite également **aller un cran plus loin en travaillant main dans la main avec les acteurs de l'ESR**, en particulier Aix Marseille Université (AMU) et ses partenaires académiques, pour renforcer la contribution de l'ESR au développement économique et soutenir l'émergence de véritables hubs de l'économie de la connaissance.

Cette volonté se traduira par la mise en œuvre de 3 actions prioritaires.

- **Action 1** : construire une stratégie partagée pour le développement de l'ESR

Il s'agit à la fois de soutenir le développement de l'ESR, essentiel pour le territoire et de mieux l'intégrer au sein de la stratégie économique métropolitaine, notamment à travers un partenariat métropole/ESR renforcé. Opérationnellement, cette action sera mise en œuvre grâce aux moyens suivants :

- i. Un diagnostic partagé sur l'ESR en **2017**.
- ii. Une convention d'objectifs et de moyens avec l'Université d'Aix-Marseille et ses partenaires académiques (CNRS, INSERM...) dans le cadre de l>IDEX en **2017**.
- iii. Le soutien à des événements qui participent de l'attractivité de l'ESR en privilégiant l'interdisciplinarité, véritable vecteur pour favoriser l'innovation : les Tables Rondes de l'Arbois, le Cercle des Economistes, Campus International pour la Coopération et le Développement de l'IRD...

- **Action 2** : contribuer à la structuration et à la visibilité des grands pôles d'excellence

La métropole s'engage à mener à bien les actions programmées dans le cadre du CPER 2016-2020 à hauteur des 48 millions d'euros prévus et à déployer de nouveaux moyens pour soutenir les efforts de recherche et d'innovation à moyen et long terme.

- i. Le soutien aux projets du CPER : réhabilitation du bâtiment de Centrale Marseille et création du Marseille Creativity Center, mise aux normes du bâtiment CMI pour Polytech, regroupement des Neurosciences sur Timone, réhabilitation du bâtiment campus Saint-Charles, création de l'Institut Méditerranéen de la Ville et des Territoires, réhabilitation et mise aux normes du bâtiment de l'IAE, création d'une unité sur les énergies décarbonées et création du Mediastiam de l'ENSAM pôle d'enseignement et de recherche judiciaire à Aix, accueil des formations sciences de l'environnement terrestre à l'Arbois, création d'une halle d'essai en bio-inspired mechanical design pour l'IUT...
 - ii. La création d'un fonds pour la recherche hors CPER à moyen terme, avec l'appui **au projet Giptis dès 2017**.
 - iii. La définition d'une stratégie partenariale pour accroître le nombre d'ingénieurs sur le territoire.
- Action 3 : développer l'attractivité et l'accessibilité des campus

La métropole et les principaux acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche entendent décliner une stratégie commune de spécialisation et de développement des campus afin de renforcer leur attractivité et d'alimenter un vivier de talents et de compétences stratégiques pour le développement métropolitain. Cette volonté se traduira par :

- i. La promotion auprès des étudiants de la place universitaire et économique de la métropole.
- ii. La mise en place d'une offre tarifaire unique de transport pour les étudiants, à partir de ce qui a été réalisé à Aix.
- iii. L'investissement dans les logements étudiants **en 2017** (La Paulianne à Aix, Timone à Marseille).
- iv. La mise en place de résidences de chercheurs, avec une première action **dès 2017** pour identifier des lieux d'accueil avec Aix Marseille Université.
- v. La poursuite des investissements d'accessibilité des campus

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : conforter et améliorer la place de l'université et des écoles dans les classements mondiaux et développer des liens avec les filières prioritaires du territoire.
- ✓ **Objectif moyen terme** : finaliser les actions programmées dans le CPER 2016-2020 à hauteur des 48M€ de contribution prévue des collectivités métropolitaines, complétée du soutien du Conseil Département des Bouches du Rhône, à hauteur de 19M€.
- ✓ **Objectifs à court terme** : rédiger et signer une convention métropole / AMU en matière de recherche et d'innovation ; mettre en œuvre un programme tripartite (AMU / écoles / métropole) pour développer trois actions stratégiques au bénéfice du développement économique du territoire.

Levier 3 : soutenir une agriculture et viticulture compétitive et de proximité

Avec un bassin de consommation de plus de deux millions d'habitants et près de 62 000 hectares de surface agricole utile, l'agriculture est un secteur économique important pour la métropole, comme la viticulture, dont près de 30% de la production est exportée. Avec plusieurs domaines emblématiques, ce secteur participe également au rayonnement international de la métropole.

La stratégie métropolitaine de développement économique propose pour l'agriculture de répondre à un double enjeu : préserver et développer.

En revanche, c'est une activité fragile, au développement contraint à la fois par la menace qui pèse sur le foncier agricole et par l'intensité concurrentielle auquel le secteur est soumis. La diminution du nombre d'exploitations et le très faible taux de remplacement est un problème qui illustre les difficultés du secteur. Le vieillissement de la population des chefs d'exploitation ne fera qu'accentuer le problème dans les années à venir. Préserver et consolider l'existant est déjà un défi à part entière.

Par ailleurs, l'agriculture est une activité qui démontre chaque jour sa capacité à innover et à créer de la valeur ajoutée. S'appuyant sur des ressources productives diversifiées, le territoire métropolitain s'affirme dans bon nombre de domaines (pour les fruits et légumes notamment) dans une position de leader.

L'objectif est de repositionner ce champ d'activité comme un moteur de croissance en revalorisant sa fonction d'avantage concurrentiel en lien avec les axes de l'attractivité, de l'innovation, du développement international et du développement durable.

- **Action 1** : repositionner l'agriculture dans le projet de territoire

Le Projet Alimentaire Territorial est une démarche permettant de sortir d'une logique strictement verticale de filière est de construire une approche beaucoup plus transversale et structurante répondant aux enjeux du développement durable. Le concept de stratégie alimentaire globale concrétisé par ce projet permet de repenser l'organisation de l'agriculture dans une logique de proximité et d'accroissement de valeur ajoutée. Extrêmement structurante pour le secteur mais aussi pour la filière cette démarche répond au double enjeu de préservation et de valorisation.

i. Le Projet Alimentaire Territorial va s'organiser en 4 axes :

- Organisation des acteurs (mutualisation des connaissances, fédération des acteurs, installation d'une gouvernance, ...)
- Mise en place du PAT avec une priorité donnée à « la preuve du concept » par des démonstrateurs
- Mobilisation au-delà des professionnels du secteur pour faire adhérer la population à la stratégie alimentaire territoriale
- Finalisation et mise en œuvre du programme d'actions (Halle des producteurs, dynamique événementielle, ...)

- **Action 2** : intégrer l'agriculture dans une dynamique de valorisation et d'attractivité du territoire

L'agriculture et la viticulture contribuent très largement à l'art de vivre qui caractérise la Provence. C'est un facteur de différenciation qui mérite d'être davantage mis à profit. Les projets d'agro-tourisme, les parcours touristiques autour du vin sont de véritables « produits » répondant aux attentes des nouvelles clientèles touristiques en développement (par exemple les croisiéristes ou la clientèle chinoise).

- i. Le contrat de destination (label attribué par le gouvernement à 20 destinations françaises pour en faire les produits phares de l'offre touristique française) de Provence a précisément choisi le thème « Art's de vivre en Provence ». Au-delà du label dont bénéficie le territoire ce sont plus de 200 acteurs privés qui sont associés. Les producteurs agricoles doivent pleinement être associés à cette démarche.
-
- Action 3 : intégrer l'agriculture dans la dynamique d'innovation du territoire
Au-delà des nouvelles cultures qui sont expérimentées, le monde agricole doit pouvoir largement s'appuyer sur les ressources et l'expertise en innovation dont bénéficie le territoire métropolitain. La métropole s'y engage à travers le soutien à différents dispositifs et projets :
 - i. La création de nouvelles entreprises agricoles peut s'appuyer sur des pépinières, des couveuses et accélérateurs ainsi que les outils de financement ad hoc
 - ii. La question de la distribution constitue un enjeu à part entière et rejoint la logique de proximité mise en avant dans le projet alimentaire territorial. Pour concrétiser cette intention, il est proposé de travailler à la mise en place de nouveaux outils, lieux ou circuits de distribution (circuit court, filières locales) utilisant là encore les capacités d'innovation du territoire, dans une approche transversale.

 - Action 4 : repositionner l'agriculture et les industries agroalimentaires dans la dynamique de développement international
Si les grands acteurs de la viticulture ont su trouver pour nombre d'entre eux les moyens d'organiser leur accès aux marchés internationaux, les petits producteurs restent parfois déconnectés de ces potentiels de marchés.
 - i. La dynamique d'internationalisation de l'économie métropolitaine intégrera pleinement ce domaine d'activité dans son programme d'appui à l'exportation tel qu'il sera bâti avec la Région.
 - ii. Enfin La métropole accompagnera les actions du CD 13 en faveur de l'installation de la reprise d'activités agricoles au travers une action foncière innovante.

4.2 Devenir une métropole attractive et ouverte au monde, au cœur des échanges euro-méditerranéens

Introduction :

Dans un contexte d'économie hyper-mondialisée, la concurrence entre les territoires se joue désormais à l'échelle des grandes métropoles. L'innovation, la créativité, la formation, la culture, le cadre de vie, l'environnement, les infrastructures, sont devenus les éléments forts d'attractivité pour les investisseurs et plus généralement pour tous les talents.

Encore très tournée vers les grandes entreprises françaises (88% des filiales qui s'implantent au sein de la métropole sont françaises, soit 20 points de plus que la moyenne mondiale), la métropole connaît un déficit d'attractivité auprès de la main d'œuvre hautement qualifiée, diplômés du supérieur et cadres des fonctions métropolitaines.

C'est pourquoi la métropole Aix-Marseille-Provence va s'outiller pour renforcer sa capacité à séduire et retenir les talents de tout horizon sur le territoire.

Ce travail sera mené en étroite partenariat avec l'ensemble des parties prenantes, notamment la Région, le Département des Bouches-du-Rhône, les autres collectivités et les acteurs économiques. Il est indissociable d'une politique spécifique visant à assurer les fondamentaux de l'attractivité économique d'un territoire.

Levier 1 : co-construire la stratégie globale d'attractivité

La métropole travaillera à l'élaboration d'une stratégie basée sur les 4 piliers de l'attractivité que sont :

- L'économie avec ses 6 filières d'excellence et ses projets structurants adossés à un potentiel important de recherche et d'innovation ;
- L'international, avec un double positionnement euro-méditerranéen et international, des destinations cibles, et des réseaux de lobbying européens consolidés ;
- Le tourisme avec la volonté de soutenir son fort développement, en accompagnant notamment la structuration du secteur porteur des croisières ;
- Et les talents car les hommes constituent la richesse première de notre territoire.

Fondée sur des partenariats internationaux ciblés (3 à 5 destinations affirmées), avec qui il est possible de construire des projets et des échanges dans la durée, tant au niveau économique, touristique que culturel, le plan d'actions portera un accent particulier sur la promotion et la valorisation de l'offre tertiaire immobilière comme facteur clé d'attractivité.

Cette stratégie s'attachera après avoir défini les cibles visées, les marchés porteurs et les atouts différenciant du territoire, à engager une démarche spécifique pour chaque marché cible.

- **Action 1** : installer une gouvernance et animer un savoir-faire collectif

La démarche d'attractivité ne réussira qu'à la condition expresse qu'elle soit co-construite, partagée et relayée par les acteurs du territoire, tous maillon d'un jeu collectif à organiser et amplifier. Les trois moyens privilégiés d'y parvenir sont les suivants :

- i. La constitution d'un « Conseil de l'attractivité » intégrant notamment le Conseil Département 13, la CCIMP, la Région et la Métropole pour construire et mettre en œuvre la stratégie d'attractivité métropolitaine.

- ii. La mise en place d'un « Company Advisory Board » pour associer le monde économique à la stratégie (prolongement des travaux en cours avec l'Union Pour les Entreprises 13, Top 20, Groupement des Entrepreneurs Provence Aix, CCIMP...).
 - iii. La construction, en lien étroit avec la direction de la communication de la métropole, d'une communication économique au service de la stratégie économique, associant les acteurs et habitants de la métropole.
- Action 2 : conforter Provence Promotion comme agence métropolitaine en partenariat avec la CCIMP

Provence Promotion, agence reconnue de développement économique des Bouches-du-Rhône, doit être confortée et renforcée dans son rôle d'agence métropolitaine de soutien à l'implantation, la promotion et la prospection des entreprises, y compris en Ile-de-France où sont concentrés les centres de décisions des groupes français et internationaux. La métropole veillera à la cohérence des actions de l'agence avec sa stratégie économique, notamment les filières prioritaires et ses marchés cibles. Plusieurs leviers seront actionnés :

- i. La « métropolisation » de l'Agence (en lien avec le Conseil Départemental 13 et la CCIMP).
- ii. La transition vers une agence d'attractivité « intégrée » regroupant l'ensemble des métiers (Prospection, International, Promotion).
- iii. La montée en puissance de la fonction accueil en mettant en place un dispositif d'accueil dédié pour les Talents et leurs Familles (relocation) ainsi qu'un service « Ressources Humaines » pour les entreprises souhaitant s'implanter.

Levier 2 : déployer le dispositif d'attractivité

La mise en œuvre opérationnelle de la stratégie globale d'attractivité reposera sur le renforcement des dispositifs existants et la création de nouveaux outils permettant de rendre la destination économique crédible et visible dans le petit cercle fermé des grandes métropoles européennes attractives.

- Action 1 : concevoir les outils de l'attractivité
- Donner confiance aux investisseurs nécessite de consolider l'offre métropolitaine et de développer des services hautement professionnalisés, au travers en particulier :
- i. Le développement d'outils matériels : barométrie de l'attractivité, présence et animations de réseaux sociaux...
 - ii. Une présence métropolitaine renforcée sur les grands salons (Salon des Entreprises, Salon de l'Immobilier d'Entreprise, Marché International des Professionnels de l'Immobilier),
 - iii. La mise en place d'un Package Accueil VIP et d'argumentaires dédiés, adossé à un dispositif partagé pour l'accueil des délégations (organisation de la chaîne du réceptif).
 - iv. La définition d'un Talent Program, en partenariat avec l'Université d'Aix-Marseille, les établissements d'enseignement supérieur, les acteurs de la culture, la Région et l'ARII (Agence Régionale pour l'Innovation et pour l'Internationalisation des entreprises). Ce Talent Program permettra de mieux cibler les talents et les actions à mettre en œuvre.

- **Action 2** : concevoir et mettre en place des dispositifs et des lieux opérationnels

Déployer un accompagnement au plus près des attentes des investisseurs nécessitera également de s'appuyer sur des lieux et événements emblématiques ainsi que sur des ambassadeurs qui ont investi et réussi dans la métropole.

- i. Le Sky Center WTC pour proposer un lieu de référence sur la métropole.
- ii. Un réseau d'Ambassadeurs de la métropole (orienté vers l'international) à articuler avec les réseaux existants (Massilia Mundi, club M, Marseille Métropole...).
- iii. Un bureau à Paris pour renforcer notre capacité de lobbying et notre travail d'influence auprès des décideurs nationaux et européens (y compris, presse, investisseurs).
- iv. Un évènement économique métropolitain d'envergure qui célébrera les réussites économiques du territoire avec remise de trophées destiné à devenir un rendez-vous incontournable.
- v. Une cité scolaire internationale sur Euromed, qui permettra d'attirer les familles des talents étrangers, et offrira des cursus internationaux aux enfants de la métropole.

Levier 3 : amplifier le rayonnement international de la métropole

La métropole souhaite renforcer la dimension européenne et internationale de son action, en travaillant conjointement à l'optimisation et la valorisation de dispositifs existants sur le territoire mais également en se dotant des moyens pour rayonner et peser hors des frontières de l'hexagone.

- **Action 1** : optimiser les missions économiques à l'international

Une coordination renforcée à l'international avec les autres collectivités, notamment la ville de Marseille, le Conseil Départemental 13, la CCIMP et la Région devrait améliorer significativement l'efficacité des actions menées à l'international. Cette action devra se traduire par :

- i. La définition d'objectifs, de cibles, de destinations et la mise en place d'un processus d'évaluation des missions.
- ii. La restructuration d'une ingénierie en matière d'organisation et de programmation des missions.
- iii. La coordination des actions avec la région, le département et la ville de Marseille.

- **Action 2** : travailler les évènements internationaux en lien avec les filières prioritaires

Vitrines des savoir-faire des filières d'excellence à l'international, ces salons devront être appréhendés à l'échelle territoriale pertinente, avec un chef de file clair selon la destination ou le thème, tant pour l'internationalisation des entreprises que pour la prospection d'investisseurs.

- i. Le renforcement de la présence métropolitaine sur les grands salons internationaux positionnés sur les six filières prioritaires (Consumer Electronics Show, World Mobile Congress, BIO, ...) en lien avec la région.
- ii. L'organisation et/ou l'attraction d'un ou plusieurs de ces grands évènements internationaux sur le territoire (Seatrade, Cinema...).

- Action 3 : structurer et animer les réseaux internationaux au sein de la métropole

Les investisseurs déjà présents constituent les premiers pourvoyeurs de nouveaux projets, soit par leur extension, soit par les réseaux qu'ils peuvent mobiliser. Ils seront particulièrement accompagnés par la métropole à travers :

- i. La structuration et l'animation d'une communauté des acteurs internationaux de la métropole (Corps consulaire, Club d'affaires étrangers, commission internationale du barreau ...).
- ii. La création et l'animation, en lien avec Provence Promotion, du club des investisseurs internationaux (entreprises à capitaux étrangers) les plus emblématiques du territoire métropolitain.

- Action 4 : renforcer la dimension européenne de l'action métropolitaine

La dimension européenne de notre action doit être renforcée dans toutes ses dimensions pour rechercher de nouveaux financements en faveur des projets métropolitains, organiser le lobbying nécessaire au soutien de nos actions, concevoir des coopérations européennes dans le cadre des grands projets métropolitains et enfin pour appuyer les entreprises et le monde académique dans leur action au sein des programmes européens.

- i. La création d'un service Europe Métropolitain.
- ii. Le renforcement du lobbying et des liens avec les institutions européennes à Bruxelles (ouverture d'un bureau en lien avec le Conseil régional).
- iii. Un suivi actif des programmes européens et une participation à la programmation et à la gestion des fonds européens (FSE-FEDER-ITI).
- iv. La reconnaissance de la qualité d'Organisme intermédiaire de gestion du FSE au titre des programmes d'inclusion sociale au bénéfice des demandeurs d'emploi, dans le cadre des PLIE.

Levier 4 : promouvoir le tourisme, marqueur de l'attractivité métropolitaine

Avec 37 millions de nuitées, 24 000 emplois et 2,2 milliards d'euros de consommation touristique intérieure, le tourisme s'impose comme un axe majeur de développement qu'il convient d'amplifier. Dans cette perspective, la Métropole, en lien étroit avec les acteurs clé de la filière, et notamment, Bouches du Rhône Tourisme, s'attachera à mettre en œuvre les actions suivantes :

- Action 1 : élaborer un schéma de promotion touristique en lien avec les actions menées par les autres acteurs du tourisme métropolitains (offices, bureaux, etc...)

L'élaboration de ce document stratégique et le plan d'actions associé devra notamment contribuer à renforcer les dispositifs d'accueil des croisiéristes afin d'atteindre l'objectif de 2 millions de passagers à horizon 2020 et à conforter la place de la métropole comme première destination congrès après Paris (300 000 journées congressistes) en lien avec les filières prioritaires.

- Action 2 : proposer une organisation métropolitaine optimisée aux 47 structures du tourisme présentes sur le territoire métropolitain.

Cette action s'inscrit dans la poursuite des réflexions engagées avec les maires et les organismes du tourisme du territoire.

- Action 3 : s'outiller pour renforcer la promotion du tourisme
 - i. Réalisation d'argumentaires de présentation du tourisme métropolitain
 - ii. Organisation des rencontres des acteurs du tourisme métropolitain

Appréhender le rôle transversal de la culture et du sport dans une démarche globale de soutien au développement économique et à l'attractivité du territoire

Hier MP2013, aujourd'hui Aix-Marseille-Provence Métropole : l'année Capitale de la Culture qui a conjugué coopération et innovation, a rassemblé un vaste territoire autour d'un projet fort, et n'a pas été sans inviter la métropole en construction à regarder de façon prospective les formes de coopération éprouvées, les transformations territoriales opérées et celles à inventer.

L'offre culturelle et sportive sous leurs différentes formes d'expression, qu'il s'agisse de programmation, de patrimoine, d'énergies créatives mais aussi d'équipements, de lieux d'enseignement et d'éducation, de grands événements s'imposent en effet de plus en plus comme facteurs de rayonnement, de notoriété et de différenciation des métropoles : à la trilogie formation/recherche/économie qui structure la compétitivité, s'ajoute aujourd'hui cette nouvelle dimension pour fonder la nouvelle attractivité métropolitaine.

Il appartient donc à la métropole de mettre en œuvre des politiques qui favorisent le développement culturel et sportif pour conforter son positionnement dans la compétition mondiale et assurer un développement économique et social durable.

Penser transversal et intégrer les enjeux culturels et sportifs dans ses politiques publiques (le développement économique et l'attractivité internationale, l'urbanisme et l'aménagement le tourisme, l'enseignement supérieur) ; mutualiser et/ou mettre en réseau des équipements culturels et sportifs, consolider les fils d'une histoire commune avec les pays du pourtour méditerranéen, contribuer à de grands événements collectifs sont autant de directions que favorisera et prendra Aix-Marseille-Provence Métropole.

Levier 5 : élaborer et mettre en œuvre une politique de communication en support au développement économique et à l'attractivité

Les études d'image les plus récentes et l'analyse de la presse nationale et internationale démontrent que le territoire métropolitain souffre d'un réel déficit d'image économique. Au-delà du volet strictement économique, ce territoire se caractérise par un manque de lisibilité. La politique de communication à mettre en œuvre repose sur 3 axes complémentaires :

- Action 1 : lancer une campagne de communication sur le territoire pour générer une appropriation du récit collectif par les acteurs résidents.

L'extrême diversité des atouts du territoire rend l'exercice de synthèse et sa traduction en récit collectif très complexe. L'élaboration d'une nouvelle stratégie est le moment le plus approprié pour élaborer ce récit collectif et en assurer sa diffusion. Cette étape préalable constitue une condition sine qua non à l'appropriation par l'ensemble des acteurs du territoire susceptible de relayer le message et de participer à l'effort de promotion.

- Action 2 : mettre en place une stratégie de communication nationale et internationale.

La réussite d'une telle action est, dans ce champ plus que dans beaucoup d'autre, conditionnée par la capacité à mobiliser une masse critique de moyens. Pour cela, deux axes de travail peuvent être engagés :

- i. La mutualisation des moyens (éviter la dispersion des campagnes de communication isolées)
- ii. La communication transversale, en se servant des événements culturels, touristiques ou internationaux (salons, séminaires et congrès) du territoire, pour communiquer vers des cibles économiques.

- Actions 3 : élaborer une démarche de communication « ciblée », adossée à une stratégie digitale

Pour chaque segment retenu comme vecteur d'attractivité, il est nécessaire de bâtir un plan de communication ad hoc. Chaque cible (touristes, investisseurs immobiliers, organisations internationales...) supposant des messages, des relais, des canaux de diffusion spécifiques. De nombreuses solutions numériques existent pour d'une part organiser l'information et la mobilisation des acteurs du territoire au service de l'effort collectif de promotion, d'autre part pour affiner considérablement la diffusion des messages vers les bonnes cibles.

- Solutions digitales pour l'information et l'animation des réseaux locaux : partage des études, des argumentaires, des éléments du récit collectif, news letters
- Solutions digitales pour promouvoir le territoire : sites réceptifs, portails d'information, campagnes de E-marketing, réseaux sociaux, ...

La mise en œuvre de ces solutions reposera notamment sur :

- i. l'élaboration d'une véritable stratégie numérique qui visera notamment à mettre en cohérence les moyens existants, à gérer la production ainsi que la diffusion de contenus.
- ii. une démarche de marketing « produit ».

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : faire rayonner la métropole au plan international et devenir une force d'attraction incontournable pour les entreprises, les chercheurs, les investisseurs...les talents.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : passer de 1 500 emplois/an à 2 000 ; passer de 60 dossiers d'implantation aboutis/an à 80, dont 60% à capitaux internationaux ; apparaître dans le top 3 du classement Ernst & Young des alternatives à Paris ; apparaître dans le top 3 du classement des métropoles de France Urbaine ; viser 2 millions de croisiéristes en 2020 et le top 3 européen des ports de croisière.
- ✓ **Objectif à court terme** : mise en œuvre des programmes opérationnels (conseil de l'attractivité, marketing territorial...) et des outils.

4.3 Se positionner comme une métropole facilitant la vie des entreprises

Introduction :

Aix-Marseille-Provence a fait de l'emploi sa priorité absolue. Dans ce cadre, la création d'un environnement propice à la création et au développement des entreprises apparaît comme une condition sine qua none à l'atteinte de cet objectif.

Pour ce faire, la métropole actionnera trois principaux leviers :

- Mettre en place une organisation simple et efficace au service des entreprises
- Proposer une offre d'accompagnement à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise
- Apporter des solutions foncières et immobilières à toutes les entreprises métropolitaines

Inscrite dans une démarche partenariale et collaborative, la métropole conduira son action dans le cadre d'un partenariat étroit avec les 92 communes qui maillent son territoire **et en articulation avec le guichet unique mis en place par le conseil régional**. En outre, de nouveaux outils et moyens seront déployés pour renforcer sa capacité à répondre aux attentes et besoins spécifiques des territoires et de leurs entreprises.

Levier 1 : mettre en place une organisation simple et efficace au service des entreprises

Relever le défi de l'emploi suppose de gagner collectivement en efficacité pour mieux accompagner les créateurs et entreprises du territoire. Dans cette optique, bâtir une organisation simple et efficace, reposant sur la généralisation d'une méthode de travail commune à l'ensemble des développeurs économiques métropolitains, ainsi que sur la mise en cohérence des moyens et outils existants, est un objectif prioritaire. Les grandes disparités économiques entre les territoires, tout comme la variété des besoins et attentes des entreprises industrielles et tertiaires nécessitent, par ailleurs, de renforcer notre capacité à suivre et anticiper les dynamiques économiques métropolitaines.

- **Action 1** : coordonner les équipes Entreprises des différents territoires de la métropole
La métropole et les Conseils de Territoire vont s'organiser pour rapidement apporter une réponse unique aux demandes de localisation des entreprises sur l'ensemble du territoire métropolitain.
 - i. La mise en place d'une boîte à outils commune (CT/métropole) – ex : une procédure de traitement des demandes de localisation sur les territoires de la métropole en tenant compte des réalités des bassins de vie et d'emplois de la métropole.
- **Action 2** : proposer aux entreprises un accès simplifié aux ressources du territoire
La mise en place progressive de développeurs territoriaux permettra à toute entreprise d'avoir un référent unique dans ses relations avec les services métropolitains.
 - i. Une équipe de développeurs sur le terrain au plus près des entreprises pour leur donner un accès à l'offre du territoire tant en matière de réseaux, de clusters, de dispositifs d'innovation ou directement aux services propres à la métropole.

- Action 3 : renforcer le dispositif de suivi des entreprises afin de mieux anticiper leurs besoins

Une attention spécifique sera portée aux grands comptes et aux entreprises en forte croissance compte tenu de leur impact majeur sur le territoire et ses projets structurants.

- i. Suivi particulier des grands comptes, ETI et PME en hyper croissance dès 2017.
- ii. Croisement des outils d'intelligence économique (Système d'Information Géographique, outils web, sources extérieures).

Une métropole en action

Cœuvrer pour une fiscalité d'entreprise plus avantageuse

La fiscalité d'entreprise constitue un élément indéniable de l'attractivité et de la compétitivité économique d'un territoire

En termes de fiscalité nationale, les 3 mesures les plus favorables aux entreprises sont le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), le Crédit Impôt Recherche (CIR) et le statut Jeune Entreprise Innovante (JEI). L'impôt sur les sociétés (IS), avec un taux de 33,3% dans l'Hexagone, est bien supérieur au taux moyen au niveau européen qui est de 25 %, ce qui représente une charge très importante pour les entreprises.

Au niveau local, les incitations fiscales que peuvent proposer les collectivités sont réduites à la modulation des taux de certaines taxes ou la mise en place d'exonérations.

Nous pouvons citer les principales taxes :

- La Cotisation Foncière des Entreprises (CFE)
- Les taxes foncières sur les propriétés bâties et non bâties (TFB et TFNB)
- La Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères
- La Taxe sur les Surfaces Commerciales (TASCOM)

La Métropole œuvre au niveau national pour une fiscalité plus avantageuse pour les entreprises et met en œuvre au niveau local les dispositifs en son pouvoir. Le Conseil de la Métropole a ainsi délibéré en faveur de nombreuses exonérations permanentes ou temporaires de CFE.

Levier 2 : proposer une offre d'accompagnement à chaque étape de la vie de l'entreprise

Sur les 144 277 entreprises recensées par l'INSEE sur le territoire de la Métropole en 2015, on constate une majorité de TPE et d'entreprises unipersonnelles. Plus des ¾ d'entre elles ne comptent qu'une personne, 22% ont moins de 10 salariés et seulement 3% comptent de 10 à 499 salariés. Compte-tenu de la vitalité de ces segments d'entreprise, il convient de les inciter à se développer pour embaucher et à favoriser leur ancrage sur le territoire. La métropole se saisit de ces enjeux majeurs, qui nécessitent de déployer des solutions financières adaptées, de créer des prestations et parcours résidentiels spécifiques pour accompagner les entreprises aux différents stades de leur développement.

- Action 1 : soutenir la création et le développement des entreprises

A leurs différentes phases de développement, les entreprises du territoire sont soutenues par des dispositifs de l'Etat et de la Région. Pour leur part, les différents territoires composant la métropole disposaient de certains dispositifs d'aide et de soutien en particulier aux Petites et Moyennes Entreprises. En coordination avec le

Conseil régional, la métropole propose de mettre au point progressivement un système d'aides homogènes sur l'ensemble de son territoire. Celles-ci concerneront :

- i. Des aides directes relevant d'une compétence de plein droit :
 - a. Aide à l'immobilier ;
 - b. Aides aux organismes participant à la création ou à la reprise d'entreprises (PFIL - plateformes d'initiative locale, associations...) ;
 - c. Prise de participation dans des sociétés de capital investissement, sociétés de financement régionales.
 - ii. Des aides directes s'inscrivant dans une logique de complémentarité avec la Région : aides à la R&D et à l'innovation ; aides à l'investissement des PME ; Prime d'Aménagement du Territoire.
 - iii. Des aides indirectes (compétence de plein droit) :
 - a. Accompagnement des entreprises à tous les stades de leur développement grâce à un réseau de 13 pépinières et hôtels technologiques déployés sur tout le territoire de la métropole.
 - b. Développement de l'offre foncière et immobilière notamment de bureaux, petits ateliers et/ou d'espaces de co-working modulables.
- **Action 2** : faciliter les relations grands donneurs d'ordre / PME
Deux actions phares peuvent accompagner les TPE-PME à se développer sur leurs marchés : le maillage Donneurs d'Ordre – PME et le renforcement de l'effet de levier local de la dépense publique.
 - i. Pacte PME – associer les grands donneurs d'ordre locaux au service des PME
 - ii. Favoriser l'accès des PME aux marchés publics métropolitains
 - **Action 3** : permettre l'accès au Très Haut Débit (THD) à toutes les entreprises
La présence de Très Haut Débit s'impose aujourd'hui comme étant un critère essentiel pour l'implantation des entreprises comme des habitants. A ce titre, la généralisation du Très Haut Débit à l'échelle de l'ensemble des zones d'activités métropolitaines est une nécessité.
 - i. Un plan d'action numérique au service des entreprises.
 - ii. La généralisation du THD pour l'ensemble des zones d'activités (artisanales, industrielles ou tertiaires).

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : construire un des environnements les plus performants pour le développement des entreprises.
- ✓ **Objectif moyen terme** : mettre en place le plan Très Haut Débit.
- ✓ **Objectif à court terme** : caler les dispositifs de soutien aux entreprises et aux structures d'accompagnement.

Levier 3: apporter des solutions foncières et immobilières à toutes les entreprises métropolitaines

Matière première de base du développement économique, l'offre foncière et immobilière à destination des activités productives (industrielles comme artisanales, logistiques ou scientifiques et techniques) est pourtant déficitaire à l'échelle de la métropole. C'est un facteur limitant majeur du développement économique à court et long terme.

Si la disponibilité foncière est une condition majeure de réussite des Grandes Opérations Structurantes, elle doit également être effective et immédiate à travers une gamme d'offre foncière et immobilière complète, facteur clé de l'attractivité du territoire pour le tissu économique endogène, comme pour les projets exogènes.

Compléter la gamme de produits fonciers et immobiliers constitue ainsi un levier stratégique et prioritaire pour la métropole et ses partenaires. Cette politique de reconquête du foncier devra être conduite en lien étroit avec la politique de transports et d'aménagement du territoire afin de relier plus efficacement les lieux de vie, de services et d'emploi et de préserver un cadre de vie attractif.

Six actions seront déployées d'ici 2021 :

- **Action 1** : réalisation d'un schéma métropolitain de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises intégrant un plan pluriannuel d'investissement dès 2017

Les objectifs suivants seront poursuivis :

- ✓ Produire une offre de foncier commercialisable à destination des entreprises de l'économie productive et logistique qui réponde à la palette de la demande, c'est-à-dire, répartie conformément à la demande des entreprises, sur les 6 marchés identifiés (Ouest Etang de Berre, Est Etang de Berre, Nord périmètre, Aix-en-Provence, Marseille, Est Périmètre) et selon 5 typologies de produits (Pôles d'innovation industriels, Technopoles, Parcs d'activités, plateformes logistiques, petits parcs d'activités de proximité).
- ✓ S'inscrire dans le double objectif quantitatif de 1450 hectares et temporel de 15 années.
- ✓ Intégrer dans le modèle, le recours, partout où cela sera possible, à la concession d'aménagement ou à l'appel à projet auprès d'opérateurs privés.

Deux leviers seront mis en œuvre : la production de nouveaux fonciers aménagés pour l'économie et la requalification des Zones d'Activités existantes. Une mission sera confiée aux agences d'urbanisme AGAM-AUPA, visant à croiser le schéma métropolitain de production du foncier économique avec les schémas de mobilité et les SCOT-PLUI pour intégrer et prioriser les opérations et améliorer la desserte des zones d'activité tant au niveau routier qu'en transport en commun.

Une métropole en action - Focus sur des actions en cours

D'ores et déjà la métropole a engagé les opérations qui répondent ou répondront aux besoins de court terme-moyen terme de l'économie productive et logistique : deuxième tranche du Technoparc des Florides à Marignane, ZAC logistique des Aiguilles à Ensues, offre sur le site du Chantier Naval de La Ciotat, ZAC d'Empallières à Saint Victoret, ZAC Athelia V à La Ciotat, lotissement de la Loge à Saint Victoret, lotissement des Fourniers à Roquefort la Bédoule, ZAC du Billard-Bricard à Gignac, Villages d'entreprises en partenariat avec des opérateurs privés à Gignac, Cassis (Brégadan), Saint Victoret, Technopole de Château-Gombert, La Ciotat, Marignane, Vitrolles Cap Horizon, Extension du pôle industriel à Pertuis, de la ZAC du Val de Durance à Peyrolles, ZAC de la Bertoire à Lambesc, de la ZAC du Grand Pont à la Roque d'Anthéron et commercialisation du Canet de Meyreuil

- Action 2 : mettre en œuvre une politique volontariste d'acquisitions foncières

La maîtrise du foncier est une composante préalable à la politique de production du foncier économique aménagé et commercialisable. Pour accompagner le processus, la métropole s'appuiera sur :

- i. Un fonds partenarial de minoration foncière abondé par l'ensemble des partenaires de la métropole.
 - ii. Une évolution des missions de l'Etablissement Public Foncier pour une meilleure prise en compte des besoins de fonciers économiques de la métropole.
- Action 3 : trouver des solutions foncières et immobilières pour faciliter la réalisation des projets structurants au sein des filières prioritaires

L'offre immobilière sous maîtrise d'ouvrage métropole est parfois indispensable au déploiement des grands projets structurants, notamment pour des projets tels que : Mi-Biopark à Luminy, Technocentre Henri Fabre, Pôle de Création de La Cabucelle, Pépinière de Pertuis, d'Aubagne, En'Durance Energie, extension du Technopole de CG, Technopole de l'Arbois.

ZOOM sur le projet PIICTO

Plateforme Industrielle et d'Innovation Caban Tonkin – Zone Industriale Portuaire de Fos-sur-Mer

Chiffres clés

- 1200ha dont 600 ha non aménagés
- 3000 emplois directs principalement dans la chimie, la sidérurgie, l'énergie
- 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires

Objectifs :

- Relancer l'industrialisation de la ZIP de Fos
- Développer l'attractivité de cet espace économique en développant les concepts de l'écologie industrielle et de l'économie circulaire
- Développer des filières à fort contenu innovant en particulier dans le domaine de transition énergétique
- Mettre sur le marché le plus vite possible 600 ha aménagés pour l'industrie

Moyens :

En partenariat avec le GPMM et les industriels

- Mise en œuvre de synergies et mutualisations entre industriels (utilités énergétiques, services, maintenance, sécurité), synonymes d'efficacité opérationnelle et énergétique permettant une meilleure performance environnementale et économique des sites existants ;
- Promotion nationale et internationale de cette nouvelle offre économique performante en plateforme industrielle pour l'accueil de nouvelles activités industrielles ;
- Développement du label et de la plateforme d'incubation « INNOVEX » pour l'accueil de projets innovants du domaine de la transition énergétique
- Etude d'aménagement, mobilisation foncière

- Action 4 : requalifier les zones d'activité

La métropole analyse l'opportunité et les méthodes de mise en place d'un schéma de requalification des Zones d'Activités existantes avec trois clés d'entrées

- i. Les enjeux de densification ou de récupération de nouveaux fonciers sur les sites existants.
- ii. Les enjeux de rénovation-réhabilitations des espaces et services publics sur les Zones d'Activités existantes (voiries, mobilité, déchets, réseaux...).
- iii. Le partenariat clé avec les associations de Zones d'Activités pour le développement de l'offre de services mutualisés à destination des entreprises. Mi-2017, la métropole disposera des benchmarks et analyses nécessaires pour proposer un programme de travail intégré au schéma métropolitain de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises.

- Action 5 : construire une stratégie tertiaire pour développer une offre en adéquation avec le marché

Le développement et la diversification de l'immobilier tertiaire est une priorité bien que la demande soit faible. En effet la demande placée (en moyenne 140 / 150 000 m2) reste bien inférieure à celle des autres métropoles et l'offre n'est pas suffisamment organisée aujourd'hui. Si le projet Euromed couvre en partie les besoins des entreprises tertiaires, l'offre est à compléter sur d'autres secteurs. Une stratégie de production et de spatialisation de l'offre tertiaire sur l'ensemble de la métropole avec l'aide des agences d'urbanisme. Elle mettra en parallèle les prévisions de marché segmentées par typologie de produits et secteurs géographiques, les opérations engagées ou prévues et le programme volontariste de promotion du territoire et de prospection de grands comptes tertiaires. L'objectif est d'atteindre les 200.000 m² commercialisés en 2021.

- Action 6 : renforcer l'attractivité de nos zones d'activité par des dispositifs fiscaux allégés

La métropole va étudier les moyens pour disposer d'une fiscalité plus attractive en faveur des entreprises, notamment grâce à certaines exonérations ou par la création de zones franches.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : disposer du foncier nécessaire pour le développement des activités économiques métropolitaines.
- ✓ **Objectifs moyen terme** : mettre sur le marché 400 hectares de foncier économique d'ici 2021 : atteindre 200 000m² d'immobilier tertiaire commercialisés par an.
- ✓ **Objectif à court terme** : produire un schéma métropolitain des zones d'activité et un schéma métropolitain de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises

4.4 Conforter son statut de métropole entrepreneuriale et innovante

Introduction :

Classée 40^{ème} des 445 villes les plus innovantes, devant Milan ou Barcelone par l'OCDE, la métropole est aussi un véritable **incubateur à success stories**. Elle possède une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat qui s'épanouit grâce notamment à la **richesse de l'écosystème de soutien aux acteurs de la recherche et développement publics et privés**.

Ces dernières années, la chaîne de l'innovation s'est largement étoffée autour de nombreux acteurs, pour notamment accompagner la recherche vers le marché, faciliter la recherche partenariale (sociétés de valorisation plateformes technologiques, pôles de compétitivité) ou encore accompagner la création d'entreprises et l'entrepreneuriat innovant (technopoles, pépinières, incubateurs, accélérateurs publics et privés). **Un environnement déjà riche, qu'il convient de renforcer, coordonner et rendre plus visible auprès des entreprises** pour créer les conditions favorables à l'innovation ouverte et collaborative, au transfert de connaissances, aux rencontres business et devenir ainsi le creuset de l'entrepreneuriat innovant.

Dans ce contexte, **la métropole a un rôle central à jouer. En tant que financeur et coordinateur des politiques de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat mais également en tant qu'acteur de l'innovation à part entière**. Cette posture forte se traduit par la volonté de faciliter l'expérimentation et l'accès au marché des produits et services développés par les jeunes pousses du territoire en devenant un « territoire démonstrateur et expérimentateur ». Mais également en faisant évoluer son fonctionnement et ses modes d'intervention en interne pour mieux prendre en compte les besoins de ses usagers et accroître la contribution des efforts R&D consentis sur le territoire au service des grands défis économiques, sociaux et environnementaux métropolitains. **L'ensemble de ces démarches doit soutenir la mue progressive de la métropole vers une « Métropole-Intelligente »**.

Levier 1 : renforcer les capacités d'innovation des entreprises et du territoire

Le soutien à l'innovation technologique et non technologique est un levier privilégié pour créer de la valeur sur le territoire, qu'elle soit économique (nouvelles activités capables de créer des revenus futurs et des emplois nouveaux) ; sociale et sociétale (vieillesse, habitat, santé, ...) ou environnementale (transition énergétique, économie circulaire...). Dans ce cadre, la métropole s'engage à poursuivre son soutien aux acteurs d'appui à la recherche & développement publique et privée, tout en encourageant leur mise en cohérence à travers leur mise en réseau ou la création de labels. La métropole souhaite par ailleurs s'outiller pour mieux prendre en compte les enjeux marchés de l'innovation (accès facilité aux marchés via l'expérimentation, les démonstrations à échelle réelle, les tests auprès d'usagers). Elle veut renforcer l'impact de l'innovation sur le territoire en soutenant les collectivités engagées dans des démarches de smart-cities et en encourageant les projets et initiatives innovants contribuant à relever les grands défis économiques et sociétaux métropolitains.

- Action 1 : soutenir les entreprises dans leur démarche d'innovation

L'enjeu est de pérenniser, voire dans certains cas de renforcer, le soutien de la métropole aux opérateurs de la chaîne de l'innovation (plateformes technologiques, clusters/pôles de compétitivité, pépinières / incubateurs / accélérateurs, technopoles...) qui ont fait leurs preuves, tout en optimisant et en rendant plus visibles les dispositifs existants. A ce titre la création d'un label « Aix-Marseille-Provence Technopôle » constituera une action phare à conduire dès 2017 pour être en mesure de proposer

une offre territoriale technopolitaine intégrée, complémentaire et en réseau, associant territoires/filières/services :

- i. La poursuite de l'investissement dans la R&D collaborative, au travers du co-financement
 - a. Des projets retenus par le Fonds Unique Interministériel et du fonctionnement des pôles de compétitivité
 - a. Des plateformes technologiques telles que PEMOA, Inovsys, Mi-mAbs ou CIM PACA et du lancement d'une réflexion sur la création avec les acteurs académiques d'un outil de type CEA Tech pour favoriser le développement technologique.
 - ii. Le soutien à un programme d'accélérateurs industriels thématiques de Marseille Innovation (robotique industrielle, IOT, énergie...) entre grands groupes, PME et startups.
 - iii. Le soutien aux technopoles métropolitains –Technopôles de Château-Gombert, de Luminy et de l'Arbois – acteurs centraux de la mise en réseau des acteurs académiques, des entreprises et des structures d'appui au développement, à travers :
 - a. Un appui financier aux programmes immobiliers et d'aménagement du foncier et à l'animation des technopoles
 - b. La création d'un réseau des technopoles et pépinières autour d'un label et d'une marque commune.
- Action 2 : renforcer nos moyens pour devenir un territoire démonstrateur et d'expérimentation

La métropole souhaite soutenir et accélérer les expérimentations ou démarches de smart cities en cours sur le territoire et engager une réflexion visant à préciser les moyens dont elle dispose ou à inventer pour devenir un labo-territoire exemplaire, attractif et novateur. Ce travail, enclenché dès 2017, reposera sur les moyens et outils suivants :

- i. Une concertation avec l'ensemble des parties prenantes, et en particulier les communes engagées dans une démarche de smart-city, pour définir un concept commun de « Ville Intelligente » et partager des bonnes pratiques.
- ii. Un soutien aux expérimentations favorisant les innovations d'usage, porteuses de nouveaux marchés, en lien avec les nouveaux besoins sociétaux via notamment la commande publique et la détermination de critères de performance économique, sociale, environnementale dans le cadre des PPP.
- iii. Le financement de lieux d'expérimentation pour tester de nouveaux services, des prototypes et démonstrateurs à échelle réelle et en conditions réelles sur la Cité des Energies, PIICTO-Innovex, les Technopôles de Château-Gombert et de l'Arbois.... Les grands projets structurants ou opérations d'aménagement d'envergure telle qu'Euroméditerranée seront également considérés comme autant d'occasions d'expérimentation et de test de solutions via des appels à projet ou contrats d'objectifs ciblés.

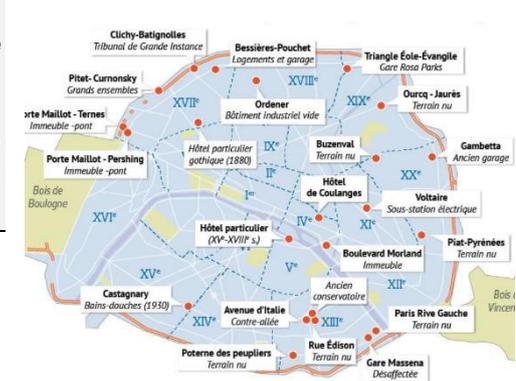
« Réinventer Paris », appel à projets urbains innovants : un nouveau mode opératoire

L'AAP « Réinventer Paris » a pour objet la sélection de projets urbains ou de constructions innovantes en vue de leur réalisation à court terme sur des sites identifiés.

Ces sites constituent une offre foncière et immobilière rapidement mobilisable, composée de terrains et d'immeubles propriétés de la Ville ou de ses partenaires – bailleurs sociaux ou aménageurs (SEMAPA, Paris Batignolles Aménagement, Paris Habitat) – et pour chacun desquels est mise en œuvre une procédure spécifique de transfert de droits, soit via un bail emphytéotique, soit via tout autre montage visant à dissocier le bâti de la propriété foncière.

L'innovation urbaine proposée doit porter tant sur le fond que sur la forme.

- Le contenu, la programmation, les spécificités techniques.
- Les procédures proposées, les modes de gestion, les formes de partenariat et de concertation, les modalités de gestion des délais et des différents temps du projet, les modalités de financement.



- Action 3 : accroître notre capacité d'anticipation des nouveaux usages et marchés de demain

La métropole va développer sa vision prospective et renforcer sa capacité à identifier les signaux faibles et nouvelles tendances. Cette compétence est considérée comme stratégique pour mieux orienter et cibler ses choix d'investissements. Ces connaissances pourront par exemple être mobilisées pour challenger les modèles économiques de projets positionnés sur des marchés émergents avant de les cofinancer. En tant que pionnier et moteur de l'innovation, la métropole pourra également s'appuyer sur ces connaissances pour impulser des dynamiques en imaginant et en accompagnant le développement des usages et services de demain.

- La mise en place d'un observatoire des technologies, usages et marchés du futur, à concevoir avec les partenaires économiques.
- L'animation de réunions prospectives régulières avec ses partenaires (chercheurs, étudiants, structures d'appui, entreprises, collectivités...).

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : s'affirmer comme « LE » territoire privilégié pour innover et entreprendre de l'Europe du sud.
- ✓ **Objectif moyen terme** : consolider les hubs de la connaissance, réunissant recherche, innovation et entreprises.
- ✓ **Objectif à court terme** : mettre en place des premières d'expérimentation avec les entreprises sur la métropole.

Levier 2 : accélérer la dynamique de l’entrepreneuriat sur le territoire

Avec presque 20 000 créations d’entreprise par an, la métropole se situe au tout premier rang des agglomérations entreprenantes, grâce à la dynamique des Très Petites Entreprises, des autoentrepreneurs et des zones franches urbaines (territoire entrepreneur). Ce mouvement caractéristique de notre métropole doit se poursuivre et être fortement soutenu.

Par ailleurs, l’entrepreneuriat innovant sur la métropole se porte bien, en témoignent les réussites récentes comme Traxens, Crosslux, Supersonic Imagine, Iprotego, Ween. Les startups bénéficient de lieux d’hébergement et de l’expertise technique et financière d’un pool d’acteurs métropolitains dédié et performants (pépinières, incubateurs et accélérateurs publics privés). Cette dynamique a largement gagné en visibilité grâce notamment à la candidature French Tech et à sa promotion par les collectivités. Augmenter le nombre de créations d’entreprise, en particulier dans les secteurs à haute intensité de connaissance, accompagner leur croissance et les fixer sur le territoire, constituent des priorités pour la métropole. Cette action est indissociable d’une politique de soutien ciblant les porteurs de projets plus traditionnels, autoentrepreneurs ou Très Petite Entreprises de services et artisanales, pourvoyeurs d’emplois de proximité.

- Action 1 : proposer un environnement attractif pour les startups

La métropole souhaite organiser davantage, consolider et développer les acteurs de soutien à la création d’entreprises innovantes, à travers :

- i. Un soutien financier consolidé aux pépinières d’entreprises innovantes (Marseille Innovation, Grand Luminy, pépinières innovantes du Pays d’Aix, pépinière de l’Arbois) et Incubateurs (Impulse, Belle de Mai).
- ii. Le développement, via le co-financement, de nouveaux lieux d’accueil (dont pépinière medtech à Aubagne, Lieu totem numérique à Marseille, extension pépinière biotech à Luminy...).
- iii. La création de nouveaux lieux d’expérimentation type fablab, livinglab, (îlot Allar Euroméditerranée, le Fablab de Centrale, Carrefour de l’Innovation et du Numérique à Aix...).
- iv. Le développement de certains outils financiers pour les entreprises innovantes.

- Action 2 : soutenir l’entrepreneuriat et faire connaître la métropole sur ce sujet

La métropole s’engage à accompagner les démarches et projets de ses partenaires, notamment des établissements d’enseignement supérieur, visant à favoriser la diffusion d’une culture de l’entrepreneuriat et du droit à l’erreur.

- i. La métropole va travailler avec l’ensemble des structures d’accompagnement et du développement des entreprises, afin de les organiser au sein d’un réseau. L’objectif sera d’assurer une visibilité plus forte pour les créateurs d’entreprise et de simplifier la recherche d’information et de contacts en garantissant, quel que soit la porte d’entrée, la qualité de la prestation fournie. En complément, une offre digitale permettra d’articuler l’ensemble des offres de services à l’intention des créateurs.
- ii. Le soutien aux initiatives en faveur de l’entrepreneuriat étudiant à l’instar du projet Pépite (Pôle Etudiant pour l’Innovation, le Transfert et l’Entrepreneuriat) développé par l’Université d’Aix-Marseille en lien avec les écoles d’ingénieurs dans le cadre de l’appel à projets national.

- iii. Le financement d'actions originales et innovantes : startup Week End avec toutes les pépinières, hackaton croisé entre les filières, concours des startups innovantes méditerranéennes (en cours 2017), rendez-vous des entrepreneurs (salons).

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : conforter notre position de leader sur l'entrepreneuriat.
- ✓ **Objectif moyen terme** : accompagner la création de 100 startups innovantes par an.
- ✓ **Objectif à court terme** : avoir constitué un réseau des structures d'accompagnement pour fin 2018 et un réseau des Technopoles métropolitains.

4.5 Construire une métropole de proximité proche de ses habitants

Introduction :

Confrontée aux défis du chômage – en particulier celui des jeunes - et de la pauvreté, la métropole se caractérise également par de grandes disparités socio-économiques à l'échelle des communes. Par ailleurs, une autre caractéristique de la métropole réside dans le poids de l'économie présentielle qui représente 43,3% (hors emplois publics) de l'emploi total des Bouches-du-Rhône en 2014. Moteur de l'attractivité des territoires et des cœurs de ville, les activités présentielles³ sont également créatrices de richesses, à travers la captation des revenus perçus par les actifs travaillant à l'extérieur du territoire ou des dépenses de tourisme. Leur développement est un levier privilégié pour créer des emplois nouveaux, tout en répondant aux besoins des populations résidentes, notamment les plus fragiles telles que les seniors.

Dans ce contexte, la métropole a pour ambition d'assurer un développement économique équilibré du territoire métropolitain en garantissant un maillage cohérent des activités de proximité, de faciliter l'accès à l'emploi et l'inclusion sociale notamment des populations les plus fragiles, et de soutenir les initiatives et acteurs favorisant le vivre ensemble.

Elle entend également s'assurer de l'adéquation des réponses et services proposés aux besoins et aux attentes spécifiques des territoires et de leurs usagers – entreprises et habitants. Le déploiement du plan d'actions doit donc être corrélé à la mise en place progressive d'une gouvernance associant les conseils de territoire et les maires des 92 communes d'une part et la montée en puissance des moyens humains et opérationnels déployés sur le territoire métropolitain d'autre part.

Levier 1 : accompagner tous les territoires dans leurs politiques en faveur du commerce de proximité et de l'artisanat

Le commerce et l'artisanat sont des composantes essentielles du développement économique et de l'attractivité d'un territoire. L'artisanat avec plus de 33 000 entreprises dont plus de 50% de l'activité est issue de l'économie dite productive est un secteur majeur de l'activité économique.

S'appuyant sur un tissu de TPE/PME au plus près des usagers et habitants des villes et des villages, ces activités « du quotidien » contribuent à améliorer le cadre de vie et constituent un facteur d'animation, un vecteur de lien social et de proximité. Mais, certaines communes voient ce tissu économique se fragiliser et perdre en dynamisme. Les raisons sont multiples et varient d'un territoire à un autre, de la concurrence des grandes surfaces et des zones commerciales implantées en périphérie des zones urbaines, aux départs en retraite, en passant par l'émergence de nouveaux usages (e-commerce...). Soutenir et dynamiser le commerce de proximité et l'artisanat constituent à ce titre une priorité métropolitaine.

³ Les activités présentielles comprennent selon l'Insee, le secteur public et parapublic, la santé / action sociale, l'ensemble des services aux ménages, et le commerce de proximité – de détail

- Action 1 : définir une politique métropolitaine de soutien aux commerces et services de proximité

Il s'agit de co-construire une stratégie de soutien aux commerces de proximité en partenariat étroit avec les collectivités. Cette dernière reposera notamment sur :

- i. L'élaboration d'un Schéma directeur d'urbanisme commercial.
- ii. La création d'un Observatoire du commerce et des usages.
- iii. La réalisation d'un inventaire des outils et services d'accompagnement existants ou à imaginer tels que la création, pour les zones où l'offre privée est limitée, d'une offre de « Tiers logement » chez l'habitant pour les salariés (jeunes, intérimaires, missions temporaires...), via le développement d'une application de type Airbnb ou encore la création de conciergerie de services notamment pour les quartiers neufs : îlot Allar, les Docks libres, le Parc Habité d'Euroméditerranée à Marseille, (cf. zoom ci-dessous)

La Conciergerie Solidaire de Bordeaux



- La Conciergerie Solidaire est une SARL, agréée entreprise d'insertion et entreprise solidaire, créée en 2011.
- Avant tout axée sur l'offre de services de conciergerie mutualisée pour répondre aux besoins des entreprises, **elle expérimente depuis fin 2012 un modèle de conciergerie de quartier destiné aux habitants d'un éco-quartier en développement**, Ginko.
- La conciergerie de quartier est **installée dans un local mis à disposition par l'aménageur**. Elle a connu de fortes évolutions depuis sa création, passant d'une boutique de services de proximité à un acteur pivot de la dynamique de quartier.
- Le rôle de la conciergerie a évolué selon trois étapes successives :
 - **ouverture d'une boutique de services de proximité pour pallier l'absence d'activités commerciales** (livraison de pains et de paniers de fruits et légumes, poissonnerie) ;
 - réorientation progressive sur **l'animation et la création de lien social** pour répondre aux attentes : organisation des premiers événements en co-construction avec les acteurs du quartier ;
 - développement d'une **offre de gestion logistique de la vie collective** contribuant à une maintenance partagée entre habitants.

- Action 2 : déployer un service d'ingénierie territoriale et proposer un bouquet de services aux communes

Parallèlement à la définition d'une stratégie métropolitaine de soutien aux activités de commerce et d'artisanat, la métropole entend renforcer les moyens opérationnels mis à disposition des communes à travers :

- i. Le maintien et le développement du réseau de développeurs.
- ii. La création d'une équipe projet dédiée en lien avec les organismes consulaires pour l'artisanat et le commerce.
- iii. L'élaboration du « pack de services » comprenant une offre foncière d'aide à l'installation des petits commerces / artisans dans les centres-villes, le FISAC (Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce) et d'autres outils et services d'accompagnement jugés pertinents.
- iv. L'élaboration d'outils de promotion du commerce et des services de proximité - campagne de communication, événement métropolitain.

- v. Le soutien financier à des actions de rénovations urbaines en faveur de l'attractivité des centres-villes.
- vi. La réalisation de villages d'entreprises, avec, dès 2017, le lancement du village d'entreprises à Gignac-La-Nerthe, en partenariat avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat Régional / Confédération des Artisans et des Petites Entreprises du Bâtiment et la commune

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : redynamiser les centres-villes et satisfaire les besoins de proximité des habitants.
- ✓ **Objectif moyen terme** : déployer des outils et des expérimentations sur les centres-villes.
- ✓ **Objectif à court terme** : mettre en œuvre des premiers outils de proximité et lancer le schéma d'urbanisme commercial.

Levier 2 : développer les emplois de l'économie présentielle

L'économie présentielle est un concept économique utile qui permet de rendre compte du rôle clé joué par les populations - résidents ou touristes - d'un territoire dans la dynamique économique locale. Ces populations génèrent une activité économique en même temps que des besoins de service. Comme le précise l'Insee, « les activités préSENTIELLES sont les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins » de cette population. La métropole, à l'instar des autres agglomérations de son envergure, a pris acte du poids stratégique de cette économie. Ainsi, elle souhaite élargir son périmètre d'actions au-delà du commerce et de l'artisanat, en soutenant activement le développement des services à la personne et, en particulier, des services aux personnes âgées. L'enjeu est de faire d'un défi – le vieillissement de sa population –, une opportunité de création de valeur et d'emplois. Le développement des services et activités à destination des touristes pourra également constituer une priorité au regard du poids de ce dernier dans l'économie locale.

- **Action 1** : lancer une concertation sur les opportunités, cibles et leviers d'actions privilégiés pour développer les emplois de l'économie présentielle.
 - i. Une étude sur le secteur de l'économie présentielle sera réalisée dès 2018. Elle permettra de déterminer les actions à mettre en œuvre pour renforcer la création d'emplois et la qualité des services proposés à la population.
- **Action 2** : soutenir les expérimentations et projets innovants dans le secteur des services à la personne et de la silver économie.
 - i. A la suite de cette analyse, un appel à projet pourrait être lancé pour expérimenter des services innovants sur le territoire.
- **Action 3** : accompagner la transition numérique
L'objectif est de mieux répondre au développement des usages numériques et à la formation aux compétences numériques des usagers (entreprises et habitants), un des

principaux freins identifiés au développement des nouveaux services à la personne (livraison à domicile etc...) ou de la silver économie (e-santé, cahiers de liaisons numériques...). Accompagner la transition numérique passera notamment par :

- i. Le financement et le soutien à la montée en compétences des espaces numériques (labellisés Espace Internet Régionaux Internet Citoyen (ERIC) ou autres Espace Public Numérique).
- ii. La création d'une fonction de chargé(s) de développement numérique (CDN) mutualisée, afin de permettre aux espaces numériques de la métropole de mutualiser leurs compétences et d'échanger leur savoir-faire pour gagner en efficacité et accroître leur impact.
- iii. Le soutien à des projets d'écoles du numérique, comme le projet SIMPLON Mars (école de codeur pour les décrocheurs).

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : augmenter significativement la création d'emploi dans l'économie présentielle.
- ✓ **Objectif moyen terme** : mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement de la silver économie et des services à personne.
- ✓ **Objectif à court terme** : lancer des études et un plan d'actions sur l'économie présentielle.

Levier 3 : soutenir la création d'activités économiques au sein des territoires les plus fragiles

Les quartiers dits « Politique de la ville » représentent une partie essentielle des territoires à intégrer dans la démarche de développement économique de proximité, en capitalisant sur leurs atouts : dynamisme de la création d'entreprises, une population jeune, des grands projets de rénovation urbaine, des initiatives locales sur l'emploi à encourager ainsi que des dispositifs attractifs d'exonérations.

- **Action 1** : soutenir l'entrepreneuriat dans les zones fragiles des villes

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville bénéficient d'une dynamique forte de création d'entreprises mais sont confrontés à un taux de défaillance important. Pallier ce problème doit passer par :

- i. L'augmentation du taux d'accompagnement des entreprises en Quartiers Prioritaires de la Ville, en capitalisant sur la dynamique du pôle de l'entrepreneuriat de la Cabucelle, ainsi que sur le programme Corsy à Aix.
- ii. Un fléchage spécifique des développeurs sur les Quartiers Prioritaires de la Ville en partenariat étroit avec les équipes de la Politique de la Ville.
- iii. L'optimisation des nouvelles mesures fiscales.
- iv. Des dispositifs comme le CitésLab qui ont pour mission de favoriser la création d'entreprise par les habitants dans les quartiers prioritaires Politique de la Ville.

Zoom - Le Pôle de l'Entrepreneuriat de la Cabucelle

Le Pôle de l'Entrepreneuriat dénommé le Carburateur, s'inscrit dans le dispositif **La Fabrique à Entreprendre**. L'ensemble des institutions sont parties prenantes du projet : la métropole, l'Etat, le Conseil Régional, le Conseil Départemental, la ville de Marseille et la Caisse des Dépôts.

C'est un lieu dédié à l'entrepreneuriat sur Marseille Nord, à la fois en Zone Franche Urbaine-Territoire Entrepreneur et en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville pour soutenir les créateurs d'entreprises issus de ces territoires.

L'association Pôle Métropolitain pour l'Entrepreneuriat qui gère le Pôle réunit un regroupement de 7 structures d'aides à la création d'entreprises (BGE Accès conseil, Planet Adam, Esia, Petra Patrimonia, Couveuse Interface, Cosens et Initiative Marseille Métropole) et fédère tous **les opérateurs de la création et du financement des entreprises**. Le Pôle dispose de 15 bureaux, de 21 locaux d'activités (25 et 50m²) ainsi que d'un espace de co-working.

- Action 2 : intégrer la dimension emploi à l'action économique

Il est important de fédérer les différentes initiatives et dispositifs pour favoriser le développement des entreprises par le biais de recrutements de demandeurs d'emplois du territoire

- v. L'intégration de clauses d'insertion sociale dans les marchés publics et privés, l'optimisation de l'achat public en tant qu'opportunité d'emploi à l'attention des publics en insertion et le développement des politiques "Responsabilité Sociétale des Entreprises" du secteur privé avec le positionnement de la Métropole comme un acteur moteur de l'animation territoriale du dispositif clause sociale et notamment auprès des autres collectivités adjudicatrices,
- vi. La mise en place de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales sur les grands projets économiques de la métropole.
- vii. Le développement d'un partenariat étroit avec le Service Public à l'Emploi et les actions d'accompagnement renforcé des publics en difficulté, notamment dans le cadre des 6 PLIE présents sur 63 communes du territoire.
- viii. Le soutien à la dynamique "emploi" dans chaque territoire (au travers des maisons de l'emploi, la boussole à Aubagne, autres types de structure) en développant des offres territoriales de proximité (comme le lab'emploi sur le pays d'Aubagne ou le dispositif « MOVE » à Marseille et Septèmes-les-Vallons) pour favoriser l'emploi local, ainsi que des forums emploi
- ix. Le financement et la promotion du réseau des acteurs / initiatives en faveur de l'emploi des jeunes (Nos Quartiers ont des Talents...), et notamment des jeunes diplômés.
- x. Un accompagnement du volet recrutement des projets d'implantation en relation avec les acteurs de l'emploi.
 1. Présenter systématiquement les projets à potentiel de recrutement.
 2. Participer aux petits déjeuners et évènements entreprises pour croiser les projets.
- xi. Le soutien des entreprises de l'économie circulaire et plus particulièrement les piliers et filières pourvoyeurs d'emplois (recyclage de vêtements et réutilisation des textiles, biodéchets, ressourceries, lutte contre le gaspillage alimentaire ..., allongement de la durée d'usage) pour produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières et des sources d'énergie non renouvelables.

- Action 3 : promouvoir la lutte contre les discriminations à l'emploi
- Action 4 : promouvoir l'égalité femme-homme dans l'emploi, en diversifiant l'accès des femmes à l'emploi
- Action 5 : créer des espaces de développement économique intégrés aux secteurs d'intervention du NPNRU

Pour intégrer pleinement la dimension économique, il est nécessaire de favoriser le développement des entreprises et les lieux de leurs implantations en prenant en compte un secteur d'intervention plus large.

- i. La réalisation d'une étude économique et sociale pour identifier les sites pertinents d'accueil d'entreprises
- ii. Un démarrage des opérations d'investissement dans le cadre du volet économique des projets de renouvellement urbain.

- Action 6 : ouvrir le chantier de l'économie informelle

Le poids de l'économie informelle est, par définition, difficile à évaluer. Mais des estimations récentes démontrent que ce champ recouvre une part significative de l'économie d'un territoire. En France, le chiffre couramment cité est de 10% du PIB. Il n'est pas improbable que ce chiffre soit supérieur à l'échelle de la Métropole Aix-Marseille. Compte tenu de la nature de certaines activités relevant de cette économie souterraine, l'enjeu est de mettre en place des dispositifs permettant d'en faire basculer une part dans l'économie « formelle ». Il existe pour cela des expériences ou des outils mis en œuvre par d'autres territoire et dont la Métropole pourrait s'inspirer.

- i. Une réflexion autour la micro-entreprise des micro-crédits ou même de l'aménagement de nouveaux lieux (exemple : mutation du marché aux puces d'Euroméditerranée avec le projet XXL) peut constituer une première piste.

Des objectifs, des actions.

- ✓ **Objectif long terme** : augmenter le niveau moyen de diplôme des jeunes de la métropole.
- ✓ **Objectif moyen terme** : renforcer le partenariat avec le service public de l'emploi et renforcer les clauses d'insertion.
- ✓ **Objectif à court terme** : expérimenter, avec le Conseil Départemental 13 et des acteurs économiques, un dispositif d'aide au recrutement ; déployer l'action du Carburateur.

5. L'ORGANISATION METROPOLITAINE

5.1 La collaboration avec les autres territoires

L'activité économique ne s'enferme pas dans des frontières administratives. Selon les enjeux, il sera plus efficace d'intervenir en forte proximité des acteurs économiques pour identifier de manière fine et rapide une réponse à leur besoin de développement, par exemple sur l'immobilier et le foncier. A contrario, les politiques de soutien à l'innovation ou encore certains outils financiers ne font sens qu'à l'échelle régionale. En matière d'attractivité et de prospection d'investisseurs, l'échelle métropolitaine, pourquoi pas associée à d'autres agglomérations, permet de proposer une offre attractive, visible, cohérente et ancrée sur des lieux en réseau.

C'est pourquoi, plusieurs dimensions territoriales seront prises en compte pour le déploiement de notre stratégie économique :

- Celle de la métropole à travers ses 92 communes et ses six conseils de territoire ;
- Celle de la métropole élargie, intégrant les territoires du département des Bouches du Rhône en particulier les trois agglomérations du Pays d'Arles ;
- Celle des coopérations avec d'autres agglomérations comme le Grand Toulon ;
- Celle de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

5.1.1 Construire un lien fort entre métropole et conseils de territoire

La répartition de la compétence économique entre territoires et métropole confère aux premiers un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques économiques. Si certaines actions - stratégies et schémas, Enseignement Supérieur Recherche, attractivité, projets structurant... - se conjuguent naturellement au niveau métropolitain, de nombreux projets seront toujours conduits au sein des Conseils de Territoire. La métropole s'appuiera donc, à la fois sur les élus et les équipes des territoires, pour piloter son agenda économique et en évaluer les résultats.

5.1.2 Développer une dynamique de partenariat avec la région

Le Conseil Régional, acteur premier du développement économique, conçoit et met en œuvre le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), les métropoles étant, de par la loi, associées à son élaboration. C'est pourquoi, l'agenda économique métropolitain prend en compte les orientations du schéma régional, tant pour la définition des filières et des projets prioritaires, que pour la mise en œuvre d'actions concrètes, faisant appel à des ingénieries au financement commun.

Chaque fois que nécessaire, des conventions lieront la métropole et le Conseil Régional PACA pour préciser les interventions des deux parties, en particulier en matière d'aides aux entreprises, de politique foncière, de soutien à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche, d'appui aux projets structurants....

La dynamique commune Région-Métropole est un des leviers essentiels de notre stratégie économique.

5.1.3 Poursuivre la coopération avec l'Etat

A l'initiative de la création de la métropole, l'Etat doit maintenant lui afficher un soutien fort, notamment au travers des agendas de la mobilité et du développement économique. Au-delà du pacte Etat-Métropole, qui permet de soutenir des actions fortes sur l'innovation et la mobilité, un effort sera demandé concernant le foncier économique, le soutien à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche, et la création de zones franches, permettant l'attraction d'entreprises plus nombreuses.

Par ailleurs, pour conforter des emplois métropolitains, la déconcentration d'organismes, d'administrations ou d'entreprises publiques sur le territoire métropolitain devra être réexaminée.

Enfin, le Comité de Projet (comité des financeurs) permettra de suivre les efforts de l'Etat en faveur du développement économique métropolitain.

5.2 Organiser la gouvernance économique du territoire

La réussite économique de la métropole Aix Marseille Provence passera par sa capacité à fédérer les forces vives du territoire, ceux qui incarnent l'activité économique et qui démultiplient l'action métropolitaine au niveau national et international.

A travers cette gouvernance économique, nous avons l'ambition d'initier, à l'échelle métropolitaine, un jeu collectif, qui implique de parler un langage commun, de partager une stratégie et de garantir une cohérence dans l'action.

Ce jeu collectif va s'incarner à deux niveaux :

- Par la **mise en place de partenariats structurés, sous forme de convention**, notamment avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Métropolitaine (CCIMP), qui est un acteur majeur du développement économique et avec qui la métropole partage de nombreux enjeux (gouvernance et développement de Provence Promotion, développement de l'aéroport, déploiement des projets structurants, entrepreneuriat...). Cette convention fixera les rôles et responsabilités de chacun, mais aussi les « buts de guerre » que nous choisirons collectivement d'atteindre. Une convention du même type sera réalisée avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat des Bouches du Rhône et d'autres acteurs clés du territoire.
- Par la mise en place du **Comité de Gouvernance Economique de la métropole**, qui rassemblera des représentants des principaux partenaires économiques du territoire. Il sera l'instance de pilotage de notre stratégie économique et suivra l'état d'avancement du plan d'actions et l'atteinte des objectifs fixés en amont.
Il pourra proposer de nouveaux dispositifs ou actions et il mandatera en ce sens, des acteurs métropolitains prêts à s'investir pour co-construire les cadres d'intervention. Véritable lieu de dialogue, le Comité pourra élargir temporairement sa composition à de nouveaux acteurs en fonction des sujets traités, par exemple dans le domaine de la culture, du tourisme, de l'agriculture ou encore de l'innovation.
Il sera un « détecteur » de tendances, en s'appuyant sur ses membres, les réseaux constitués sur le territoire et ses différents outils (Provence Promotion, AUPA, AGAM...) et pourra mobiliser les acteurs à travers **des appels à projets** centrés sur les axes de développement portés par la métropole.

Construire et déployer ce jeu collectif est un facteur de réussite incontournable de notre stratégie afin d'être en capacité de tenir toute notre place dans la compétition entre métropole à l'échelle nationale et internationale.

6. SYNTHÈSE DES OBJECTIFS PROPOSÉS PAR LA MÉTROPOLE

10 objectifs clés pour la métropole au service des emplois

1. Mettre sur le marché 400 hectares de foncier économique d'ici 2021 ;
2. Commercialiser 200 000m² d'immobilier tertiaire commercialisés par an à moyen terme ;
3. Réussir 80 dossiers d'implantation par an ;
4. Accompagner la création de 100 startups innovantes par an ;
5. Apparaître dans le top 3 du classement Ernst & Young des alternatives à Paris ;
6. A moyen terme, fédérer les acteurs du développement économique et de l'attractivité pour optimiser les budgets et rendre leurs actions plus efficaces
7. Viser 2 M de passagers en 2020 et le top 3 européen des ports de croisière ;
8. Développer l'emploi présentiel et la silver économie ;
9. A moyen terme, développer le THD pour toutes les entreprises ;
10. Devenir le territoire de référence en matière d'expérimentation du numérique et des nouveaux usages

7. ANNEXES

7.1 Annexe 1 : éléments de cadrage et définitions

1. Activités « métropolitaines »

« Les activités « métropolitaines » désignent les « activités de services supérieurs à haute valeur ajoutée (et qualification) » comme le conseil de gestion, juridique et comptable, l'informatique/numérique, la production audiovisuelle, les études techniques, ingénierie et R&D, l'enseignement supérieur, etc. Cette distinction ne permet de saisir qu'une partie des activités de services supérieurs à haute valeur ajoutée. Beaucoup d'activités industrielles intègrent aujourd'hui des emplois hautement qualifiés, comme l'aéronautique, mais ne sont pas présents dans toutes les métropoles. » Regards de l'AGAM n°48, Mai 2016

2. Cadres des fonctions métropolitaines (CFM)

« Le concept de « cadres des fonctions métropolitaines » (CFM) s'approche de la notion « d'emploi stratégique » au sein des cinq « fonctions métropolitaines ». Ces dernières sont les fonctions « spécifiquement localisées dans les grandes aires urbaines : conception/recherche, prestations intellectuelles, commerce inter-entreprises, gestion et culture-loisirs. » Regards de l'AGAM n°48, Mai 2016

3. Services à haute intensité de connaissance

« Les entreprises de services à haute intensité de connaissance (SFIC) proposent des services dits « professionnels » à d'autres entreprises ou organisations avec une expertise forte dans un domaine précis. » D. Doloreux, &al., *Services à forte intensité de connaissances, contexte régional et comportements d'innovation : une comparaison internationale*, 2008

4. Sphère économique

« La partition de l'économie en deux sphères, présentielle et productive, permet de mieux comprendre les logiques de spatialisation des activités et de mettre en évidence le degré d'ouverture des systèmes productifs locaux. » *Insee*

a. L'économie productive

L'économie productive est « l'ensemble des activités et fonctions qui concourent à la production de valeur ajoutée et à son exportation à partir d'un territoire donné. » Son périmètre comprend notamment les secteurs de l'industrie, des services aux entreprises, le BTP, le commerce de gros, et l'agriculture.

Mission Interministérielle, « Interpellations stratégiques, économie productive », 2015

b. L'économie présentielle (ou résidentielle)

L'économie présentielle (ou résidentielle) rassemble l'ensemble des activités et fonctions dont « les valeurs ajoutées sont destinées au final à être consommées sur place (ou qui n'en produisent pas). » Tournée vers la population résidente et les touristes, la sphère résidentielle réunit la santé, l'action sociale, l'éducation-formation, le secteur public et parapublic, l'ensemble des services aux ménages et le commerce de détail.

Mission Interministérielle, « Interpellations stratégiques, économie productive », 2015

5. Périmètres

a. **Unité urbaine**

« L'unité urbaine est une commune ou un ensemble de communes qui comporte sur son territoire une zone bâtie d'au moins 2 000 habitants où aucune habitation n'est séparée de la plus proche de plus de 200 mètres. » *Insee*

b. **Aire urbaine**

« Une aire urbaine ou « grande aire urbaine » est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci. » *Insee*

c. **Métropole**

Au sens de la loi MAPTAM, « une métropole est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) regroupant plusieurs communes, qui s'associent au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la compétitivité et la cohésion". » *gouvernement.fr*

6. **Revenu fiscal mensuel par unité de consommation**

« Le revenu fiscal par unité de consommation est une mesure des revenus déclarés au fisc (avant abattements) qui tient compte de la taille et de la composition des ménages » *sig.ville.gouv.fr*

7.2 Annexe 2 : bibliographie

- Agence d'Urbanisme Pays d'Aix – Durance (AUPA)
 - Contributions au projet métropolitain 1 et 2, 2015
 - Les chiffres clés du Pays d'Aix, 2013
- Christian Saint Étienne / CCIMP, Aix Marseille Provence 2030, le grand dessein économique pour réussir la métropole, 2015
- Conseil Régional PACA, *Etude Prospective sur l'Avenir de l'Economie Résidentielle en Région Provence Alpes Côte d'Azur*, 2011
- Département des Bouches-du-Rhône, Les Etats généraux de Provence, 2016
- DGA Développement Economique et Attractivité, Métropole Aix-Marseille-Provence :
 - *Stratégie de rayonnement international et de mobilisation des programmes européens pour la métropole*, 2016
 - *L'attractivité Métropolitaine*, juin 2016
 - *Commission Economie Métropole*, septembre 2016
 - *Proposition d'une feuille de route pour enseignement supérieur et recherche*, 2016
 - *L'armature commerciale métropolitaine AMP : éléments clés et enjeux*, 2016
- Marseille Provence Métropole,
 - *MPM, Une stratégie en actions 2015-2020, Feuille de route 2016*
 - *Dossier de presse MIPIM 2015*
- Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, 2015 :
 - Documents de convergence stratégique :
 - *Vers une vision commune de la Métropole d'Aix-Marseille-Provence*
 - *La métropole en marche : les chantiers du projet d'AMP*
 - *La métropole en projets : intentions d'étapes*
 - *Projet métropolitain, Des réponses aux questions institutionnelles*
 - *Aix-Marseille-Provence, La Métropole, mode d'emploi*
 - *La métropole, mode d'emploi*, dossier de presse
 - Interpellations stratégiques :
 - *Le Livre blanc des transports métropolitains Aix-Marseille-Provence*
 - *La métropole des archipels*
 - *Port et logistique*
 - *Transition énergétique*
 - *Economie productive, Des écosystèmes d'innovation à ancrer dans la métropole*
 - *Internationalisation*
 - *Numérique*
 - Conférences métropolitaines :
 - Synthèse de la conférence du 21 décembre 2012
 - Actes de la conférence du 20 décembre 2013
 - Actes de la conférence du 11 décembre 2014
 - Quatrième conférence métropolitaine, dossier de presse
- Observatoire local du tourisme de Marseille, *chiffres clés 2014*
- Publications de l'AGAM

- *La Métropole en Chiffres*, décembre 2014
- *Quand la jeunesse s'invite ans les enjeux métropolitains*, Regards de l'AGAM n°32, avril 2015
- *Aix-Marseille-Provence, dynamique mais fragile...*, Regards de l'AGAM, n°48, mai 2016
- *Aix-Marseille-Provence, comprendre l'espace métropolitain, atlas cartographique*, juin 2016
- Publications de la CCI Marseille Provence :
 - *Economie créative dans les Bouches-du-Rhône en 2012*, mars 2013
 - *Panorama de la création d'entreprises sur Aix-Marseille-Provence*, 2014
 - 3148 : La Revue Economique de la Métropole Aix-Marseille-Provence n°1, 2016
- Publications de l'Insee :
 - *Marseille Provence Métropole : Précarité, vieillissement, déplacements... de nombreux défis à relever*, novembre 2011
 - *Métropole Aix-Marseille-Provence, Un territoire fragmenté, des solidarités à construire*, octobre 2013
 - *Métropole Aix-Marseille-Provence, Les services présentiels qualifiés, moteur du développement économique*, 2013
 - *Dossiers complets des départements français 2013*
 - *Analyses n°23, AMPM – un territoire hétérogène, une unité à bâtir*, septembre 2015
- OCDE, *Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille : une perspective internationale*, décembre 2013
- UNIL, *Positionnement de la métropole Aix-Marseille-Provence dans les réseaux mondiaux d'entreprises multinationales*, 2014
- Etudes :
 - Asterès - Ordre des Experts-Comptables de Marseille-PACA, *Le Baromètre Economique de la Profession Comptable*, Quatrième trimestre 2015
 - Cabinet CMN Partners, *Etude relative au marché foncier économique de la future Métropole Aix-Marseille-Provence*, 2015
 - Cushman & Wakefield, *Marché d'immobilier d'entreprise Grand Marseille & Aix en Provence*, 2016
 - EY, *Baromètre de l'attractivité de la France*, 2013
 - Opale, *Les industries créatives dans l'agglomération lyonnaise*, octobre 2011
- Sites internet
 - Mouvement-metropole.fr
 - Gouvernement.fr
 - Diplomatie.gouv.fr
 - Insee.fr
 - sig.ville.gouv.fr
 - shanghairanking.com/World-University-Rankings-2016
 - univ-amu.fr
 - letudiant.fr

7.3 Références

- i Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, Interpellations stratégiques, économie productive
- ii AGAM, Aix-Marseille-Provence, dynamique mais fragile..., Regards de l'AGAM n°48, mai 2016
- iii Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, Interpellations stratégiques, économie productive
- iv Ibid.
- v Ibid.

- vii Ibid.
- viii AGAM, Aix-Marseille-Provence, dynamique mais fragile..., Regards de l'AGAM n°48, mai 2016
- ix Opale, Les industries créatives dans l'agglomération lyonnaise, octobre 2011
- x CCI Marseille Provence, Economie créative dans les Bouches-du-Rhône en 2012, mars 2013
- xi OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013
- xii Ibid.
- xiii Insee Analyses n°23, AMPM – un territoire hétérogène, une unité à bâtir, septembre 2015
- xiv OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013
- xv Insee, Métropole AMP, Un territoire fragmenté, des solidarités à construire, octobre 2013
- xvi AGAM, La Métropole en Chiffres, décembre 2014
- xvii OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013
- xviii Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, La métropole en marche : les chantiers du projet d'AMP, décembre 2013
- xix Insee, Marseille Provence Métropole : Précarité, vieillissement, déplacements... de nombreux défis à relever, novembre 2011
- xx AGAM, Quand la jeunesse s'invite ans les enjeux métropolitains, Regards de l'Agam n°32, avril 2015
- xxi Ibid.
- xxii AGAM, La Métropole en Chiffres, décembre 2014
- xxiii Insee, Dossier complet Bouches-du-Rhône, données de 2013
- xxiv CCI PACA / URSSAF, Zoom sectoriel, la conjoncture du commerce de détail, 1^{er} semestre 2014
- xxv Laurent Davezies – l'Œil- juillet 2015, « Métropole de Marseille... évolutions à la lumière des données récentes », Institut Caisse des Dépôts pour la Recherche

- xxvi Cabinet EY, Baromètre de l'attractivité de la France, 2013
- xxvii Marseille Métropole, MIPIM 2015
- xxviii UNIL, Positionnement de la métropole AMP dans les réseaux mondiaux d'entreprises multinationales, 2014
- xxix Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, Interpellations stratégiques, port et logistique
- xxx Insee, Analyses n°23, AMPM – un territoire hétérogène, une unité à bâtir, septembre 2015
- xxxi AGAM, Aix-Marseille-Provence, dynamique mais fragile..., Regards de l'AGAM n°48, mai 2016
- xxxii OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013
- xxxiii Classement de Shanghai des universités mondiales
- xxxiv OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013
- xxxv Site de l'Université Aix-Marseille

- xxxvi AMP, DGA, Proposition d'une feuille de route pour enseignement supérieur et recherche, juillet 2013
- xxxvii Site de l'Université Aix-Marseille
- xxxviii Letudiant.fr
- xxxix CCI Marseille Provence, Panorama de la création d'entreprises sur AMP, 2014
- xl Ibid. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**
- xli Mission interministérielle pour le projet métropolitain Aix-Marseille-Provence, Interpellations stratégiques, économie productive
- xlid Ibid.
- xlili Métropole AMP, L'armature commerciale métropolitaine AMP : éléments clés et enjeux
- xliv OCDE, Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille, décembre 2013 / AUPA, Les chiffres clés du Pays d'Aix, 2013
- xlv AUPA, Contributions au projet métropolitain 2, 2015