



Marseille Attractive 2012-2020

Conseil Municipal du 12/12/11
Délibération 11/1399/FEAM

Un Projet pour une stratégie partenariale

Ville de Marseille
Direction de l'Attractivité Economique
40 Rue Fauchier
4ème étage Bt C
13233 Marseille cedex 20

SOMMAIRE

Préambule	4
L'attractivité, une stratégie partenariale	4
L'attractivité, un enjeu pour la métropole	5
1. Les principaux enseignements tirés du diagnostic	7
1.1. Les constats	7
1.2. La stratégie retenue	9
2. Une stratégie d'attractivité pour Marseille	13
2.1 Une stratégie foncière dédiée à l'économie	13
2.1.1 RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT ACTUEL DE MARSEILLE	13
2.1.2. LES ENJEUX	14
2.1.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS	14
2.2. Marseille, centre d'affaires et plateforme d'échanges du Sud Européen	18
2.2.1 RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT DE MARSEILLE	18
2.2.2. LES ENJEUX	19
2.2.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS	20
2.3. Marseille, ville de la connaissance et de la créativité	25
2.3.1. LE POSITIONNEMENT DE MARSEILLE	25
2.3.1.1 RECHERCHE ET INNOVATION	25
2.3.1.2 ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR	26
2.3.1.3. INDUSTRIES CRÉATIVES ET TRANSMÉDIAS	26
2.3.2. LES ENJEUX	27
2.3.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS	28
2.4. Marseille, ville de destination	32
2.4.1. LE POSITIONNEMENT DE MARSEILLE	32
2.4.1.1. TOURISME	32
2.4.1.2. L'ACCESSIBILITÉ ET LA CONNECTIVITÉ DANS LA VILLE	33
2.4.1.3. LE SECTEUR MICE (MEETINGS, INCENTIVES, CONGRES, EXHIBITIONS)	34
2.4.1.4. LA POLITIQUE ÉVÉNEMENTIELLE, CULTURELLE ET TOURISTIQUE	34

2.4.2. LES ENJEUX	34
2.4.3 ORIENTATIONS ET ACTIONS	34
3. Promouvoir l'offre territoriale de Marseille en impulsant un marketing partenarial	38
3.1. Marseille, métropole à la hauteur de sa promesse	38
3.2. Le marketing territorial est une démarche d'animation du marché	38
3.3. La démarche de marketing territorial doit s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs locaux	39
3.4. Assurer une stratégie de présence dans les médias	39
3.5. Une gouvernance partagée au service de la stratégie de marketing territorial	40
3.6. Construire une marque de territoire, aboutissement d'une démarche de « city branding »	40
4. Observer, évaluer pour faire vivre la stratégie d'attractivité de Marseille	41

Préambule

La Ville de Marseille conduit depuis plusieurs années une stratégie articulant développement économique, rénovation urbaine et cohésion sociale construite autour des objectifs suivants :

- l'amélioration de l'environnement économique et de la qualité urbaine pour encourager la création et l'installation d'entreprises et d'activités sur le territoire marseillais ;
- le soutien à l'émergence d'activités et de filières innovantes, mais également, le développement de fonctions métropolitaines pour positionner Marseille à l'échelle régionale et sud européenne.
- le soutien au développement et au renforcement du potentiel scientifique et universitaire de la Ville.
- la mobilisation des ressources et partenariats locaux autour d'une préoccupation centrale : le développement de l'emploi.

Faire évoluer l'économie locale vers des filières d'excellence tout en conservant une économie de proximité a permis de construire une diversité d'activités économiques, facteur de résistance à la crise économique.

Aujourd'hui, la Ville de Marseille veut s'engager dans une nouvelle politique d'attractivité généralisée pour faire de son agglomération l'une des plus grandes métropoles d'Europe en termes de rayonnement économique.

En effet, la compétitivité et la capacité d'attraction de la ville centre résonne sur un territoire plus large, celui de la Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole, du Département des Bouches du Rhône et de la Région PACA.

Aussi, ce document « Marseille Attractive 2012-2020 » décrit une vision stratégique et expose des orientations générales pour renforcer la capacité du territoire à attirer d'une manière ponctuelle ou permanente, de nouvelles activités et entreprises, de nouvelles fonctions et personnes.

L'attractivité, une stratégie partenariale

La finalité du projet « Marseille Attractive 2012-2020 » est d'affirmer clairement une orientation politique et de proposer une stratégie de mobilisation partenariale en matière d'attractivité. Elle est aussi de définir les priorités à moyen et long terme dans les domaines économique, universitaire, scientifique, commercial, touristique, ... sur lesquelles la Ville de Marseille mobilisera ses propres compétences mais aussi et surtout les axes thématiques prioritaires qu'elle propose à ses partenaires.

Il s'agit d'une démarche ambitieuse proposée à l'ensemble des collectivités, institutions publiques et acteurs économiques concernés. Travailler ensemble, coopérer, sera la condition indispensable pour valoriser le potentiel économique de Marseille, sa capacité de développement, son cadre de vie.

L'attractivité doit devenir un enjeu commun à tous les acteurs du territoire : politiques, économiques, universitaires, sociaux, ... Aussi, le projet « Marseille Attractive 2012-

2020 » propose de construire une identité eurométropolitaine forte orientant toutes les forces du territoire marseillais vers le même objectif.

L'attractivité, un enjeu pour la métropole

Une ville-centre attractive est un facteur décisif pour construire une métropole compétitive au niveau national et international.

C'est pourquoi, le Projet « Marseille Attractive 2012-2020 » est en cohérence avec le SCOT de la Communauté Urbaine « MPM », le Plan Local d'Urbanisme en cours d'élaboration et avec la stratégie de développement économique adoptée par Marseille Provence Métropole le 17 décembre 2007.

En effet, la coopération métropolitaine représente un levier puissant de prospérité économique et d'attractivité territoriale, la concurrence ne se jouant plus aujourd'hui entre les villes mais entre les régions métropolitaines pour acquérir un rayonnement international.

Dans ce contexte de compétition pour attirer de nouvelles activités et de nouvelles populations, une stratégie d'attractivité doit s'appuyer sur une masse critique d'activités économiques, de pôles de compétitivité, de centres d'enseignement et de recherches, de fonctions tertiaires supérieures, un bassin d'emplois réactif et qualifié que seule une métropole peut réunir.

A terme, l'adoption du statut de Métropole, au sens de la loi du 16 décembre 2010, permettra de disposer d'un outil de gouvernance jouant un rôle efficace de coordination, de planification et de financement d'une politique d'attractivité à une véritable échelle pertinente.

Ce projet « Marseille Attractive 2012-2020 » a pour ambition de déterminer, de manière suffisamment précise, les champs les plus efficaces qui contribuent à l'attractivité de Marseille. Il constitue une première plate forme stratégique multi-dimensionnelle.

En effet, de nombreux rapports et programmes d'action traitent de l'attractivité de Marseille sous un angle spécifique (économie, culture, ...) ou prennent comme focale un territoire particulier (Euroméditerranée, Grand Port Maritime de Marseille etc.). Cette stratégie en tient compte.

L'ambition est ici autre ; **il s'agit bien d'intégrer l'ensemble des dimensions touchant l'attractivité et de proposer sur cette base des orientations stratégiques permettant aux acteurs de se rassembler et de construire un projet partenarial.**

Pour cela, une position lucide sur l'attractivité de la ville se doit d'être adoptée collectivement, ne pas hésiter à interroger un certain nombre d'idées ou de « vérités ». Ce projet stratégique, s'il propose une ambition, se veut aussi réaliste : en matière d'attractivité et de marketing territorial, une vérité d'aujourd'hui est bien souvent contredite quelques années après tant le monde évolue rapidement.

Marseille part plus tardivement que d'autres villes qui ont su développer, certaines depuis une décennie, des stratégies gagnantes. C'est à la fois un handicap mais aussi un avantage : celui de pouvoir éviter un certain nombre d'erreurs, instruit par les échecs passés des villes et de se positionner en fonction du marché actuel en constante évolution

Cela supposera cependant pour Marseille une ambition forte, une vision commune et une volonté constante pour dépasser les inévitables clivages ou divergences entre acteurs d'un territoire. Une capacité d'adaptation de tous les instants sera indispensable car les évolutions du monde sont de plus en plus rapides et les stratégies d'attractivité doivent en tenir compte pour s'adapter et se reconfigurer à des cibles mouvantes. Trois évolutions majeures décrites par les opérateurs publics et privés, qui au quotidien, « vendent » la ville, doivent s'inscrire en toile de fond d'une nouvelle politique d'attractivité pour Marseille :

L'univers du marketing territorial a profondément évolué au cours des dernières années. Il est devenu de plus en plus concurrentiel, de plus en plus difficile à percevoir dans un monde où la quantité d'informations reçues a cru de manière exponentielle. Les stratégies gagnantes ne peuvent plus se fonder sur une simple logique d'offre plus ou moins différenciée (immobilière, quartier d'affaires, cadre de vie,...) mais sur la base des atouts concurrentiels critiques (et spécifiques) d'une métropole. Et ceux-ci se construisent dans une dynamique de projets, sur la base d'une stratégie de mobilisation des acteurs décisifs du territoire. **Mettre en œuvre une stratégie d'attractivité, c'est d'abord impulser une stratégie de mobilisation collective des acteurs du territoire, « personne n'en a les clés seul ».**

Si la vitesse et l'accélération du changement technologique perturbent aujourd'hui toutes les chaînes de valeur des entreprises et font apparaître de nouveaux acteurs, de nouveaux champs d'action pour le marketing territorial (comme par exemple les bulles des infos tech, biotech, green et clean tech qui ont toutes fait fleurir des villes numériques, bio et clean), une stratégie d'attractivité exige du temps, de la progressivité et de la résistance à l'adversité. En matière de marketing territorial, il en est comme en matière de marketing produit : il ne doit pas exister de décalage entre le marketing d'un produit et la qualité réelle de celui-ci. Concrètement la communication et les exercices de marques et aujourd'hui de city branding (c'est à dire la constitution d'une image de marque de la ville) ne sont que des outils et certainement pas une finalité : ils ne sauraient se substituer ou être en décalage avec les qualités mêmes de la ville que nous voulons promouvoir.

Enfin, si les chaînes de valeur peuvent se recomposer rapidement, les tendances lourdes (les fameuses « méga trends ») qui structurent l'économie mondiale sont elles bien connues.

En particulier, deux de ces « méga trends » interrogent la stratégie que Marseille veut conduire pour renforcer son attractivité :

- Les zones de croissance fortes de l'économie mondiale sont plus que jamais ancrées sur les pays émergents. Les acteurs qui sont en capacité de développer des flux

d'affaires (investissement, tourisme..) sont de plus en plus en grande partie issus de ces économies même si l'Europe demeure une zone économiquement relativement fermée. Les alliances doivent donc aujourd'hui aussi s'envisager avec ces pays : par exemple sur le plan aéroportuaire des bénéfices significatifs sont à attendre d'une ouverture sur les grands hubs asiatiques (Dubai ,Singapour...) notamment sur le plan du tourisme.

- Le sourcing mondial - autrement dit la recherche- des compétences par les grands groupes mais aussi par le développement de plateforme d'innovation sur le web, s'accélère sous l'impact de facteurs comme l'innovation ouverte, le développement de l'économie de la connaissance et de politique très agressives de "fuites des cerveaux" mises en place par les zones asiatiques et américaines.

Cette dynamique doit interpeller les acteurs marseillais des politiques d'attractivité à plusieurs niveaux : il faut bien entendu forger des outils et des pôles de compétence de niveau mondial mais il faut également développer des politiques d'attractivité de talents, qui sont plus focalisées sur des individus et qui sont également plus difficiles à mettre en œuvre. C'est sur cette combinaison entre le collectif et l'individuel que Marseille doit réfléchir sa politique d'attractivité comme certaines autres villes européennes le font déjà (par exemple la politique TouchdownLondon mise en place par Londres).

Marseille revendique un positionnement euro méditerranéen, qui est à la fois un héritage historique et un pari de long terme. Ceci ne doit pas faire oublier qu'au regard des deux tendances lourdes présentées plus haut, le développement de l'économie marseillaise se fera tout autant, sinon plus, en investissant les zones Asie et Amérique du Nord.

1/ Les principaux enseignements tirés du diagnostic

1.1 Les constats

Marseille a connu au cours de ces dernières années un important redressement économique : le rythme de croissance de l'emploi en témoigne (3 500 emplois salariés privés supplémentaires par an de 1997 à 2007)¹ - confirmé par une hausse de l'emploi total (39 500 emplois supplémentaires de 1999 à 2007)² le dynamisme de la création d'entreprises illustre également cette évolution positive avec un taux de création supérieur au rythme national de 19,4 % pour 18,8 % France entière³.

De même des progrès significatifs sont constatés en matière d'attractivité :

- une croissance démographique retrouvée avec 851 420 habitants au 1er janvier 2008 soit une hausse annuelle de 0,73 % depuis 1999⁴ ;
- un renouveau urbain enclenché par l'arrivée du TGV et les grandes opérations urbaines comme Euroméditerranée et les Zones Franches Urbaines qui ont favorisé l'installation de grands groupes et d'organisations internationales (CMA-CGM, Egencia, SFR, AON, MSC, IRD, ONUDI, Banque Mondiale, UBIFrance) ;
- le renforcement des fonctions métropolitaines supérieures avec la progression sensible du poids des « cadres des fonctions métropolitaines » passant de 5,7 % à 9,5 % en 2006 dans l'aire urbaine de Marseille⁵ ;
- la croissance continue de la fréquentation touristique et notamment l'explosion du nombre de croisiéristes (850 000 en 2010) et plus récemment la dynamique générée par l'événementiel et la culture autant de facteurs positifs qui ont repositionné la ville sur le marché des destinations et des places où investir.

l'existence d'une offre très importante d'infrastructures de télécommunications qui en fait le deuxième marché après Paris.

Cependant les handicaps structurels de la ville ne sont pas encore levés. Ceux-ci tiennent à :

- La situation et les tendances socio-démographiques sont préoccupantes.

Les taux d'activité et d'emploi de la population sont parmi les plus faibles de France générant un déficit considérable d'actifs employés par rapport aux autres grandes villes de France⁶. Cette situation s'explique en partie par un niveau de formation et de qualification plus faible qu'ailleurs et donc par une moindre mobilisation des ressources locales. Facteur aggravant, la population est pauvre et la tendance au vieillissement marquée. L'enjeu d'attractivité est donc essentiel vis-à-vis des populations plus qualifiées *« Si Marseille, du haut de ses 1.5 Million d'habitants, correspond à la quatrième aire attirant le plus de cadres (21 500 personnes), elle présente un visage moins marqué par l'emploi des catégories supérieures : en dépit d'une croissance récente, elle se distingue des autres aires métropolitaines en enregistrant une faible part de cadres dans sa*

¹ Source AGAM : après le rebond, conforter le développement économique de Marseille

² Source AGAM : après le rebond, conforter le développement économique de Marseille

³ Source AGAM : après le rebond, conforter le développement économique de Marseille

⁴ Source AGAM : tableau de bord démographique

⁵ Source AGAM : après le rebond, conforter le développement économique de Marseille

⁶ Source AGAM : après le rebond, conforter le développement économique de Marseille

population ainsi que la part la moins élevée de cadres de fonctions métropolitaines ²». Ainsi, attirer les cadres et réduire de manière concomitante les écarts de revenus représentent des enjeux majeurs pour l'attractivité de la ville, de même que fixer une part croissante des jeunes pour qu'ils effectuent leurs études supérieures sur Marseille.

- **L'attractivité résidentielle de la ville est pénalisée par des facteurs structurels tenant à la propreté, la sécurité et les transports : ceux-ci affichent une marge importante de progression pour atteindre les standards des villes européennes. Il est ainsi difficile de promouvoir l'attractivité avant d'avoir pu résoudre ou du moins progresser significativement sur ces différents points.**
- Si Marseille dispose des attributs d'une métropole millionnaire, elle doit mieux valoriser les atouts d'une métropole moderne. Les points forts, mentionnés à maintes reprises, concernant l'économie de la connaissance ou la ville créative ne sont pas suffisamment perçus en interne et en externe comme des éléments d'attractivité sur lesquels Marseille peut construire son développement dans les vingt années à venir. L'événementiel a permis d'enregistrer des progrès notables mais ceux-ci méritent d'être relayés par une stratégie partagée en matière de promotion de la destination Marseille, notamment sur le champ de la rencontre économique, comme ont pu le faire d'autres métropoles en France et en Europe.
- Enfin, les choix d'alliance et de zones de développement sont fortement marqués par le positionnement euro méditerranéen de la ville. Or, sans nier la portée, ni le fait qu'historiquement Marseille reste l'un des points d'ancrage du bassin méditerranéen et une ville passerelle entre les deux rives, cela ne peut occulter que pour de nombreux acteurs économiques marseillais, le développement de leurs activités est d'abord tiré par les phénomènes qui structurent l'économie mondiale (cf le préambule) : le développement de zones économiques à forte croissance et à fort revenus (Asie principalement), le sourcing mondial de compétences nécessitant des alliances avec des territoires développant des compétences critiques (Asie, Amérique du Nord), indiquent le rôle que Marseille doit jouer comme plateforme ou métropole d'envergure mondiale dans la zone géographique méditerranéenne.

Si Marseille et son agglomération disposent de nombreux atouts, aujourd'hui une réelle stratégie d'attractivité partagée et pilotée de manière partenariale devient primordiale.

Des métropoles en France et en Europe ont mis en œuvre de telles stratégies, enregistrant des progrès significatifs. Elles se basent toutes sur un partenariat large, une stratégie et une ambition internationale lisibles, un plan d'actions identifiant les contributions et les livrables attendus, une politique de marque, exprimant une volonté commune d'attirer et retenir les investissements, les acteurs, les talents, ...

C'est pourquoi, la Ville de Marseille en adoptant ce projet « Marseille Attractive 2012-2020 » propose à tous les acteurs concernés : les collectivités territoriales, les institutions consulaires, le monde universitaire, les acteurs de l'innovation, les entreprises de se mobiliser sur un nouvel enjeu commun.

² Source : l'attraction des cadres entre métropolisation et dynamisme des villes moyennes, L'observateur de l'immobilier du Crédit Foncier .Cette analyse porte sur l'aire urbaine d'Aix Marseille : or Marseille accuse un retard de 7 points par rapport à Aix en termes de part des cadres dans les CSP.

1.2. La stratégie retenue

Sur la base de ce diagnostic, une stratégie d'attractivité pour Marseille fondée sur un pré-requis et trois axes privilégiés est proposée par la Ville de Marseille aux acteurs et partenaires publics et privés :

=> La mise à niveau des « fondamentaux » et plus spécifiquement du foncier et de l'immobilier dédiés à l'économie

L'offre foncière et immobilière à destination des différentes structures d'activité (grandes entreprises, PME, start-up, organismes publics...) constitue un élément déterminant et incontournable à l'attractivité d'une ville. Elle doit s'apprécier en termes qualitatifs et quantitatifs, et conditionne la capacité d'attirer les activités économiques, les professionnels hautement qualifiés, les entrepreneurs, La taille du parc immobilier, la disponibilité du foncier et la qualité de l'offre immobilière sont des facteurs décisifs qui vont guider les choix d'allocations d'investissements et d'implantation des activités.

Le constat établi sur Marseille montre la nécessité de réajuster l'offre (quantitativement et qualitativement) afin de placer Marseille aux mêmes rangs que les grandes villes européennes.

=> Un plan « Marseille, centre d'affaires et plateforme d'échanges du Sud Européen »

Marseille dispose d'une position géostratégique de qualité, étant l'une des principales métropoles du Sud de l'Europe, en capacité de jouer un rôle de trait d'union entre les deux rives de la Méditerranée. Mais ce positionnement est aujourd'hui contesté par d'autres villes (Barcelone, Gênes, voire Tanger sont de sérieux concurrents). Il est donc nécessaire de se doter d'un plan stratégique destiné à améliorer la position concurrentielle de Marseille, en tant que centre d'affaires et nœud logistique de niveau européen.

Ce plan s'inscrit dans le prolongement du programme de mise à niveau de l'immobilier et du foncier proposé ci-dessus. L'objectif sera de consolider le positionnement de Marseille comme pôle international d'échanges et d'activités tertiaires supérieures en s'appuyant sur la vocation industrielle et commerciale du port, et en renforçant la dynamique déjà engagée par l'Opération d'Intérêt National Euroméditerranée.

Les bassins Est du GPMM sont un des derniers outils industriels intégrés à Marseille, levier de croissance et de richesse précieux pour le territoire. Leur développement ne peut être organisé sans trouver de nouveaux équilibres de fonctionnement entre espaces industriels et urbains. La Ville de Marseille apporte tout son soutien à l'essor des activités portuaires en contribuant à l'organisation du territoire (dessertes, stratégie foncière, développement économique).

L'Opération d'Intérêt National Euroméditerranée constitue un volet majeur du plan « Marseille centre d'affaires et plateforme d'échanges du Sud Est Européen », auquel la

Ville de Marseille confirme son soutien car il génère « *une nouvelle dynamique des croissances et des notoriétés au bénéfice d'une ville, d'une grande métropole, d'une région, en devenant le cœur d'un nouvel ensemble, la vitrine du Grand Marseille* »¹. L'objectif est d'attirer des sièges sociaux, des fonctions à forte valeur ajoutée de grandes entreprises et plus largement des investisseurs immobiliers à Marseille. En plus de la taille du parc immobilier et de l'offre de foncier, la mise en place de services de haut niveau sur le quartier d'affaires est un axe de développement à consolider de même que sur d'autres secteurs de la ville.

=> Un plan « Marseille, ville de la connaissance et de la créativité »

Marseille dispose aujourd'hui de pôles d'excellence à vocation mondiale, notamment grâce à des équipes de recherche de niveau international (recherche fondamentale dans le domaine des Sciences de la Vie, des Mathématiques, de l'Économie Publique). Mais ce niveau d'excellence reste encore insuffisamment connu. Hormis le secteur de l'ingénierie et des biotechnologies, il est trop peu mis en valeur aussi bien en termes de valorisation économique que de projets d'innovation collaboratifs. Marseille est aujourd'hui insuffisamment reconnue comme « ville de la connaissance et de la créativité » bien que disposant de vraies potentialités en termes de recherche scientifique, d'innovation et d'industries créatives. La valorisation de ce potentiel scientifique et technologique représente un enjeu fort de reconnaissance de Marseille pour attirer les talents et les activités à haute valeur ajoutée. De même l'appropriation par la population marseillaise du potentiel scientifique de la ville constitue un objectif afin de favoriser le sentiment d'appartenance à une métropole moderne.

=> Un plan « Marseille ville de destination »

Depuis quelques années, la ville voit sa fréquentation touristique fortement augmenter, et les aménagements urbains réalisés (aménagements urbains, semi-piétonisation du Vieux-Port en cours, construction et rénovation des équipements culturels, réhabilitation de monuments historiques, etc.) y contribuent, tout comme l'arrivée de la ligne à grande vitesse, le développement des liaisons aériennes low-cost et la forte croissance de l'activité croisière.

Parallèlement à cette montée en puissance du tourisme, Marseille se positionne sur la culture avec notamment l'événement Capitale Européenne de la Culture en 2013. Enfin, des investissements de rénovation des équipements de congrès et de salons sont décidés, ce qui devrait permettre d'accroître la compétitivité du territoire sur ces marchés.

Marseille dispose d'un environnement naturel et maritime incomparable en périphérie de ville. Avec notamment le projet de **Parc National des Calanques**, le site classé de la Nerthe, le dispositif Natura 2000 à terre et en mer.

« *Le patrimoine urbain et architectural joue également un rôle important dans l'attrait et la qualité de vie de Marseille* »².

¹ Source : préambule du Protocole Cadre de Partenariat pour l'Extension d'Euroméditerranée – novembre 2010

² Projet d'Aménagement et de Développement Durable du futur PLU en date d'octobre 2011

Ces atouts sont l'occasion de faire jouer le triptyque « tourisme-culture-événement » pour valoriser Marseille comme ville de destination, pour le tourisme de loisirs et le tourisme d'affaires.

De même, le développement des commerces de centre ville, mais également des pôles commerciaux, contribuent aussi bien au renforcement du triptyque « tourisme – culture – événement » qu'à l'image de la ville et à son renouvellement urbain. Le développement des activités commerciales jouent également un rôle primordial dans la capacité d'un territoire à capter des flux financiers et à développer des courants d'affaires.

Ces quatre plans ne sont pas exclusifs les uns des autres : il ne s'agit pas de quatre silos mais au contraire il existe des interrelations fortes entre eux. Ils participent tous aux mêmes grands objectifs de la politique d'attractivité marseillaise :

- Attirer des populations plus qualifiées pour résorber le déficit en emplois qualifiés ;
- Attirer des centres de décision et des investissements à valeur ajoutée, fortement articulés aux pôles de compétence de la ville ;
- Attirer des talents, des événements économiques, culturels, sportifs, etc. ;
- Développer les flux d'affaires sur la ville.

2/ Une stratégie d'attractivité pour Marseille

2.1 Une stratégie foncière dédiée à l'économie

2.1.1 RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT ACTUEL DE MARSEILLE

Une politique d'attractivité nécessite au préalable de s'assurer des fondamentaux que compose l'offre foncière et immobilière de la ville. Cette base constitue un pré-requis indispensable pour pouvoir attirer des entreprises, des entrepreneurs, des talents, des centres de formation et de recherche, etc.

Actuellement à Marseille, les grandes tendances observées en termes de foncier et d'immobilier sont les suivantes :

Des difficultés à mobiliser une offre foncière à vocation économique et immobilière pour retenir et attirer des entreprises et permettre les mutations urbaines, notamment celles engagées par l'opération Euroméditerranée. Les terrains actuels restants sont des friches ou des terrains à recycler. La capacité à mobiliser les acteurs économiques dans un objectif de production de foncier constitue donc un enjeu essentiel.

Le foncier potentiellement disponible se partage entre les propriétaires privés détenteurs de friches industrielles ou d'ensembles immobiliers sous utilisés et d'autre part, le foncier public notamment de la Ville de Marseille.

Une offre foncière et immobilière peu visible ou insuffisamment commercialisée auprès des entreprises, notamment pour les chefs d'entreprise cherchant à acheter.

Un certain renouveau urbain et commercial de Marseille et un regain d'intérêt des investisseurs pour la ville dont témoignent les 5 milliards d'investissements sur plusieurs opérations : Terrasses du Port, Docks, Centre Bourse, Capelette, Stade Vélodrome...

Une insuffisance actuelle du stock immobilier neuf sur le marché immobilier tertiaire (bureaux) :

Un offre de qualité insuffisante malgré une hausse récente des investissements en bureaux : 1 000 000 m² de bureaux prévus d'ici 2020 pour le quartier d'affaires Euroméditerranée.

2.1.2. LES ENJEUX

L'enjeu est donc pour les collectivités d'exercer une action portant sur les fondamentaux du marché, de manière à produire une offre foncière et immobilière adaptée en quantité (ne pas inonder le marché, ne pas le contraindre non plus) et en qualité (adéquation de cette offre à la demande en terme de localisation, de prix et de prestations) ainsi que de lisibilité à moyen terme de cette offre pour les entreprises et les professionnels de l'implantation.

Particulièrement, ces enjeux concernent :

l'identification du foncier mobilisable à l'échelle de la ville (que ce soit les friches existantes de propriétaires privés ou le foncier disponible dans le cadre du patrimoine public) ;

la capacité des acteurs à se doter d'outils communs pour identifier les terrains mobilisables, puis maîtriser et assainir le marché immobilier et commercial c'est-à-dire orienter la vocation des espaces, retirer les produits peu adaptés qui pèsent sur le marché, etc.

la capacité à cibler les utilisateurs et à produire une offre adaptée ;

la capacité à mobiliser les acteurs privés pour la production de foncier et d'immobilier à vocation économique ;

la capacité à donner une visibilité moyen-terme aux projets, à savoir les présenter et les commercialiser.

2.1.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS

Afin de développer une stratégie foncière dédiée au développement économique, 5 grandes orientations doivent être mis en œuvre.

La **qualification de l'offre économique** à l'échelle de la ville, c'est-à-dire connaître, flécher les destinations des espaces, identifier les contraintes d'utilisation en termes d'accessibilité, d'équipements, d'infrastructures, de viabilité et de règles d'urbanisme. En effet, la ville fait aujourd'hui face à des difficultés pour mobiliser l'offre, celle-ci n'étant ni recensée, ni dédiée à une filière donnée. Le recensement doit permettre d'identifier le foncier disponible du patrimoine public ainsi que les terrains ou constructions en friches de propriétaires privés. Cette identification doit croiser la typologie des produits (bureaux, entrepôts, commerce, ...) avec les grands secteurs géographiques (Façade maritime Nord, Grand Centre Ville, Prado-Michelet, Vallée de l'Huveaune, Rade Nord, Rade Sud et les technopôles Luminy et Château Gombert, ...)

Cette qualification de l'offre économique doit fournir une plus grande lisibilité de l'offre marseillaise et des perspectives de développement à moyen terme et se traduire par une augmentation significative des implantations et des investissements sur la place marseillaise.

La production d'une offre foncière et immobilière qui soit adaptée aux besoins des cibles retenues dans chaque type d'espace que ce soit en termes de desserte, d'aménagements urbains, de services, etc. Cette offre doit également « se caler » sur

les filières économiques présentes sur le territoire afin de renforcer et donner un véritable essor aux logiques de cluster (Luminy et Château-Gombert). Aujourd'hui, Marseille Provence Métropole accompagne la production d'immobilier d'entreprises et donc des opérations privées (commercialisation du foncier et implantation d'entreprise) ; la Ville de Marseille se positionne sur des opérations mixtes qui ne sont pas entièrement réservées à de l'activité économique. Elle veille notamment à la qualité des productions et des livraisons sur le marché. Mais, les différents contributeurs doivent organiser une démarche cohérente dans un objectif de production à déterminer pour les 10-15 ans.

La régulation du marché immobilier, c'est-à-dire maîtriser la quantité de l'offre mise sur le marché et sa qualité. Pour ce faire, il est indispensable non seulement de disposer d'une vision du marché à moyen terme mais également de retirer de celui-ci les locaux obsolètes, venant peser sur les prix.

L'accompagnement renforcé des entreprises dans leur choix d'implantation. Il s'agit ici de mettre en place un service commun assurant une réponse très rapide à l'ensemble des besoins exprimés par une entreprise en phase d'implantation ; on parle alors de « One Stop Shop » car elle permet la mise en relation immédiate facilitant ainsi toutes les démarches entrepreneuriales.

La commercialisation et la promotion de l'offre économique. Celle-ci doit s'opérer de deux manières : en développant d'une part des supports spécifiques partenariaux décrivant l'offre marseillaise et d'autre part par une présence aux grands événements professionnels type salons professionnels : le MAPIC (Marché international professionnel de l'implantation commerciale et de la distribution), le MIPIM (Marché international de l'immobilier), Exporeal à Munich et le SIMI à Paris.

Dans cette action de commercialisation de l'offre, il semble indispensable de créer et/ou de renforcer plusieurs fonctions permettant d'animer le marché de l'implantation d'entreprises :

Une fonction de responsable de compte clés (« KAM ¹»), travaillant avec les grandes entreprises du territoire pour mieux identifier leurs besoins et leurs projets. Cette fonction de KAM est d'abord prioritairement dédiée aux entreprises du territoire ; elle peut aussi dans le cadre de convention avec des opérateurs de la prospection et de la promotion économique se focaliser sur la prospection auprès d'entreprises et de secteurs clés.

Une fonction investisseur/immobilier travaillant avec les investisseurs dans le but de leur fournir une vision du marché et des grands projets immobiliers et attirer ainsi plus d'investisseurs internationaux sur le territoire. La mise en place de cette fonction est très similaire à celle du responsable compte clé. Elle concerne l'ensemble de l'offre immobilière du territoire et est orientée sur la commercialisation du territoire auprès de ces investisseurs.

¹ « Key Account Manager »

Une stratégie foncière dédiée pour l'économie

	Orientations	Objectifs opérationnels
1	Qualifier l'offre économique à l'échelle de la ville, rendre lisible le marché et ses développements à moyen terme	► <i>Multiplication par deux du nombre d'entreprises s'implantant</i>
2	Produire une offre foncière et immobilière adaptée aux différentes cibles économiques, réapprovisionner le marché et le piloter par la demande	► <i>Production de foncier d'ici 10 ans</i>
3	Réguler le marché : assainir le marché immobilier économique et commercial : favoriser le retrait du marché des locaux obsolètes pesant sur le marché	► <i>Rattrapage du marché marseillais au niveau des valeurs locatives moyennes</i>
4	Organiser l'accueil des entreprises, créer un « one stop shop » pour les porteurs de projet	► <i>Multiplication par deux du nombre d'entreprises accompagnées</i>
5	Mettre en place une stratégie de promotion et de commercialisation	► <i>Augmentation du flux d'investissement dans l'immobilier d'entreprises</i>
Cibles visées		Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> - Propriétaires publics et privés fonciers et immobiliers - Entreprises du territoire - Grand comptes (principaux employeurs du territoire) - Secteurs cibles des plans sectoriels - Porteurs de projet 		REGION CONSEIL GENERAL VILLE DE MARSEILLE MPM EPAEM CCIMP Provence Promotion GPPM Etab.Pub.Foncier FNAIM, entreprises

Contribution pour l'élaboration d'un plan d'action partenarial

1	<p>Qualifier l'offre à travers le Plan local d'Urbanisme qui est en cours de révision, valider son alignement avec le SCOT et le DAC Apporter la vision marché/demande</p>
	<p>Identifier le foncier mobilisable dans le cadre du patrimoine public, du foncier sous- exploité (faible densité des zones d'activités)... et des friches restantes et produire un schéma stratégique à l'échelle de la ville par typologie (bureaux, entrepôts, commerce, ...) et par grand secteurs géographiques (Façade maritime Nord, Grand Centre Ville, Prado-Michelet, Vallée de l'Huveaune, Rade Nord, Rade Sud et les technopôles Luminy et Château Gombert) ; le reste du territoire peut être présenté comme du diffus</p>
	<p>Lier l'offre foncière et immobilière économique à l'offre de transport en commun</p>
2	<p>Mettre en place une stratégie foncière coordonnée entre acteurs publics concernés : acquisition/cession dans des opérations d'aménagements ou par un opérateur comme l'Etab.Public Foncier, cession du foncier à des conditions préférentielles-Ville de Marseille pour des objectifs de développement économique</p>
	<p>Étude de programmation et analyse de marché pour proposer une programmation économique pertinente et réaliste</p>
	<p>Inciter les promoteurs et chefs d'entreprises à produire de l'immobilier d'entreprise, mobiliser les investissements privés</p>
	<p>Animer le marché avec des appels à projet (concours promoteurs avec des critères objectifs : nombre d'emplois créés, insertion urbaine, engagement R.S.E.)</p>
3	<p>Inciter les propriétaires de locaux immobiliers obsolètes à changer l'usage de leurs locaux, particulièrement dans le centre ville</p>
	<p>Développer une politique d'achat et de préemption de ces locaux</p>
	<p>Suivre le marché sur la base d'indicateurs clés : production/transactions et valeurs</p>
4	<p>Mobiliser les collectivités compétentes (Ville, MPM, EPAEM et Consulaires notamment) pour proposer une offre d'accompagnement à l'implantation d'entreprises.</p>
5	<p>Disposer d'un argumentaire de vente sur l'offre immobilière et de grands projets</p>
	<p>Participation à des salons immobiliers internationaux</p>
	<p>Créer une fonction grand compte et une fonction investisseur immobilier</p>

2.2. Marseille, centre d'affaires et plateforme d'échanges du Sud Européen

2.2.1 RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU POSITIONNEMENT DE MARSEILLE

Marseille dispose sur le plan économique d'une fonction affirmée de ville d'échanges, notamment par l'importance que le GPPM joue dans son économie, fortement mise en avant par exemple dans le rapport de l'Union Européenne sur l'état des villes européennes. Selon ce rapport, si ce positionnement permet aux villes de cette catégorie de disposer d'une activité dynamique, tirée par la croissance des échanges, il ne leur permet pas toujours de disposer d'un tertiaire supérieur à forte valeur ajoutée, l'économie étant marquée par une relative sous-qualification des emplois. Il convient donc de poursuivre la politique de croissance des activités portuaires à Marseille, selon les orientations stratégiques définies par l'autorité portuaire et en favorisant les effets d'entraînement sur l'ensemble du territoire (logique de co-développement entre la ville et le port).

A cette vocation portuaire, s'ajoute une fonction diplomatique et para diplomatique très fortement liée avec la Méditerranée, qui se traduit notamment par la présence de nombreux organismes internationaux : Conseil Mondial de l'Eau, Institut Méditerranéen de l'Eau, antenne de l'ONU pour le développement industriel, Organisation Internationale pour les Migrations, antenne de la Banque Mondiale). Le Centre de Marseille pour l'Intégration en Méditerranée créé pour favoriser la mise en œuvre de programmes de coopération autour notamment du développement urbain, de l'emploi, de l'innovation, du développement durable, contribue à renforcer le rôle d'interface tenu par Marseille entre l'Europe et les pays du bassin méditerranéen.

Marseille dispose donc d'une spécificité, que l'on ne retrouve pas dans les autres villes françaises (excepté Strasbourg au regard de sa dimension européenne). Le territoire en a fait un axe de positionnement fort et construit une politique de communication orientée en grande partie sur la Méditerranée. Son quartier d'affaires, qui a vocation à développer le tertiaire supérieur et une offre d'infrastructures de télécommunications, s'inscrit précisément dans cette relation euro-méditerranéenne.

Si l'Opération d'Intérêt National Euroméditerranée a permis un incontestable rebond, son dimensionnement au travers de l'extension de son périmètre reste un enjeu majeur de la prochaine décennie pour accroître le niveau de demande tertiaire en comparaison des grandes villes européennes ou françaises. Le tissu économique marseillais est atomisé et constitué à plus de 95 % d'entreprises de moins de 10 salariés ; la ville compte seulement 6 établissements de plus de 1 000 emplois, Marseille est dépassé par des villes comme Lille, Toulouse et Lyon sur le plan des commercialisations de bureaux. La demande dans ces métropoles est plus importante car appuyée sur une économie plus dynamique et des pôles de compétence en mesure d'exercer un effet d'entraînement sur le plan de la demande (cf Lille et les industries du commerce, Toulouse et son secteur aéronautique).

Marseille n'est pas suffisamment identifiée à ce jour comme une ville dynamique et attractive du point de vue des affaires, ce qui s'explique à la fois par des données objectives (nombre et typologie d'entreprises, départ d'entreprises, part des cadres

Trois grands types de fonction sont décrits, avec une accessibilité marché qui croît en complexité selon les fonctions :

les centres opérationnels (centres d'appel- relations clients, directions régionales, centre logistique) dont les critères de localisation répondent principalement à des enjeux de couverture du marché régional et de bassin de formation (exemple des centres de relation clients). Sur ces marchés, la position d'Euroméditerranée est bien affirmée mais les niveaux de valeur locative atteints sur le quartier d'affaires peuvent constituer un frein à l'implantation de nouveaux centres d'appel.

Les centres fonctionnels, internes (propres à l'entreprise) ou externes (confiés à un prestataire) et qui exercent une mission de services partagés pour un ensemble d'entreprises où pour les filiales des groupes. La fonction informatique, du « data room » à des prestations plus sophistiquées, a été fortement concernée par ces mouvements. Le marché est ici plus concurrentiel.

Les centres de décision : organismes internationaux (où Marseille occupe une position forte sur la Méditerranée), sièges pour la France ou le sud de l'Europe et enfin sièges pour l'Europe. Même si la concurrence est ici composée des grandes métropoles (Paris/Londres/Barcelone), Marseille peut se positionner pour attirer des investissements de ce type soit dans les filières comme par exemple la santé, le biomédical sur lesquelles des entreprises « leaders » sont déjà présentes, soit en valorisant des opportunités comme le secteur du Cinéma ou de l'Audiovisuel.

Les enjeux portent principalement sur les deux dernières catégories de fonction d'entreprise.

De même, la notion de quartier d'affaires 2.0 et à faible émission devient un enjeu pour les métropoles. Si Euroméditerranée est bien une locomotive pour la Ville de Marseille, la compétition entre quartiers d'affaires est forte et le sujet se banalise. Il faut donc être en capacité de renouveler le discours et de proposer des axes de différenciation forts en termes de services, d'image et de contenus.

En ce sens, le label Eco-cités, accordé par l'État à l'extension d'Euroméditerranée, constitue un véritable atout de modernité urbaine, permettant à la fois de diffuser une image attractive et de favoriser l'émergence de nouvelles

Living Lab

Le projet est un programme européen lancé en 2006. Le concept doit permettre de tester en situation réelle des services, outils, usages nouveaux grâce à une coopération d'acteurs privés et publics, d'entreprises, de laboratoires et de collectivités locales. L'objectif est de sortir d'une logique d'expérimentation en laboratoire pour effectuer des tests directement sur le terrain.

La communauté du réseau européen s'agrandit rapidement et compte actuellement 300 Living Labs.

activités économiques, de nouvelles compétences et qualifications en lien avec le développement durable.

Le concept de « *living lab* » constitue également une voie intéressante pour s'afficher en tant que territoire innovant et se distinguer.

2.2.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS

Afin de développer un grand quartier d'affaires 2.0, quatre grandes orientations sont à privilégier :

1/ La première orientation renvoie à la stratégie foncière dédiée à l'économie. Pour faire émerger un quartier d'affaires au niveau européen, il faut aussi être en capacité de proposer à l'échelle de la ville une offre cohérente et lisible, permettant de bien distinguer les offres et les produits d'accueil. Il faut en même temps tenir l'offre et éviter de faire apparaître des produits concurrents ou risquant de tirer le marché vers le bas. Le lien est ici évident et il est donc nécessaire de bien intégrer Euroméditerranée dans l'offre globale de la ville.

2/ Il convient également de consolider et développer sur la façade maritime Nord, les **activités productives, industrielles et logistiques** directement liées au port et de prévoir les espaces nécessaires à l'accueil des activités et de leurs fonctions de commandement.

3/ Toujours en lien avec la stratégie foncière dédiée à l'économie, il est important de venir en appui de la stratégie de prospection et de développement engagée sous l'impulsion de l'EPAEM : les fonctions de responsable compte clé et investisseur immobilier sont clairement à articuler dans cet esprit

4/ Troisième orientation, la montée en puissance du quartier d'affaires Euroméditerranée suppose une logique de différenciation avec d'autres quartiers d'affaires plus centrés sur l'immobilier et des recherches de mixité urbaine. Plusieurs orientations paraissent importantes à explorer :

- Développer l'interface Ville-port dans le respect de la vocation industrielle et commerciale des bassins Est du GPMM.

- L'anticipation sur l'innovation dans les usages des bâtiments tertiaires : il s'agit ici de réfléchir plus à des espaces modulables, partageables, dans une logique de co-working (cf la politique d'Amsterdam en la matière)

- Une plus grande articulation avec les pôles d'innovation de la métropole sous forme de bâtiments démonstrateurs (cf par exemple le bâtiment de Siemens sur le nouveau cluster technologies urbaines de Londres) et/ou de quartier (cf la logique Barcelone 22@cities project). Le périmètre d'Euroméditerranée dispose d'un « hot spot » média au travers du Pôle Média de la Belle de Mai qui peut représenter le quartier/cluster du transmédia et des télécentres de Marseille

- Positionner le quartier d'affaires Euroméditerranée comme un « living lab », territoire d'expérimentation en temps réel conçu comme un laboratoire expérimentant l'association des fournisseurs de technologies, des startup, des usagers, Le quartier véhicule alors une vitrine pour l'ensemble de la ville dans les domaines artistiques, scientifiques, économiques, en valorisant les talents et en associant les citoyens aux pratiques urbaines, Ainsi, Le secteur de la Belle de Mai autour du Pôle média et des friches culturelles pourrait devenir « un living lab » liant industries créatives et médias numériques

- S'appuyer sur les nombreuses initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises engagées sur le territoire marseillais (comme les Trophées de la RSE, le Label Empl'itude, ...) qui en font à la fois une valeur originale du territoire, un levier de performance pour les entreprises, un outil de décloisonnement entre les institutions, services publics, acteurs économiques et monde associatif.

5/ Poursuivre la politique d'implantation de grands équipements en matière touristique, culturelle, événementielle, de loisirs maritimes, doit permettre de proposer une offre complémentaire structurant des activités à fort rayonnement métropolitain et international.

PLAN « Marseille, centre d'affaires et plateforme d'échanges »

Orientations		Objectifs opérationnels
1	Articuler les stratégies GPMM, Euroméditerranée et autres collectivités, pour veiller aux interactions et à la cohérence de l'ensemble des projets de développement	► <i>Multiplication par deux du nombre d'entreprises s'implantant</i>
2	Venir en appui de la stratégie de prospection et de promotion d'Euroméditerranée pour attirer les centres de décision (lien avec fonction grands comptes et investisseurs immobiliers) Développer une stratégie d'alliance avec des villes américaines et asiatiques sur des filières communes (ex : croisières avec Miami, cinéma avec Los Angeles et Montréal, santé avec Pékin).	► <i>Implantation de centres de décision et centres fonctionnels en lien avec les pôles de compétence marseillais</i>
3	Confirmer le positionnement qualitatif et différenciant du quartier d'affaires Euroméditerranée, laboratoire d'innovation	► <i>Développement d'un living lab urbain</i> ► <i>Développement d'un Quartier Transmédia autour de la Belle de Mai</i>
4	Poursuivre la politique de grands équipements générateurs de trafic et de notoriété	► <i>Augmentation des flux hors commerces et travail</i>
Cibles visées		Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> - Les organismes internationaux de diplomatie - Les grandes entreprises du CAC 40 et les administrations publiques, en prenant en compte les distinctions sectorielles (institutions bancaires, financières et assurance) et fonctionnelles (siège social, centre de service, centre partagé...) - Les investisseurs immobiliers 		<ul style="list-style-type: none"> - ETAT - REGION - VILLE - CONSEIL GÉNÉRAL - MPM - EPAEM - CCIMP - Provence Promotion - UPE 13

Contribution pour l'élaboration d'un plan d'action partenarial

Plan tertiaire supérieur destiné à favoriser les implantations publiques et internationales

1

Identifier les cibles sur les 3 marchés (grandes entreprises, administrations publiques, organisations internationales)
Définir l'offre et les argumentaires
Définir les zones géographiques cibles
Promouvoir et mettre en place une offre de vente
Soutenir les implantations et accueillir les entreprises sur le territoire

Approcher les grands comptes et les investisseurs en immobilier d'entreprise

2

Identifier les comptes
Renseigner l'information sur les comptes
Établir un plan de contact et un argumentaire
Entretenir les contacts

Construire un plan « quartier d'affaire 2.0 »

3

Proposer une offre de service intégrée (pluri fonctionnalité des lieux)
Améliorer les liaisons multimodales et l'offre de services de mobilité tous modes et l'utilisation de la technologie du « sans contact »
Favoriser l'émergence d'un « living lab »
Développer le secteur de la Belle de Mai comme un quartier transmédia en affichant ce choix à travers l'organisation d'un événement culturel et économique à l'image du Marseille WebFest qui pourrait devenir « le festival des contenus numériques »

Poursuivre la politique de grands équipements générateurs de trafic et de notoriété

4

Se doter d'une salle multi fonctions de grande capacité pour attirer des événements
Veiller à l'articulation et à la complémentarité entre les pôles tertiaires et grands équipements publics développés dans le cadre de l'opération Euroméditerranée et les aménagements de la façade maritime Nord

2.3. Marseille, Ville de la connaissance et de la créativité

2.3.1. LE POSITIONNEMENT DE MARSEILLE

La ville de la connaissance se fonde sur l'interaction entre les trois composantes que sont les établissements d'enseignement et laboratoires de recherche, les entreprises, et les collectivités locales, afin de former des clusters d'innovation créateurs de valeur économique sur le territoire (on parle alors du modèle de la « triple helix » les collectivités, les acteurs de l'innovation sur le territoire, les entreprises).

Marseille joue actuellement sur ce positionnement en structurant des pôles de compétences. Elle y allie une stratégie de développement de l'industrie créative autour de l'industrie cinématographique et du transmédia.

2.3.1.1 RECHERCHE ET INNOVATION

Des pôles de compétences de niveau international se développent à Marseille sur plusieurs thématiques spécifiques : la mécanique-énergétique, l'optique photonique, les sciences de la vie pour n'en citer que trois. L'excellence scientifique marseillaise sur ces domaines irrigue les pôles de compétitivité qui ont leur tête de réseau à Marseille : le pôle Optitec sur la photonique, et le pôle Eurobiomed sur la santé et les biotechnologies, les pôles Pégase et Risques pour la mécanique et l'énergie. Sur chacune de ces thématiques, Marseille accueille des institutions phares (par exemple sur les biotechnologies : centre d'immunologie, Institut des Neurobiologies de la Méditerranée, CERIMED ou en infectiologie : l'Institut Hospitalo Universitaire « Infection Méditerranée » , ...)

Ils se structurent localement autour de trois « hotspots » urbains qui réunissent de grands établissements d'enseignement, laboratoires, entreprises, technopôle.

Château Gombert (mécanique/ énergétique) rassemble 2 écoles d'ingénieurs dont l'École Centrale Marseille, 6 laboratoires de recherche, 2 800 étudiants, 1 incubateur et 1 pépinière d'entreprises.

Luminy (santé-biotechnologie) concentre 2 facultés, 4 grandes écoles et instituts, 32 laboratoires de recherche, 10 000 étudiants, 1 500 chercheurs.

Timone Hôpitaux Sud : qui rassemble la plupart des grands laboratoires de Sciences de la Vie : Institut des Neurosciences, IPC, Cerimed, IHU, plateformes d'imagerie, ... Ces structures partagent très souvent leur équipement avec les hôpitaux publics. Ce partenariat entre les laboratoires scientifiques et l'AP-HM permet d'offrir un continuum entre la recherche fondamentale et la recherche clinique.

Dans le domaine de la santé, Marseille dispose de secteurs d'excellence (cancérologie, immunologie, infectiologie, neuroscience).

Les investissements d'avenir ont permis de confortés les lignes de force d'excellence du potentiel marseillais à travers les Labex en Économie et Mécanique, les Equipex, notamment dans le domaine des Sciences de la vie ainsi que les résultats très honorables dans le domaine des infrastructures de Santé-Biotechnologie. Deux projets de dimension internationale confirment ce positionnement : le projet d'IHU Infection – Méditerranée (Institut hospitalier universitaire) sur les maladies infectieuses et le projet de SATT (société française de transfert de technologies) dont le siège régional se trouvera à Marseille.

2.3.1.2 *ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR*

Avec près de 51 000 étudiants marseillais (soit 50 % de l'Académie), Marseille incontestablement est une ville étudiante. Cependant, la part de la population estudiantine sur l'ensemble de la population reste faible en comparaison des grandes villes universitaires. Le spectre de la formation supérieure proposée est large et couvre l'ensemble des champs disciplinaires avec la présence de grandes écoles d'ingénieurs, de management, d'art, d'architecture, ... La fusion des trois Universités en 2012 doit permettre au pôle Aix-Marseille de gagner en visibilité en devenant la plus grande Université francophone. Elle comprendra, en effet, 70 000 étudiants dont 10 000 internationaux, près de 130 unités de recherche, 14 structures fédératives en lien avec les grands organismes de recherche (INSERM, CNRS, IRD, CEA, INRA,...), 12 écoles doctorales, 8 000 personnes, plus de 1 100 diplômes nationaux et d'université, de la licence au doctorat dans 5 champs disciplinaires.

L'opération Campus permettra par ailleurs de porter à un niveau de standard international l'organisation et l'aménagement du Campus de Luminy.

Les qualités d'accueil sur les autres campus, et notamment en centre ville, doivent être diversifiées et améliorées (campus, logement, transport). Les équipements et campus étudiants principaux sont situés à l'extérieur de la ville et mal connectés au centre. Cependant les mesures d'accompagnement des collectivités territoriales en matière de transport et de desserte devraient améliorer à moyen terme l'interconnexion des ces sites entre eux et avec la ville centre.

2.3.1.3 *INDUSTRIES CRÉATIVES ET TRANSMÉDIAS*

Marseille affiche une dynamique forte sur le plan des industries créatives (PRIDES PRIMI, Pôle de la Belle de Mai, etc.) mais une capacité d'industrialisation et de valorisation autour de grands leaders et de start-up moins importante. De nouveaux équipements structurants, et notamment l'aménagement de friches industrielles en un pôle dédié à l'audiovisuel, aux multimédias, au numérique et à la culture (la Belle de Mai) stimulent fortement cette émergence créative. Des moyens sont déployés pour développer l'industrie cinématographique : studios de tournage, incubateur national Multimédia, pépinière d'entreprise « Marseille Innovation », ... De plus, le secteur de l'économie numérique révèle sur Marseille un fort dynamisme. Favorisés par le déploiement d'infrastructures lourdes de télécommunications, de nombreux acteurs internationaux (Colt, Completel, Verizon entreprises, SFR) se sont implantés comme d'ailleurs des sociétés de services (Avenir Télécom, Beemo). Plusieurs pôles de compétitivité (pôle SCS, pôle Optitec) regroupent à la fois des organismes de recherche et des PME innovantes dans l'industrie numérique.

2.3.2. LES ENJEUX

Marseille n'est pas reconnue, par le grand public et par certains médias, comme une ville de la connaissance et de la créativité alors qu'elle en détient de nombreux attributs. Elle doit émerger comme **hot spot de l'économie de la connaissance** : le facteur clé de succès réside dans le système de partenariats à établir entre les acteurs publics et privés, les centres de recherche, d'enseignement et les entreprises et dans l'ancrage territorial de ces compétences. Enclencher une logique événementielle et « communicationnelle » autour des compétences développées à Marseille pour se faire connaître en tant que tel et provoquer un effet d'entraînement est un élément essentiel.

Marseille ne pourra se positionner comme « ville de la connaissance » qu'en confortant la dynamique universitaire, et en appuyant les initiatives déjà en cours autour de « l'université unique », et de l'opération Campus. **Attirer les futures compétences et talents est un enjeu stratégique** supposant de mettre en place un contexte urbain attractif pour ce type de population. Marseille est une ville avec des étudiants, elle n'est pas perçue comme une ville étudiante.

Par ailleurs, dans un objectif de création de valeur économique, de création de start-up, d'implantation de nouvelles entreprises

en lien avec les pôles d'excellence locaux, Marseille doit stimuler les interactions entre les différents interlocuteurs, décloisonner le monde de la recherche du monde entrepreneurial, encourager la création d'activités.

Ce n'est pas en effet la qualité de la recherche qui est manquante à Marseille : elle est bien souvent de niveau mondial comme le montrent les exemples cités plus haut ou encore sur le champ des sciences humaines. **L'enjeu réside plutôt dans la transformation des résultats de la recherche en innovation socialement utiles et créatrices de valeur sur le plan économique ; car l'économie de Marseille a fortement besoin d'entreprises en croissance et de renouveler son tissu économique.**

Transmédias

Le transmédia correspond à la fois à une convergence numérique à partir de la fusion d'appareils (téléphone, télévision, chaîne hifi, ordinateur, Ipad, Iphone, Ipad...) fédérés par internet, et à l'aspect ludique de leur contenu.

Le transmédia consiste à porter un univers narratif sur différents supports qui apportent, via leurs spécificités d'usage et leurs capacités technologiques, un regard nouveau et complémentaire sur l'univers et l'histoire originels. Cette logique propose une expérience de divertissement qui s'enrichit d'un média à l'autre et qui doit favoriser la circulation de l'audience et la participation du consommateur. Le transmédia allie du journalisme, du design, de la bande dessinée, de la musique, des jeux vidéo, du cinéma, de la télévision, etc.

Le transmédia donne lieu à de nouveaux métiers créatifs : producteur transmédia, architecte d'histoire, designer d'expérience, animateur de communauté. L'exemple d'Orange et de son laboratoire d'expérimentation du transmédia est un exemple d'expérimentation qui pourrait être repris à Marseille.

En misant sur l'aspect créatif, Marseille a l'exigence d'être à la pointe de l'innovation pour se faire reconnaître en tant que ville de la créativité. Marseille se fait déjà connaître sur **le transmédia** (considéré comme le secteur le plus en pointe des industries créatives et culturelles). Des « Masterclass internationales Transmédia Marseille » y ont été organisés en mai 2011 par le CNAM.

Le Marseille WebFest, premier festival européen de la web série de fiction, qui s'est tenu en octobre 2011 en partenariat avec son homologue le festival de Los Angeles, a reçu 700 visiteurs passionnés par la dynamique nouvelle de l'audiovisuel sur internet.

2.3.3. ORIENTATIONS ET ACTIONS

La valorisation de Marseille comme « ville de la connaissance et de la créativité » peut s'appuyer sur 6 axes d'action :

Faire reconnaître Marseille comme un hot spot de l'économie de la connaissance rayonnant à l'échelle mondiale sur les thématiques déjà ciblées. Des plans sectoriels (énergie, mécanique-photonique, sciences du vivant) doivent établir des stratégies d'attractivité à l'encontre d'entreprises spécialisées et fortement ancrées dans l'écosystème en question.

Devenir une ville « étudiante et entreprenante », attirant les talents en jouant sur la qualité d'accueil des populations étudiantes, des chercheurs et enseignants chercheurs, des universitaires étrangers.

Faire monter en puissance la Recherche et Développement et la visibilité des moyens et ressources mis à disposition à Marseille pour attirer les start-up, stimuler la création d'activité, et favoriser l'implantation d'entreprises à haute valeur ajoutée.

Se distinguer comme une ville en pointe et avant-gardiste dans le domaine cinématographique, du numérique, des transmédiats : Marseille, ville créative et de convergence

Mettre en place un plan de stratégie immobilière pour mettre en adéquation les besoins de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, de la vie étudiante (logements, loisirs, ...) et les stratégies urbaines.

Faire de Marseille une « Cité Numérique » exemplaire, grâce à la qualité de l'offre Télécom et à la mise en œuvre d'un bouquet de services mobiles sans contact (N.F.C.)

PLAN « Marseille, ville de la connaissance et de la créativité »

Objectifs généraux		Objectifs opérationnels
1	Faire émerger Marseille comme hotspot de l'économie de la connaissance	► Croissance des investissements en R&D, publications, brevets, start up
2	Marseille Ville Étudiante et Entreprenante	► Croissance des étudiants et principalement doctorants et post docs internationaux ► Taux de création des entreprises par les étudiants et notamment les doctorants
3	Renforcer la valorisation de la R&D pour stimuler la création de start-up et favoriser l'implantation d'entreprises	► Développement de 5 entreprises de croissance dans les 5 ans à venir ► Implantation de 3 unités de R&D privées de niveau mondial en synergie avec la R&D local
4	Marseille, ville de la créativité et de la convergence	► La Belle de Mai, l'un des principaux cluster transmédia en Europe ► Implantation d'une grande structure à la convergence des arts/sciences et technologies
5	Marseille, ville numérique	► Promouvoir une offre de services numériques diversifiés dans les domaines du transport, culture, tourisme, commerce, services administratifs, universités, santé
Cibles visées		Acteurs concernés
<ul style="list-style-type: none"> - Start-up, ETI, PME en croissance, grandes entreprises, - Chercheurs - Étudiants - Talents - Étrangers - Cibles sectorielles : Industries audiovisuelle/santé/sciences de la vie/énergie-mécanique 		<ul style="list-style-type: none"> - Ville de Marseille - REGION - MPM - PRIDES PRIMI - Univ. Unique M-A - SATT - Pôles de Compétitivité - Provence Promotion - EPST - Opérateurs télécom

Contribution pour l'élaboration d'un plan d'action partenarial

Marseille Hotspot de la connaissance : mettre en œuvre des plans sectoriels

santé-énergie / optique-photonique / multimédia

1

Établir des plans sectoriels visant les entreprises et les événements
Mettre en avant le plan piloté par Provence Promotion pour promouvoir les niches technologiques les plus compétitives sur ces filières et mutualiser les actions de promotion et prospection thématiques

Marseille Hotspot de la connaissance : consolider les hot spots marseillais (Luminy et Château-Gombert)

2

Dédier le foncier à des activités « économie de la connaissance »
Définir les montages d'opération
Promouvoir le produit et démarcher les investisseurs et les entreprises

Marseille Hotspot de la connaissance : Mettre en place une ingénierie de partenariat

3

Mettre à disposition des moyens pour le montage de projets valorisant le potentiel d'enseignement, de recherche et d'innovation
Accompagner le montage de projets internationaux (comme par exemple le NFC)
Inciter à la création d'un transmédialab avec les concepteurs, les professionnels, les industriels du secteur

Marseille ville étudiante et entreprenante : Rendre visible l'université

4

Rendre visible l'université en ville et en centre-ville (logements, regroupement des disciplines, mobilité, ...)
Implanter le pôle économie gestion à proximité de Saint Charles, favoriser le regroupement de disciplines comme l'École Nationale Supérieure du Paysage et l'École d'Architecture
Produire du logement étudiant, réfléchir à l'intégration dans les quartiers
Articuler le schéma de développement et d'aménagement avec les prochaines réflexions CPER à horizon 2020.

Marseille ville étudiante et entreprenante : un « Plan talents »

5

Attirer des équipes de chercheurs internationaux à soutenir par des chaires
Accompagner l'installation des familles
Créer un partenariat avec l'Alliance Française ou l'Université pour préparer en amont le séjour à Marseille
Renforcer l'offre d'accueil et d'hébergement en centre ville

Valoriser la R&D et l'entrepreneuriat

6

Soutenir et valoriser le projet de « Creative Center » de Château Gombert porté par l'École Centrale permettant le développement de projets d'activités par des doctorants, en collaboration avec des entreprises, pour orienter ces projets dans un parcours de création d'entreprises.
Approcher les *business angels* et les sociétés de capital risque.
Renforcer/créer des incubateurs et structures de valorisation interne des établissements supérieurs.

Marseille ville de la créativité et de la convergence

7

- Affirmer la vocation du quartier Belle de Mai en faisant converger les activités créatives (art, industrie numérique, architecture, innovation culturelle)
- Construire un pôle d'excellence autour de la filière de l'audiovisuel et du multimédia en partenariat avec les entreprises, les PRIDES, les organismes de formation, les associations professionnelles, les institutions et collectivités concernées
- Implanter un transmédialab ou créer une structure dédiée en mobilisant les incubateurs et pépinières spécialisés, la SATT, ...
- Conduire des actions de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences pour répondre aux besoins des professionnels en matière d'embauches
- Promouvoir les savoir-faire des sociétés marseillaises auprès des décideurs nationaux et internationaux
- Favoriser la création de structures permanentes de tournage cinématographique et de services post-production en attirant des « majors internationaux » de la profession
- Soutenir la création d'écoles, d'instituts ou filières de formation dans les nouveaux métiers du multimédia en créant des synergies avec d'autres territoires (Arles, Aix)
- Valoriser l'innovation numérique (technologie NFC, RFID, cartes à puces, ...)

2.4. Marseille, ville de destination

2.4.1. LE POSITIONNEMENT DE MARSEILLE

Pour renforcer le positionnement marseillais de « ville de destination », la ville doit miser à la fois sur des éléments de développement touristique (de loisirs et d'affaires) et commerciaux, jouer sur la performance des connexions au réseau international des villes, renforcer l'attractivité de l'offre d'accueil que ce soit dans l'hôtellerie, la restauration, le transport, les offres culturelles.

Marseille doit également s'appuyer sur son « capital nature » autour du futur Parc National des Calanques et de l'ensemble de sa façade maritime. Tout en garantissant la préservation des équilibres naturels et en conciliant les divers usages, une offre de loisirs et de tourisme peut être développée en associant à sa définition l'ensemble des acteurs concernés.

2.4.1.1. TOURISME

Avec 4 millions de touristes par an, 12 000 emplois dans le tourisme et 700 millions d'euros de retombées économiques, Marseille affiche un véritable développement en tant que destination touristique (4 millions de touristes par an). Plusieurs éléments entrent en ligne de compte et participent de cet essor :

L'organisation ponctuelle de grands événements internationaux : en 2013, Marseille sera la capitale européenne de la culture, Marseille accueillera l'Euro 2016 de Football et a engagé la rénovation du stade Vélodrome... Ces événements sont facteurs de développement (construction, rénovation, aménagement, programmation culturelle) et d'attractivité pour la ville. On note en revanche **l'absence d'événement d'envergure récurrent porteur d'une image différenciante pour Marseille** (à l'instar de Lyon et de la fête des Lumières, de Strasbourg et du marché de Noël, etc.)

Les grands équipements en voie de réalisation et les opérations de rénovation des monuments marseillais ;

Un **développement notable des croisières** (700 000 croisiéristes en 2010, 800 000 croisiéristes visés pour 2011) et une forte capacité de Marseille à se développer sur ce secteur. Le port dispose en effet d'atouts en termes d'infrastructures (deux quais de 300 et 450 m permettant d'accueillir des grands paquebots de croisière) malgré les inconvénients de la houle qui oblige parfois les paquebots à faire escale dans un autre port, ce qui constitue un manque à gagner pour Marseille. La Ville devra aussi s'atteler au problème de la connectivité du port d'embarquement aux points névralgiques de la ville pour éviter de perdre une clientèle au profit de communes voisines comme Arles ou Aix-en-Provence. Elle est également située bien en-deçà des grands ports européens comme Barcelone, Venise, Naples qui comptent plus d'1 million de croisiéristes par an.

2.4.1.2. L'ACCESSIBILITÉ ET LA CONNECTIVITÉ DANS LA VILLE

L'arrivée du TGV et le développement du low-cost depuis 2006 ont contribué à améliorer la connectivité marseillaise :

Le TGV a eu peu d'effets sur le tourisme d'affaires marseillais, mais a encouragé le tourisme familial. La part des déplacements ayant des motifs personnels ou de loisirs avoisine les 60 %, alors que 37 % relèvent de motifs professionnels.

L'aéroport international de Marseille, classé 3^{ème} aéroport français provincial avec 7,5 millions de passagers, est un élément fondamental pour développer l'activité touristique. L'aérogare low-cost mp² lancée en 2006 assure aujourd'hui plus de 30 destinations en Europe et en Afrique du Sud pour 1 million de passagers en 2009, et l'aéroport propose une douzaine de destination long-courrier. La récente implantation de la base d'Air France à Marseille offre de nouvelles lignes desservant directement une douzaine de grandes villes, ce qui témoigne de l'attractivité du territoire. Cette offre en plein développement est un atout majeur pour le développement marseillais.

Sur l'accessibilité, des améliorations sont indispensables pour réduire les inconvénients que représentent les difficultés d'aménagement en centre ville (conditions de circulation routière, capacités de stationnement déficientes). De même, l'absence de liaisons intercontinentales peut représenter un frein pour le tourisme de haut de gamme voire le développement économique dans son ensemble.

2.4.1.3. LE SECTEUR MICE (MEETINGS, INCENTIVES, CONGRES, EXHIBITIONS)

Marseille a intensifié sa présence sur ce marché avec une augmentation du nombre de manifestations annuelles (+6,5 % en 2009) et un allongement de la durée de ces manifestations. Cette industrie dégage, en 2009, 149,3 millions d'euros. Sur un marché où les villes sont extrêmement concurrentielles, les facteurs clés de succès portent sur l'offre en équipements de congrès et d'expositions, sur l'accessibilité et la qualité globale de la destination : dynamisme économique, qualité de l'accueil (hôtellerie, restauration, ...), image de la ville.

Ces facteurs expliquent que pour le moment, Marseille, qui ne dispose pas de tous les équipements, souffre d'une qualité d'accueil perçue comme insuffisamment fiable et d'une économie de taille modeste qui pèse peu sur ce marché et notamment sur les segments les plus concurrentiels : événements d'entreprise, salons professionnels, voire congrès. Il y a cependant un potentiel de la destination qui mérite d'être exploité, à la condition de travailler sur les handicaps structurels.

Renouvellement des équipements et coordination dans leur gestion. Les projets sont en cours et/ou planifiés (Euromed Center et son centre de conventions, réaménagement du Palais du Pharo, réaménagement du Parc Chanot, etc.)

Amélioration de l'accessibilité à la fois aéroportuaire et entre l'aéroport et les principaux sites de congrès.

Amélioration du déficit qualitatif de l'offre d'accueil, que ce soit dans l'hôtellerie ou la restauration, car le manque d'hôtels à des prix abordables pour une offre satisfaisante, l'insuffisance sur le plan gastronomique, affectent le développement du marché de la rencontre économique.

Travailler en profondeur sur le développement et l'incubation de salons professionnels et congrès avec les acteurs économiques du territoire : il faut à la fois créer un ou deux événements récurrents, générer des courants d'affaires autour de ceux-ci afin d'attirer les acteurs économiques et disposer des réseaux qui vont permettre de le commercialiser.

Articuler la programmation des événements culturels avec celle des événements professionnels de façon notamment à proposer une offre d'événements coïncidant avec la tenue des événements professionnels. Être en mesure de fournir de la lisibilité à deux ans sur les grands événements culturels se tenant à Marseille constitue une condition incontournable de manière à pouvoir intégrer cette programmation dans la promotion de Marseille pour décrocher de grands événements d'affaires.

2.4.1.4. LA POLITIQUE ÉVÉNEMENTIELLE,, CULTURELLE ET TOURISTIQUE

L'offre touristique est fondée sur des offres culturelles et événementielles (musées, expositions, festivals, ...) et sur un cadre paysager remarquable (ville maritime, Parc National des Calanques). Récemment, la dynamique événementielle a pris une envergure forte avec l'annonce de l'année Capitale Européenne de la Culture en 2013 mais aussi autour d'événements plus ciblés comme « Lift », plus « underground » et se situant à la convergence entre technologies, art et enjeux sociaux.

Ce succès pose la question de « l'après-2013 » et du développement d'un portefeuille d'événements.

Au-delà, le cadre urbain insuffisamment qualitatif (propreté, vétusté, ...) freine les efforts qui peuvent être mis en place.

Sur la promotion de la destination Marseille, la ville est présente dans les guides touristiques les plus renommés (Routard, Wallpaper city guide, Lonely Planet, ...) et gagnerait à se positionner sur les nouveaux relais de communication : les applications Iphone de promotion de la ville doivent être développées. Elles proposent un référencement des lieux les plus importants, un plan de la ville et un plan de métro.

2.4.2. ORIENTATIONS ET ACTIONS

Marseille est clairement une ville de destination car elle en combine bon nombre des attributs : l'accessibilité, l'identité locale forte, la possibilité d'y faire des découvertes, d'occuper des courts séjours, etc.

Ces atouts doivent être valorisés car ils sont porteurs d'activités et d'emplois de tous niveaux de qualification mais demandant des savoir-faire et savoir- être.

Une nouvelle stratégie d'attractivité intégrera les orientations prioritaires :

La reconquête du marché des MICE (Meetings, Incentives, Congres, Exhibitions) permettant à la ville d'entrer dans le Top 5 des villes françaises

L'affirmation d'une position dans le top 3 des villes de croisière en Europe

Marseille, « ville événement » : le développement d'une politique événementielle et sa coordination avec l'agenda MICE

Se connecter aux marchés américains et asiatiques, valoriser la connexion aux villes européennes.

Pour passer d'une ville de destination à une ville de fréquentation régulière, à une ville où l'on retourne, l'action sur les fondamentaux -sécurité/ propreté/ transports/ langues/ qualité d'accueil commercial, ...- devient un enjeu collectif incontournable dans lequel la Ville de Marseille s'impliquera fortement.

PLAN « Marseille, ville de destination »

Orientations		Objectifs opérationnels
1	Conquérir le marché MICE (Meetings, Incentives, Congres, Exhibitions), entrer dans le Top 5 des villes françaises	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement de 3 grands salons professionnels dans les 5 ans ▶ Organisation de 3 grandes conventions d'entreprises dans les 5 ans
2	Entrer dans le Top 3 des villes européennes de croisière	▶ 2 M de croisiéristes
3	Développer une politique événementielle coordonnée avec l'agenda MICE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation de la fréquentation touristique ▶ Développer 3 grands événements à portée européenne dans les 10 ans
4	S'appuyer sur la vocation maritime et le patrimoine naturel pour favoriser l'attractivité touristique et de loisirs	▶ Augmentation des activités liées au tourisme bleu et vert
5	Se connecter aux marchés asiatiques et américains	▶ Développement d'alliances avec compagnies et aéroports
6	Se mettre à niveau : de ville de destination à ville de fréquentation régulière	▶ amélioration du taux de fidélisation des touristes
Cibles visées		Acteurs concernés
Les compagnies aériennes Professionnels du tourisme Les tours opérateurs Les guides touristiques Office du Tourisme Organismes de salons et congrès Cibles internes Hôtellerie Restauration Lieux culturels (théâtres, musées, monuments, ...) Grand public		<ul style="list-style-type: none"> - Office de Tourisme - Marseille Congrès - Club de la Croisière - SAFIM - CCIMP - Aéroport - VILLE - EPAEM - MPM - CG 13 - REGION - GPMM

Contribution pour l'élaboration d'un plan d'action partenarial

Conquérir le marché MICE (Meetings, Incentives, Congres, Exhibitions)

- 1** Poursuivre la mise à niveau des équipements et coordonner leur gestion et promotion
Incuber et développer 3 grands salons professionnels dans les 5 années à venir en lien avec les secteurs économiques structurants de la ville (un événement santé, énergie, optique, ...)
Organiser une force de vente et prospection pour récupérer les événements (salons professionnels)
Conduire une stratégie de communication globale : approche dans les grands médias économiques et dans la presse internationale, présence d'un attaché de presse à Paris, organisation de « road show » dans les grandes villes européennes
Attirer les principaux salons professionnels de la croisière et de la grande plaisance

Top 3 des villes de croisières en Europe

- 2** Développer l'accessibilité de la ville
Connecter les équipements culturels et les quais et rendre lisible l'offre de transport
Établir un agenda de la programmation culturelle et événementielle
Construire une offre intégrée de séjours courts

Marseille, Ville Événement

- 3** Préparer « l'après 2013 » : imaginer par exemple une grande fête à Marseille hors saison touristique
Organiser des événements « underground » à la convergence des arts, des technologies et de la science
Prospecter et mettre en place des grandes expositions culturelles
Établir des actions de communication dans les villes connectées à Marseille par le low-cost
Programmation de l'agenda culturel en accord avec les événements économiques ou scientifiques
Organisation de grandes expositions culturelles

Marseille, Ville maritime et patrimoine naturel

- 4** Dans le cadre du plan de gestion de la rade, étudier, concerter, et réaliser un pôle des technologies de la mer associant activités économiques, de recherche, de formation et de connaissances scientifiques
Construire une offre de loisirs intégrant une démarche de développement durable autour du Parc National des Calanques

Se connecter aux marchés américains, asiatiques

- 5** Développer des alliances avec les compagnies et aéroports asiatiques de manière à pouvoir se connecter à un ou plusieurs hubs
Organiser les « roads shows » sur les villes européennes connectées avec Marseille

3/ Promouvoir l'offre territoriale de Marseille en impulsant un marketing partenarial

Les 4 axes stratégiques présentés ci-dessus fournissent une feuille de route ambitieuse dans la vision et dans la réalisation que la Ville de Marseille propose aux partenaires publics et aux représentants du monde économique de conduire ensemble.

Cette vision d'une « Marseille Attractive » à l'horizon 2020 s'appuie également sur des préconisations en matière de promotion et de communication territoriale. Ces dimensions sont bien entendu au cœur des actions proposées ci-dessus, mais elles n'en sont que des outils au service d'une stratégie de mobilisation, pas des finalités.

Choisir, planifier la montée en charge des actions et en partager la réalisation : ces étapes devront se construire dans le plus large partenariat.

Se doter d'une stratégie partagée de promotion territoriale devient nécessaire pour :

- adopter des éléments de langage commun (pour parler d'une « seule voix »),
- valoriser et rendre lisible les atouts compétitifs de notre agglomération,
- s'appuyer sur une marque partagée permettant de diffuser une image attractive qui puisse être déclinée par chaque acteur en fonction de ses propres compétences et des cibles visées.

3.1. Marseille, métropole à la hauteur de sa promesse

En matière de marketing territorial, les valeurs véhiculées doivent correspondre à la qualité de l'offre de la ville. C'est pourquoi la promesse que Marseille formule en direction du visiteur, de l'entrepreneur, de l'investisseur devra être tenue.

Cela souligne l'urgence de travailler les fondamentaux pour tous les acteurs concernés, chacun au titre de ses compétences, de manière à ne pas risquer d'être en décalage par rapport aux argumentaires développés pour attirer sur Marseille.

3.2. Le marketing territorial est une démarche d'animation du marché

Pour animer ce marché, la Ville de Marseille et ses partenaires doivent :

Être présents sur les salons professionnels où se crée l'événement et les animer en illustrant l'offre du territoire et de son agglomération. Un objectif de 6 salons professionnels, 3 sur l'immobilier, 3 sur les plans sectoriels, semble nécessaire pour se faire connaître en France, Europe et Amérique du Nord.

Aller au contact du marché en organisant « des road shows » (par exemple la semaine de Marseille) sur au moins trois villes européennes desservies directement avec

Marseille : il s'agit de promouvoir la ville de manière globale sous tous ses aspects et organiser les différents événements touchant les différentes cibles. La mutualisation des moyens entre collectivités et partenaires sera recherchée.

Enfin, connaître le marché passe aussi par une démarche personnalisée : des missions spécialisées, visant à développer des relations privilégiées avec les grands acteurs économiques et les investisseurs immobiliers, devront être initiées sur le plan national et international. La Ville de Marseille est aussi, dans ce domaine, prête à s'inscrire dans des partenariats d'action ou à soutenir des démarches mutualisées.

3.3. La démarche de marketing territorial doit s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs locaux

Le marketing territorial est d'abord une démarche de mobilisation des acteurs économiques du territoire. Marseille dispose d'un vivier d'acteurs qui ont une envergure internationale et sont en mesure de promouvoir et de vendre le territoire marseillais dans le cadre de leurs activités.

Mais cette démarche d'ambassadeurs doit être organisée, animée, outillée par une vision partagée de la ville, « récompensée » et prise comme un véritable projet à conduire dans la durée.

3.4. Assurer une stratégie de présence dans les médias

Les médias sont une cible naturelle de toute politique de marketing territorial, avec au premier rang d'entre eux la presse. Sur Marseille, l'action sur les médias évitera d'être uniquement défensive en réaction contre des images trop caricaturales de Marseille.

Une démarche plus offensive consistera à jouer soit sur l'image de ville à l'identité forte et atypique soit à montrer la réalité d'un territoire contrasté, marqué par des difficultés structurelles, mais engagé dans une dynamique de projets.

Pour entreprendre une telle action, la Ville de Marseille proposera à ses partenaires de :

- définir des principes communs de communication spécialisée en direction des différentes cibles (investisseurs, grandes entreprises, chercheurs, touristes, ...)
- réfléchir à la définition sur tous les supports d'une identification visuelle mutualisée
- faire appel à des compétences spécifiques pour travailler la cible médias : agences de presse nationale mais en ciblant aussi bien les médias nationaux que locaux notamment en direction des correspondants régionaux
- assurer une veille et une présence médiatique par des inserts presses, des publiereportages ciblés mettant en avant la dynamique des projets et des acteurs du territoire dans des médias nationaux et internationaux
- explorer le champ médiatique du web et notamment des plateformes Web 2.0 dans lesquels les capacités d'interaction sont renforcées.

3.5. Une gouvernance partagée au service de la stratégie de marketing territorial

Le marketing territorial est une démarche collective de mutualisation de moyens.

La Ville de Marseille au titre de sa légitimité et de sa responsabilité territoriale propose au travers de ce document stratégique les axes prioritaires d'une démarche de promotion et de communication territoriale et souhaite la faire partager par l'ensemble des collectivités territoriales, établissements publics, institutions consulaires, acteurs et opérateurs économiques dont les compétences sont déterminantes pour la mettre en œuvre.

La Ville de Marseille entend donc proposer la mise en place de cette stratégie partagée, pour :

- concevoir les plans d'action et définir les moyens,
- imaginer les contractualisations avec les différents opérateurs spécialisés
- mettre en place le système de pilotage qui permettra d'atteindre les objectifs et de les évaluer.

3.6. Construire une marque de territoire, aboutissement d'une démarche de « city branding »

La marque comme support d'une stratégie d'attractivité n'est pas première dans le processus, elle est la résultante d'un partage de la vision et du positionnement du territoire en termes de valeurs, identités et promesses formulées auprès des cibles de la démarche de promotion territoriale que Marseille doit engager.

Elle est cependant très importante car elle matérialise l'engagement commun des acteurs du territoire marseillais réunis sous une même bannière. Et cette union est un facteur de confiance pour l'investisseur, l'organisateur de congrès, ... dans la dynamique du territoire et la fiabilité de sa gouvernance.

Pour toutes ces raisons, la Ville de Marseille souhaite que l'action visant à créer une marque de ville soit enclenchée rapidement en concertation avec l'ensemble des acteurs publics et privés prêts à s'engager dans ce nouveau défi de la compétitivité et de l'attractivité de notre agglomération.

4/ Observer, évaluer pour faire vivre la stratégie d'attractivité de Marseille

○ Un outil : l'Observatoire de l'Attractivité territoriale

Cet observatoire sera créé dans le cadre de la mise en œuvre du Projet stratégique « Marseille Attractive 2012-2020 ». Il aura pour objet principal de mesurer la performance du territoire marseillais en termes d'attractivité et de la comparer aux autres métropoles françaises.

Mais cet observatoire constituera également un outil d'aide à la décision pour adapter cette stratégie aux enjeux économiques, territoriaux et sociaux eux-mêmes en évolution. Il contribuera à cerner « in itinere » l'impact de cette politique sur le potentiel d'attractivité de Marseille.

La gestion de cet observatoire sera assurée par l'AGAM dans le cadre de l'Observatoire de l'Emploi et du Développement Economique. Cela permettra ainsi, une animation partenariale impliquant les institutions publiques et acteurs privés membres de l'Observatoire.

La **notion d'attractivité est complexe**, multidimensionnelle. Elle renvoie aussi bien à des paramètres objectifs qu'à des perceptions, des images,... qui sont autant de facteurs subjectifs. L'attractivité s'appréhende donc aussi bien au moyen de données quantitatives que par le biais d'appréciations difficilement comparables.

- Le parti pris adopté ici est certes plus modeste, mais il a l'avantage de la simplicité (en privilégiant pour une question de moyens l'approche quantifiable) tout en permettant à la grille proposée d'évoluer et de s'enrichir au fil du temps. Surtout, elle autorise une démarche comparative aussi bien sur les plans spatial que temporel.
L'outil d'observation a été construit de façon à permettre une actualisation des informations tous les ans et ainsi de suivre l'évolution de la situation de Marseille dans le champ de l'attractivité que l'on s'est défini. Les paramètres sélectionnés à dessein sont des variables d'évolution (ou de flux), qui seront établis également pour quelques grandes agglomérations françaises de façon à étalonner la situation marseillaise en matière d'attractivité. Les agglomérations retenues sont au nombre de 6 : Lyon, Lille, Toulouse, Bordeaux, Nantes et Nice pour la dimension méditerranéenne.
 - Le tableau de bord proposé est constitué de 15 indicateurs regroupés en **trois volets** de taille équivalente ayant trait :
 - au dynamisme économique, source d'attractivité, tout d'abord,
 - à la capacité à attirer des personnes et des compétences ensuite,
 - à l'aptitude à attirer des entreprises et des investissements enfin.
- 1) **Le dynamisme économique de Marseille, source d'attractivité**, est résumé au moyen de 5 variables :
- Le rythme de variation de **l'emploi salarié privé (et le solde net)** ;

- Le rythme de croissance du nombre d'emplois de **cadres des « fonctions métropolitaines »** (et *le solde net*) ;
- Le **taux de création net d'entreprises** (*taux de création tenant compte du taux de survie ; et le flux net*) ;
- L'évolution du volume de **transactions en immobilier de bureaux** (*en m2*), ainsi que le volume ;
- L'évolution de la **rentabilité des entreprises locales** (ayant leur siège à Marseille), ainsi que le niveau.

En option : le nombre annuel de projets labellisés et financés des 7 pôles de compétitivité concernant Marseille.

2) L'attractivité des personnes et des compétences (5 variables) :

- L'importance du **solde migratoire total** relativement à la population (*et son évolution*).
Variante pour la population active ;
- L'importance relative du **solde migratoire des cadres** (*et son évolution*) ;
- La part des **étudiants étrangers** parmi les inscrits dans l'académie Aix- Marseille ou dans Aix-Marseille Université, si possible (*et son évolution*).
Variante : le pourcentage d'étudiants dans la population marseillaise (et son évolution).
- L'importance relative du **solde migratoire des retraités** (*et son évolution*) ;
- Le **taux d'occupation des hôtels classés (2* et plus)** et/ou le nombre de **chambres d'hôtels pour 1 000 habitants** (*et leur évolution*).

En option (sous réserves) : nombre de touristes relativement à la population résidente, ou bien la population « présente » relativement à la population résidente.

3) L'attractivité économique : entreprises et investissements (5 variables) :

- Position de Marseille dans le classement ICCA relatif au **tourisme d'affaires** (*et son évolution*) ;
- Importance relative des **transferts d'établissements** d'origine extérieure à PACA (ou au département) et son évolution;
- Volume d'**investissements directs étrangers (IDE)** (*et leur évolution*) : *échelle géographique à préciser ;*
- Rang dans le **classement Cushmann & Wakefield** (localisation des intentions d'investissement des grandes entreprises en Europe) ou à défaut, le nombre d'intentions d'investissement (*et leur évolution*) ;

- Part de l'emploi local dans les **entreprises à capitaux extérieurs** à la région (ou au département) et son évolution.

Cet indicateur mesure l'importance qu'accordent les groupes et investisseurs aux opportunités qu'offre la région marseillaise. Leur intérêt se manifeste à travers l'ouverture d'établissements locaux ou la prise de contrôle d'entreprises locales.

Ce tableau de bord, dont le modèle est détaillé ci-dessous, sera complété dès l'année 2012 pour constituer « l'état T0 » de l'évaluation, et actualisé ensuite tous les ans.

Dynamisme Economique de Marseille, source d'attractivité

	Variation de l'emploi salarié privé	Évolution de la part des cadres métropolitains dans l'emploi total	Évolution des transactions en immobilier de bureaux	Évolution de la rentabilité des entreprises locales
Marseille				
Toulouse				
Bordeaux				
Nice				
Lyon				
Lille				
Nantes				

	Evolution de la création d'entreprises (taux net)
Marseille	
Toulouse	
Bordeaux	
Nice	
Lyon	
Lille	
Nantes	

Source :
Période :

Attractivité des personnes et des compétences

	Importance relative du solde migratoire total	Importance relative du solde des cadres et prof. intell. sup.	Part des étudiants dans la population (ou étudiants étrangers / inscrits)	Taux d'occupation des hotels classés (ou chambres d'hôtels / habitant)
Marseille				
Toulouse				
Bordeaux				
Nice				
Lyon				
Lille				
Nantes				

	Importance relative du solde Migratoire des retraités
Marseille	
Toulouse	
Bordeaux	
Nice	
Lyon	
Lille	
Nantes	

Source :
Période :

Attractivité économique : Entreprises et Investissements extérieurs

	Classement de la ville pour le tourisme d'affaires (ICCA)	Transferts d'établissements vers Marseille	Nombre citations de la ville au classement Cushman & Wakefield	Part de l'emploi local dans les entreprises à capitaux extérieurs à la Région
Marseille				
Toulouse				
Bordeaux				
Nice				
Lyon				
Lille				
Nantes				

	Évolution du volume d'investissements directs étrangers
Marseille	
Toulouse	
Bordeaux	
Nice	
Lyon	
Lille	
Nantes	

Source :
Période :