

*Pièce jointe à la délibération n° FBPA 033-31/07/20 CM  
du Conseil de la Métropole du 31 juillet 2020*

## **Délibération-cadre**

# **« AMP 2R »**

## **La Relance et le Renouveau d'Aix-Marseille-Provence**

- 1. Une situation de crise(s) inédite(s) ..... 2**
- 2. Dans l'urgence, une chaîne d'entraide sans précédent, une Métropole solidaire ..... 4**
- 3. Des mots d'ordre mobilisateurs : plus d'anticipation, plus de local, pour plus de résilience ..... 6**
- 4. Huit chantiers, aux effets d'entraînement démultipliés, pour prioriser l'investissement ..... 7**
- 5. Un profond changement de méthode pour réussir le renouveau ..... 11**
- 6. Un premier « pack » d'actions pour la relance immédiate ..... 14**

« Avec une centaine de pays en confinement, la pandémie de COVID-19 est à l'origine du troisième choc économique, financier et social du XXI<sup>e</sup> siècle, et le plus grave, après les attentats du 11 septembre 2001 et la crise financière mondiale de 2008. (...) »

*Ce choc systémique a provoqué un arrêt de la production mondiale qui a désorganisé les chaînes d'approvisionnement partout dans le monde, un effondrement brutal de la consommation accompagné d'une crise de confiance et, enfin, un recul marqué des services sous l'effet des mesures de confinement et de distanciation sociale, en milieu urbain notamment.*

*(...) Initialement, la priorité absolue était de limiter au maximum les pertes en termes de vies humaines et de santé. Néanmoins, la pandémie a également déclenché une crise économique et sociale majeure. Compte tenu de la fin des restrictions liées au confinement dans de nombreux pays de l'OCDE, les premières mesures à court terme doivent être associées à des plans de relance à long terme, ce qui nécessitera des efforts coordonnés de l'ensemble des intervenants, et à tous les niveaux de l'administration publique, pour relever ce défi. », selon l'OCDE (« Les mesures adoptées par les villes face au COVID-19 », 13 mai 2020).*

## 1. UNE SITUATION DE CRISE(S) INÉDITE(S)

### Une onde de choc globale

Avec l'épidémie de COVID-19, la planète traverse une crise sanitaire sans précédent. Fin mars 2020, la moitié de la population mondiale est confinée, l'économie mondiale est quasiment à l'arrêt, la consommation et les bourses s'effondrent.

Aix-Marseille-Provence n'est pas épargnée par l'onde de choc provoquée par l'épidémie. Chacun a été touché, à commencer par les malades et leurs familles, les professionnels de santé, les entreprises et salariés (notamment des secteurs dits "vitaux"), les pouvoirs publics, les enseignants, les enfants et leurs parents confinés, les personnes en situation de handicap, fragiles, âgées, isolées, précaires...

Cette crise sanitaire, liée à la progression rapide d'un virus et aux lourds effets du confinement, s'est transformée en une crise globale :

- économique : un tiers de l'économie à l'arrêt, des flux mondiaux au ralenti, un tiers des salariés du privé en chômage partiel, une baisse drastique de l'activité, des filières plus particulièrement impactées (construction, transport, hébergement, restauration, services aux entreprises, commerce, tourisme, culture...);
- sociale et environnementale : creusement des inégalités<sup>1</sup>, urgences alimentaires, arrêt de l'économie informelle, isolement des plus fragiles notamment les personnes âgées, violences domestiques, détresse psychologique, approvisionnement défaillant, difficiles conditions de logements et d'accès aux soins, à l'éducation, à la nature, à la culture, au sport, etc. ;

---

<sup>1</sup> La crise agit comme le miroir d'inégalités sociales mais aussi territoriales et éducatives qui sont souvent imbriquées. Les populations les plus pauvres sont plus vulnérables au virus car elles sont plus exposées à des facteurs de comorbidité tels que l'obésité, le diabète ou l'exposition à la pollution, elles vivent dans des zones plus denses et dans des logements plus souvent surpeuplés, elles sont aussi plus exposées quand elles travaillent (plus souvent employés et ouvriers). Les difficultés d'accès à l'alimentation ont aggravé ces inégalités pendant le confinement. Cf France Stratégie, « *Quel modèle social pour 'faire avec' nos vulnérabilités ?* » et « *Les métiers au temps du corona* »

La Métropole Aix-Marseille-Provence a même dû affronter une crise numérique, en raison d'une cyber-attaque qui a endommagé ses réseaux informatiques en plein confinement.

Comme l'ensemble des acteurs économiques, les acteurs publics vont être budgétairement impactés. **La Métropole AMP et ses communes n'échapperont pas à un redoutable effet ciseau sur leurs finances** : plus de dépenses (mesures d'urgence et investissements à prévoir pour le plan de relance nécessaire) et moins de recettes fiscales. L'équation financière pour 2020 et les années suivantes s'annonce délicate. Mais, sous réserve d'un retour au local et des adaptations nécessaires en termes d'organisation et de stratégie budgétaire, l'agilité d'AMP peut être une pépite de la relance et du renouveau. Il s'agit de concrétiser un premier acte de la « Métropole de Projets ».

### Une crise qui s'installe dans la durée

Certaines ondes de choc, on peut le craindre, seront à retardement : chômage, faillites, pouvoir d'achat, finances publiques, retard éducatif, stress post-traumatique des personnes fragiles... La Métropole AMP, avec sa population, son tissu économique, ses institutions, doit faire face et s'adapter à l'incertitude de l'évolution sanitaire.

A propos des risques d'une « deuxième vague » de contamination, le Conseil scientifique l'affirme, « une intensification de la circulation du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans l'hémisphère nord à une échéance plus ou moins lointaine (quelques mois, et notamment à l'approche de l'hiver) est extrêmement probable »<sup>2</sup>. Il faut donc s'y préparer et tirer toutes les leçons de la gestion de la première vague pandémique, avec un objectif de protection de la santé et d'évitement d'un nouveau confinement généralisé.

**Cette crise profonde vient s'ajouter à d'autres crises mondiales, climatiques notamment. Il est donc de notre responsabilité d'accompagner nos Territoires, nos communes et nos habitants pour panser les plaies immédiates, tirer les leçons avec lucidité et prendre résolument le virage du renouveau : nos choix d'aujourd'hui vont conditionner notre capacité à rebondir durablement. C'est le sens de cette délibération-cadre « AMP 2R », qui combine relance et renouveau, stratégie et proximité dans un même élan.**

### Les spécificités d'Aix-Marseille-Provence face aux effets de la crise

Le monde entier est concerné, le monde entier a dû s'adapter, le monde entier se doit de repenser son avenir. Mais ici, parfois plus qu'ailleurs, certains impacts sont plus marqués, en particulier lorsqu'ils sont liés aux caractéristiques de métropoles comme Aix-Marseille-Provence.

Certaines de nos spécificités peuvent avoir un effet démultiplicateur sur les conséquences du COVID-19, plus fort ici que dans d'autres territoires à la fois pendant le confinement et dans ses conséquences en cascade :

- une population précaire et insuffisamment qualifiée,
- un parc de logements inégal,
- d'importants flux de marchandises (inter)nationaux liés au trafic portuaire, à l'aéroport et aux industries,
- une économie très ancrée dans la production de services,
- davantage de (très) petites entreprises dont la trésorerie est limitée,

---

<sup>2</sup> Avis du Conseil scientifique COVID-19 du 22 juin 2020

- une forte activité touristique (croisières, tourisme d'affaire, courts séjours airBnB,...) et culturelle,
- une périurbanisation forte qui éloigne les lieux de vie des commerces et des services mais aussi des productions alimentaires, et induit des déplacements longs et essentiellement automobiles,
- de grands sites naturels et une nature en ville à développer,
- une importante consommation de ressources non locales et non renouvelables (énergie, plastique, pétrole, etc.)
- et une intercommunalité déjà fortement sollicitée.

Notre modèle de développement à la grande échelle n'apparaît plus viable et **il faut faire de cette crise une opportunité pour repenser Aix-Marseille-Provence, tant dans son organisation que dans ses priorités et son modèle de développement.**

**La grande diversité de notre territoire et certaines de nos spécificités nous rendent en effets plus résistants aux effets cumulés de la pandémie et nous donnent des atouts pour rebondir** : notre milieu médical a montré sa réactivité et son excellence scientifique, notre tissu économique est diversifié, nos pépites de l'innovation sont nombreuses, notre attractivité est réelle, nos acteurs publics et privés savent « jouer collectif », nos territoires sont les garants de la proximité, notre tissu associatif est très actif et sait se mobiliser au service de la solidarité et de l'entraide. **Il nous faut à présent écrire, à toutes les échelles de temps (court et long terme) et territoriales (Métropole, Territoires, communes) une nouvelle page de notre histoire métropolitaine pour faire face aux impératifs « post-COVID ».**

## 2. DANS L'URGENCE, UNE CHAÎNE D'ENTRAIDE SANS PRÉCÉDENT, UNE MÉTROPOLE SOLIDAIRE

Passé le choc des premiers jours de la pandémie, nos communes mais aussi hôpitaux, acteurs publics, associations et citoyens (via de l'entraide spontanée, portage de repas, soutien scolaire, ...) se sont organisés, développant des solutions solidaires, permettant d'amortir les conséquences de la pandémie. Les entreprises ont réorienté leur production pour répondre à l'urgence (alimentaire et sanitaire). Nos laboratoires et notre système hospitalier ont placé notre territoire parmi les mieux dépistés et soignés au monde.

Aux côtés de l'Etat, de la Région et du Département, la Métropole, ses Territoires et ses communes ont mis en œuvre leurs multiples compétences et mobilisé leurs agents dans l'urgence pour faire face à la crise multiforme liée à la pandémie du COVID-19. A été lancé un plan d'actions significatif pour mobiliser l'ensemble des moyens matériels et humains en réactivité vis-à-vis des impacts en cascade du virus et du confinement. Les équipes se sont battues sur le front de l'épidémie pour maintenir les missions essentielles du service public, malgré le confinement et le risque sanitaire (agents de collecte des déchets ménagers, nettoyage, tunnels, eau et assainissement, crématorium, réorganisation des transports, télétravail...). Elles se sont de plus employées à rétablir les systèmes informatiques victimes d'une cyberattaque sans précédent, quelques heures avant le début de la période de confinement (signe que les risques en présence peuvent se cumuler).

Au titre de l'urgence (mesures qui ont pris fin pour la plupart à la sortie du confinement), Aix-Marseille-Provence a initié de nombreuses actions pour soutenir les habitants fragiles, les métiers sous pression sanitaire, les très petites entreprises, les commerçants, les artisans, les associations, mais aussi les acteurs du tourisme, les étudiants, les agriculteurs, les réseaux de transport, touchés de plein fouet par cette crise. En articulation avec le rôle déterminant joué par les dispositifs que la Région Sud a

déployés pour soutenir le tissu économique, la Métropole doit poursuivre et adapter son action en perspective de possibles impacts sur l'activité dans les prochains mois.

A date, les projets ou actions relevant de ce plan d'urgence s'organisent autour de trois principales finalités :

**Continuité du service public :**

- Mise en place d'un dispositif exceptionnel de gestion de crise
- Déploiement massif et rapide du télétravail
- Collecte et traitement des déchets ménagers
- Distribution d'eau et maintien des dispositifs d'assainissement
- Information en continu du grand public et appel au civisme
- Maintien d'une offre de transports publics adaptée pendant le confinement
- Aménagements temporaires de 23 km de pistes cyclables
- Reprise des navettes maritimes.

**Santé et solidarité :**

- Protection sanitaire, commandes et appui à la fabrication de masques, tests généralisés
- Désinfection des rues, sanisettes
- Soutien aux personnels soignants
- Mesures d'urgence pour les plus fragiles, notamment dans les quartiers de la politique de la ville : distribution alimentaire de plus de 70 tonnes de produits frais à plus de 120 000 personnes en grande précarité, paniers paysans, aide au pouvoir d'achat, aide aux jeunes et étudiants, allègement de loyers, aides au maintien dans le logement, points d'eau et d'électricité (gens du voyage, personnes dans domicile fixe), plan de solidarité numérique pour les plus démunis
- Soutien aux associations subventionnées.

**Des mesures exceptionnelles pour soutenir les entreprises et sauvegarder les emplois**

- « Fonds territorial et solidaire pour l'économie et l'emploi »
- Appui aux entreprises fragilisées, en partenariat avec les acteurs économiques, notamment via une « task force » avec les développeurs économiques territoriaux de la Métropole
- Aide à la trésorerie des entreprises via des simplifications ou des avances pour les marchés publics de la Métropole
- Annulation des loyers dans l'immobilier d'entreprises métropolitain et des redevances d'occupation du domaine public sur le Vieux-Port de Marseille, les kiosques de Marseille et le Port Vieux de La Ciotat
- Plan de relance mutualisé pour soutenir le secteur touristique
- Maraîchage et produits frais : les circuits courts entre producteurs locaux et consommateurs
- Propreté des plages : des moyens renforcés pour la saison estivale.

Parallèlement, les Territoires et les communes ont mis en place l'ensemble des mesures d'information et de protection des populations (affichage et mise en ligne d'information, arrêtés de fermeture des équipements et lieux potentiels de rassemblement, patrouilles pour faire respecter les mesures de confinement, distribution de masques, ...).

Ces mesures d'urgence ont colmaté les brèches ouvertes par le risque sanitaire et le confinement. Mais elles devront être prolongées voire amplifiées dans les prochains mois. Au-delà, elles auront à s'intégrer dans une vision plus large de la transformation métropolitaine que les élus ont collectivement affirmée pour la nouvelle mandature.

### **3. DES MOTS D'ORDRE MOBILISATEURS : PLUS D'ANTICIPATION, PLUS DE LOCAL, POUR PLUS DE RESILIENCE**

#### **Fonder le nouveau sur la résilience**

Notre modèle de développement historique, fondé sur une croissance pas suffisamment soucieuse de ses effets environnementaux et sociaux, ne peut plus durer. L'aménagement du territoire, qui a longtemps tourné le dos à la nature et la proximité, révèle ses limites. Forte de ses 3148 km<sup>2</sup> la Métropole Aix-Marseille-Provence, ses 6 Territoires et ses 92 communes est la deuxième Métropole de France et entend **porter un nouveau projet de société**.

**Nous ne voulons pas agir demain avec les réflexes du passé. Le virage du nouveau doit être fort, à la hauteur à la fois de la gravité de la situation et des opportunités que nous devons saisir pour bâtir notre avenir. Il doit être porteur d'ambition et de créativité pour construire une Métropole de projets, réactive et à l'écoute.**

Avec la résilience comme nouvelle ligne de conduite (= mieux anticiper les risques, mieux gérer les crises lorsqu'elles surviennent et mieux s'en remettre), notre réponse n'est pas seulement conjoncturelle. Elle porte un nouveau regard sur nos atouts, nos vulnérabilités et leurs impacts sur nos populations, nos entreprises et nos territoires. Elle cherche à maximiser les effets des moyens que la Métropole peut consacrer à la relance et au nouveau tant dans le cadre de ses compétences stratégiques que sur les enjeux de proximité qui ont dans ce contexte révélés leur caractère crucial.

Face aux fragilités mises en évidence par la pandémie de COVID-19, **toute l'action métropolitaine devra s'engager pour :**

- **une meilleure anticipation, pour éviter les menaces, résister aux chocs et s'adapter aux multiples risques de notre territoire** (pandémies, incendies, inondations, canicules, séismes, risques industriels, terrorisme, érosion, épuisement de la ressource en eau...). La crise a révélé la nécessité d'accroître notre vigilance aux signaux d'alerte<sup>3</sup>, notamment liés au changement climatique et aux inégalités, ainsi que le besoin de protection de nos communes et nos concitoyens en matière sanitaire. Cependant, elle nous conforte dans la poursuite d'une politique ambitieuse de prévention et de gestion des risques majeurs. La préparation des crises, la veille, et l'anticipation sont des facteurs déterminants dans la robustesse de nos organisations et la résilience opérationnelle pour faire face aux catastrophes et en limiter tous les effets. Les dispositifs en place, tirant également les leçons de la crise liée au COVID-19, doivent être accentués et développés pour faire face à toutes les menaces sanitaires, technologiques et naturelles, qui, sans organisation résiliente et préparation, génèreront potentiellement des effets dévastateurs ;
- **une plus grande autonomie locale, pour être moins dépendant de l'extérieur et plus économe des ressources non renouvelables** : activer les compétences métropolitaines fondamentales (transports, développement économique, aménagement, transition écologique et énergétique) pour en maximiser les bénéfices écologiques, sociaux et économiques collectifs et favoriser la proximité et agir pour la mobilité, la santé, l'industrie, l'agriculture, l'alimentation, les énergies, l'eau, les achats, etc.. Les échanges (inter)nationaux allant être affectés pendant plusieurs mois/années, il faut reconstruire notre indépendance stratégique (dans des domaines clés comme la santé, l'agriculture, le textile, l'énergie... à

---

<sup>3</sup> « Cette catastrophe rappelle de façon brutale nos faiblesses et le peu d'attention que nous portons aux signaux d'alerte » (rapport du Haut Conseil pour le Climat).

l'échelle métropolitaine, française et européenne), avec notamment le Port, l'aéroport et les principaux industriels.

**C'est donc un nouveau modèle d'aménagement et de développement qu'il convient impérativement de réussir** : plus de qualité de vie, plus de sobriété en ressources, plus de protection des espaces naturels et agricoles (zones calmes, renaturation, corridors de biodiversité) et une action résolument tournée vers la "proximité". Les enseignements de la crise invitent à revoir en profondeur notre organisation et les interactions Humain-Nature et à « prendre soin » du vivant dans son ensemble. C'est un **changement de modèle qui permettra au "local" d'être un vrai déterminant stratégique** (s'appuyer sur des forces existantes ou à recréer) pour être le moins sensible possible aux déterminants structurels et internationaux.

### **Affirmer nos objectifs impératifs : emploi, inclusion, écologie**

Dans la période qui s'ouvre, le renouveau d'Aix-Marseille-Provence impose de prioriser nos efforts et nos moyens pour **répondre simultanément à trois impératifs** :

- **le soutien à l'emploi**, pour une Métropole dynamique, soutenue par une économie métropolitaine relancée, portée par des filières stratégiques et une activité commerciale "du quotidien", produisant des biens et des services utiles aux habitants (la plus pourvoyeuse d'emplois) ;
- **l'inclusion sociale**, pour une Métropole des proximités qui soutient les populations fragilisées (très précaires, vulnérables, mal logées) avec un objectif de cohésion et de santé dans toutes les politiques transversales ;
- **la transition écologique**, pour une Métropole nature, soucieuse de son impact (empreinte carbone, consommation de ressources, biodiversité, patrimoine naturel, etc.) qui valorise ses richesses terrestres et marines exceptionnelles, adapte fortement son urbanisme à ces enjeux et encourage les circuits courts et l'économie circulaire.

Rechercher des effets croisés sur la santé économique, la santé sociale et la santé environnementale, c'est adopter une **approche transversale** au bénéfice de nos communes et de nos habitants et **maximiser les effets de chaque euro d'argent public dépensé** pour répondre au mieux aux enjeux d'un développement durable et inclusif de nos territoires.

Dans ses domaines de compétences, la Métropole peut **engager rapidement des chantiers à fort effet-levier** et **s'autoriser à repenser des** politiques et projets qui ne rempliraient spontanément pas les conditions du renouveau. Nous devons réfléchir, par exemple, à rééquilibrer espaces urbains et espaces naturels et agricoles, zones commerciales périphériques et centres-villes fragilisés, aux fortes concentrations de pauvreté dans des quartiers dégradés, aux espaces de travail et services au public non desservis par les transports, à un urbanisme peu adapté au changement climatique et défavorable à la santé.

## **4. HUIT CHANTIERS, AUX EFFETS D'ENTRAÎNEMENT DEMULTIPLIÉS, POUR PRIORISER L'INVESTISSEMENT**

La Métropole et ses Territoires déploieront ensemble leurs **forces et moyens sur les actions les plus efficaces et impactantes pour la relance et le renouveau.**

**Huit chantiers – aussi cruciaux les uns que les autres – sont prioritaires pour relancer l'économie, favoriser l'inclusion sociale et accroître la transition écologique. La présente délibération-cadre en**

**pose le principe et les ambitions. Ils ont déjà en partie démarré mais feront l'objet de décisions opérationnelles et financières plus précises à partir de l'automne 2020, une fois engagées les modalités de dialogue avec la nouvelle gouvernance et les principaux partenaires de la Métropole.**

### **1. Soutenir massivement les secteurs économiques durement touchés, pourvoyeurs d'emplois et de retombées locales**

L'urgence impose d'accompagner vigoureusement les activités « mises à l'arrêt » ou fortement réduites, telles l'activité commerciale, la restauration ou le BTP, toutes durement impactées par les mesures sanitaires et le confinement, alors qu'elles sont d'importants vecteurs d'emploi local (pour illustration, les seuls chantiers de l'opération d'intérêt national Euroméditerranée représentent 7500 emplois directs ou indirects). Il en va de même pour le secteur touristique ou le nautisme (cf. nos 225km de littoral et les nombreux ports de plaisance gérés par la Métropole), ainsi que pour les activités culturelles et sportives, qui ont également fortement souffert des freins à la mobilité et de l'interdiction des rassemblements : de multiples déprogrammations sont venues précariser des emplois (dont les intermittents, les saisonniers, les emplois associatifs...) déjà fragiles.

Au-delà des aides économiques (loyers, travaux, trésorerie, ...) et des soutiens à la consommation des ménages (plateforme mutualisée de e-commerce local, soutien à la production et à la consommation locales et durables, etc.) indispensables à la relance, il s'agit d'accélérer la transition sociale et environnementale de ces secteurs fragilisés, par la modulation de ses aides, ainsi que par des actions en faveur de la promotion, de la formation, et du numérique. Des plans par filière pourront participer à cette nécessaire transition. Enfin, la commande publique jouera un rôle de premier plan pour remplir les « carnets de commande » des entreprises de nos territoires et soutenir l'activité économique locale tout en encourageant le virage écologique et inclusif.

### **2. Investir fortement dans des filières essentielles à l'économie "que nous voulons" et à la qualité de vie : santé et activités "bas carbone" non délocalisables**

La crise liée au COVID-19 révèle le caractère primordial de la proximité tant dans l'offre de santé que de biens et services indispensables aux besoins de première nécessité et au-delà à la qualité de vie des habitants. Avec d'importantes surfaces mais surtout une agriculture d'excellence (AOC, Label rouge, bio, etc.), Aix-Marseille-Provence entend amplifier sa politique alimentaire et de soutien à l'« économie du quotidien », garante de ses paysages et terroirs et source d'emplois non délocalisables. Agriculture, pêche et aquaculture, filière bois et artisanat (avec de la mode, de la gastronomie, de l'argile...) sont emblématiques de nos savoir-faire et des secteurs économiques à fort potentiel.

Au-delà, et pour prendre pleinement le virage du nouveau, il s'agit de déployer l'ensemble des activités liées à la santé, une des filières cruciales du nouveau métropolitain, et aux activités propres ou "bas carbone" (biotech, clean tech, énergies renouvelables, écoconstruction...) pour bâtir un territoire sobre en ressources. L'entrepreneuriat innovant dans ces domaines sera privilégié.

Enfin, il nous faudra miser sur le développement de l'économie sociale et solidaire et des activités innovantes et créatives qui génèrent de la richesse locale plus « vertueuse » ; elle amplifiera les moyens dédiés (cf réseau d'incubateurs, de technopôles, etc.). La vivacité de l'enseignement supérieur, de la recherche locale, de l'innovation et des filières du numérique sera exploitée dans ce même objectif...

### **3. Engager un « Pacte de relocalisation » des activités productives**

Pour accroître l'autonomie productive et énergétique métropolitaine, en mettant un terme aux délocalisations à outrance des dernières décennies, Aix-Marseille-Provence favorisera la relocalisation des industries et ainsi que des entreprises produisant de l'énergie sur son territoire ou innovant dans ce domaine. L'enjeu est de garantir en proximité des capacités de production,

notamment dans les productions liées à la santé, à l'agroalimentaire, à l'aéronautique, etc., mais aussi les productions énergétiques à base de ressources renouvelables et de valorisation des déchets.

La présence du Grand Port Maritime de Marseille Fos, de l'aéroport Marseille Provence, des grandes infrastructures (notamment les trois gares TGV et la perspective de la Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur), d'Euroméditerranée et de grands donneurs d'ordre donne un avantage compétitif et différenciant, dont peut se saisir la Métropole avec tous les acteurs économiques (création d'un club des grands comptes et d'un club des investisseurs internationaux, amélioration qualitative et quantitative de l'offre de bureaux...).

Les chaînes de valeur et d'approvisionnement seront confortées entre grands comptes et petites ou moyennes industries relocalisant aussi les sous-traitants sur le territoire. La variété des ressources renouvelables (l'eau, le mistral, le soleil, etc.) et la diversité des acteurs innovants est un autre avantage comparatif déterminant à saisir pour la transition énergétique industrielle.

Pour réussir son renouveau, Aix-Marseille-Provence s'attachera à accompagner la mutation industrielle des secteurs en reconversion et développera fortement l'économie circulaire (où les déchets des uns sont les ressources des autres) dans une optique de stratégie bas carbone. Il s'agira de bâtir une offre foncière économique, adaptée et connectée aux bassins de vie, à haute qualité environnementale et privilégiant le « clé en main » (« *welcome pack* »), en ville ou dans des zones d'activités requalifiées.

#### **4. Retisser le lien social, résorber les fractures (sociales, territoriales, numériques), et agir par l'éducation et l'insertion pour donner à chacun sa chance**

Aix-Marseille-Provence entend bâtir la « Métropole des possibles », qui articule l'ensemble des politiques publiques et des partenaires au profit de la cohésion sociale. Elle se veut plus inclusive et porteuse de perspective pour les populations les plus fragilisées par la crise : ménages pauvres, jeunes et contrats précaires, personnes âgées ou dépendantes. Cet engagement en faveur de l'équité sociale et économique passera par de multiples dispositifs tels que :

- un véritable « hub métropolitain d'accompagnement à l'emploi » amplifiant les dispositifs d'insertion,
- des efforts démultipliés pour toute la chaîne éducative (éviter le décrochage, donner une deuxième chance, former aux métiers en croissance, relation étudiants-entreprises, entrepreneuriat des jeunes, aides à la professionnalisation, etc.),
- des actions en faveur des plus fragiles (personnes âgées, malades ou handicapées), des liens intergénérationnels et de toutes les formes de solidarité, dont beaucoup se sont magnifiquement manifestées pendant le confinement,
- l'égalité femme-homme,
- des actions pour offrir un cadre sécurisant aux « petits métiers informels ».

Au-delà de ces enjeux de dynamisation et de lien, la cohésion sociale devra être une préoccupation des politiques d'aménagement et d'urbanisme dans la construction même de la ville. Il s'agira à la fois de développer une offre équilibrée de logements sociaux, des projets urbains intégrés (accessibilité, habitat rénové,...) et des espaces et équipements partagés : espaces publics, accès à la nature, vie collective, sécurité, culture et sport pour tous, etc. Notre modèle urbain est à repenser.

#### **5. Viser 350 M€ d'investissements chaque année dans les transports alternatifs à la voiture individuelle**

Indispensable pour bâtir un territoire résilient, la construction d'un réseau de transport collectif fiable, performant et durable s'impose comme une des premières priorités métropolitaines. Ceci se traduira nettement dans les choix budgétaires. La création d'un établissement public dédié sera sollicitée auprès de l'Etat, pour trouver des modalités de financement à la hauteur de l'enjeu. La plupart des déplacements quotidiens n'excédant pas 2km, des actions en faveur des modes actifs (marche, vélos, trottinettes...) et du partage de l'espace public pour des circulations apaisées

complèteront le dispositif pour développer la mobilité multimodale à l'échelle métropolitaine et celle de nos territoires.

Plusieurs plans tels que le Plan Piéton ou le Plan Vélo, qui prévoit le déploiement progressif de 200km de voies cyclables et de services associés, viendront concrétiser cette orientation forte.

Toujours dans l'optique de limiter le recours à la voiture individuelle, Aix-Marseille-Provence encouragera une moindre mobilité par une forte ambition de déploiement du télétravail, des espaces collaboratifs ou bureaux partagés, des tiers lieux (dont la création sera encouragée dans les centres urbains et noyaux villageois) et l'adaptation des temps (désynchronisation des temps urbains pour limiter les heures de pointe, création d'un « bureau des temps » pour coordonner les acteurs dans la gestion des temps urbains).

## **6. Engager des projets urbains transformateurs, porteurs d'un urbanisme des courtes distances et économe en ressources, et intensifier nos cœurs de ville et de village**

Par des efforts coordonnés dans la mise en œuvre de leurs multiples compétences, Aix-Marseille-Provence, ses Territoires et ses communes entendent préserver et développer ses centralités, dont les commerces et services de proximité subissent de plein fouet le contre-coup de la crise. Levier essentiel du renouveau en faveur des proximités, la dynamique de ces centralités passe par :

- davantage de logements et bureaux de qualité construits dans le respect du patrimoine existant (bâti neuf, réhabilité ou immeubles mixtes),
- un ambitieux plan de rénovation énergétique du bâti public et privé,
- l'animation de ces centres appuyée par une gestion urbaine adaptée (sécurité, propreté, ...)
- et davantage d'équipements culturels et sportifs, d'espaces verts et publics, confortables pour tous.

Dans une approche transversale et un étroit partenariat avec les communes, la nouvelle gouvernance métropolitaine aura à inventer cette multipolarité au service de la qualité de vie des habitants. Le projet de Plan partenarial d'aménagement pour le centre-ville de Marseille sera exemplaire en la matière. D'autres espaces prioritaires seront fortement investis par des projets intégrés de grande envergure, à l'image de l'Étang de Berre, des quartiers dégradés, de la Façade maritime Nord (Marseille) d'Euroméditerranée, de la Vallée de l'Huveaune, autour des grandes infrastructures de transport, ...

## **7. Protéger strictement et valoriser les espaces agricoles et naturels... même en ville**

Au sortir de cette crise sans précédent, les habitants sont plus que jamais demandeurs de nature en ville. Consciente de la richesse et la diversité de son socle naturel, la Métropole entend protéger et valoriser ses espaces maritimes et littoraux, ses espaces naturels, agricoles et forestiers, ses zones humides et cours d'eau. Au-delà de la nécessaire préservation des grands espaces, il s'agit également de porter un regard particulier sur l'urbain, en vue du développement d'espaces de nature et de respiration en ville.

Visant l'objectif de « zéro artificialisation nette » des sols, Aix-Marseille-Provence entend favoriser une densification raisonnée, le développement d'une agriculture urbaine et d'actions de désimperméabilisation des sols ou de renaturation et ce afin d'y trouver biodiversité, zones calmes, îlots de fraîcheur, eaux filtrées naturellement.

## **8. Développer l'autonomie alimentaire et encourager les circuits courts**

Conforter le Projet alimentaire territorial pour faire du local (particuliers, restauration scolaire, grandes et moyennes surfaces...), consolider le débouché prioritaire de nos productions en développant les circuits courts et les liens entre producteurs, distributeurs et consommateurs, doit être une priorité. Cette politique volontariste de proximité vise à la fois à créer l'accès à une alimentation de qualité pour tous et à soutenir la production agricole locale par :

- des halles alimentaires ou gastronomiques en centre-ville et des marchés de producteurs provençaux,

- des points de collecte / logistique urbaine au service des circuits courts,
- des parcs agricoles périurbains et l'acquisition de foncier agricole de qualité,
- des fermes et pépinières agricoles pour accompagner l'installation des jeunes agriculteurs,
- la pérennisation des liens contractuels établis pendant le confinement entre les grandes et moyennes surfaces commerciales et les producteurs locaux,
- la structuration d'une filière locale de la transformation agricole pour la restauration hors domicile.

Le Marché d'Intérêt National de Marseille, outil métropolitain majeur de la distribution alimentaire, participera de cette politique alimentaire.

## **5. UN PROFOND CHANGEMENT DE METHODE POUR REUSSIR LE RENOUVEAU**

### **Le renouveau sera collectif ou ne sera pas !**

Face à cette crise, nos institutions publiques ont su s'unir et trouver les moyens de réagir dans l'urgence, en dépassant les contraintes et procédures administratives souvent dénoncées.

Soyons réalistes, aucune institution n'aura seule ni les moyens financiers ni les compétences à la hauteur de l'enjeu : réenclencher tous les pans de la vie sociale (économie, habitat, mobilités, culture, sport, tourisme) et poser les fondations du renouveau.

Au-delà d'un changement de modèle, c'est donc un changement de méthode qu'il nous faut opérer.

**L'ensemble des décideurs doit se fédérer et entrer en mode « participatif » :**

- Entre élus et institutions publiques par un accord stratégique entre la Métropole, ses Territoires, ses Communes, le Département, la Région, l'État et l'Europe.
- Entre institutions et partenaires publics et privés.
- Entre « décideurs » et citoyens ou associations.

### **Quatre vecteurs du changement de méthode**

#### ***Instituer un comité de gouvernance renouvelée***

Le renouveau doit être celui d'une société locale qui se mobilise, qui partage sa lecture des enjeux, qui construit ses réponses stratégiques et qui déploie ses plans d'actions. Il s'agit ici de mettre en place un **« comité de gouvernance renouvelée »** composé de citoyens, d'experts, de représentants socio-économiques et associatifs (scientifiques, étudiants, enseignants et universitaires, chambres consulaires, petites et grandes entreprises, professionnels et représentants des fédérations dans de multiples domaines socio-culturels, éducatifs, sportifs). La **saisine du Conseil de Développement** et ses représentants de la société civile, pour réfléchir sur l'après-COVID-19, sera une première étape. Le **Conseil Métropolitain des jeunes** sera également sollicité pour exprimer la vision des générations futures.

#### ***Mobiliser les citoyens, les associations et toute la société métropolitaine***

La mobilisation la plus large permettra d'ancrer dans la durée les comportements de solidarité et d'entraide, de co-construire les stratégies collectives du renouveau et de démultiplier les leviers de mise en œuvre.

Plusieurs initiatives seront lancées par la Métropole pour cela :

- Un **outil web métropolitain simple** qui pourrait faire l'objet d'une co-conception, servira à faciliter l'accès à l'institution (bonnes pratiques et gestes barrières, panorama complet des aides proposées localement...), à organiser l'entraide (relais d'initiatives citoyennes) et à remonter des solutions du terrain.
- Un **appel à projets "Réinventons la Métropole"** mettra le tissu économique, social, associatif et les initiatives citoyennes au service des priorités du renouveau. Il sera assorti d'un **budget participatif**, à travers un « **fonds d'initiative citoyenne** ».
- Des **lieux** incarneront la mobilisation, notamment dans une Maison du Projet (physique et virtuelle, pour la sensibilisation et participation) avec des antennes dans les territoires.
- Une « **Convention citoyenne de la relance et du renouveau** », **début 2021**, pourrait présenter et mettre en débat les avancées collectives et les initiatives en cours, en permettant un dialogue entre Aix-Marseille-Provence, les citoyens et tous les partenaires institutionnels et socio-économiques.
- Enfin, **pourrait être identifiés des citoyens exemplaires**, femmes et hommes habitants de ce territoire qui font la preuve d'un engagement citoyen et qui seront reconnus pour leurs initiatives en matières de solidarité, d'entraide, de protection de l'environnement, etc. Serait ainsi mise en place une « **Réserve citoyenne métropolitaine** », vigie d'information pouvant aider la Métropole, ses Territoires et ses communes à prévenir des situations de crise, à réfléchir à la mutation de ses politiques publiques en prise avec les réalités de son territoire.

### ***Contractualiser avec les partenaires, y compris les territoires voisins***

Nous devons **mobiliser toutes les formes de contractualisation** autour des priorités de l'après-crise et rechercher systématiquement le partenariat avec l'Europe, l'État, la Région, le Département, les acteurs publics et privés (Hôpitaux, Grand Port Maritime de Marseille, Aix-Marseille Université, Euroméditerranée,...) pour coordonner nos actions et maximiser les effets des investissements publics et privés.

Aix-Marseille-Provence inscrira son action dans les orientations européennes, notamment du Green Deal (organisé autour des trois priorités : numérisation, décarbonation, résilience) et de la future programmation des fonds structurels européens. Elle contribuera au maximum dans les cadres à venir du plan de relance national. L'enjeu sera double : participer à l'effort collectif de relance et préparer des projets pouvant bénéficier au maximum des aides européennes et nationales.

Les agences de l'Etat seront également invitées à participer, via des conventions spécifiques (Secrétariat général à l'investissement, Agence nationale de cohésion des territoires, Agence régionale de santé, ADEME, Caisse des Dépôts et Consignations, ANAH, ANRU, Agence de l'eau, etc.). La Métropole, ses Territoires et ses communes auront à inventer l'ingénierie financière du renouveau.

Dans une volonté de développer la coopération territoriale, la Métropole proposera une démarche de **contrat de réciprocité** avec ses voisins régionaux ou inter-régionaux (Pays d'Arles, Vaucluse, Var, Alpes, mais aussi avec Lyon, Nice et Montpellier ou les parcs naturels régionaux). C'est une coopération gagnant-gagnant qui peut se déployer : par exemple, sur les questions de santé, de relocalisation industrielle, de mobilité, d'énergie, de circuits courts, d'économie circulaire, de tourisme provençal, de chaîne logistique et portuaire, etc.

### ***Solliciter l'OCDE pour un accompagnement international pilote post-COVID***

L'OCDE contribuera à la définition des choix stratégiques du plan de relance d'Aix-Marseille-Provence, à partir des expériences des villes et des métropoles dans le monde. Cet organisme

international dispose en effet de réseaux d'experts, de données comparatives et d'analyses des réponses des métropoles aux impacts multiformes du COVID-19.

L'OCDE participera à l'identification des leviers majeurs les plus adaptés aux spécificités de notre territoire, à l'appui de la démarche partenariale impulsée ici par la Métropole Aix-Marseille-Provence. Ce même travail pilote de l'OCDE sera effectué en parallèle avec Rotterdam-La Haye et un panel de métropoles britanniques, permettant des réflexions croisées inédites.

### **Mettre en place la « Métropole 3.0 » : exemplarité, agilité et efficacité**

La crise va mettre à mal les moyens financiers (double effet dû aux moindres recettes fiscales et aux dépenses non prévues induites par la crise) et demander une réactivité plus forte de l'institution... l'action métropolitaine dans le « monde d'après » doit se réformer et contribuer pleinement à la relance et au renouveau.

#### ***Orienter les 650 M€ d'achats annuels de l'institution Métropole au service du renouveau***

... pour faire de la transition écologique, énergétique et sociale, mais aussi de l'innovation, les vecteurs clefs de transformation et de dynamique économique locale (carnets de commande pour les entreprises locales). La puissance que représente la capacité d'achat public d'Aix-Marseille-Provence sera coordonnée avec celle des communes et de l'ensemble de ses satellites (agences, Sociétés publiques locales, régies, délégataires...) et avec les collectivités partenaires volontaires.

#### ***Déployer une politique métropolitaine intégrée du risque et de la résilience***

... prospective des risques, fonds spécifique d'urgences, cellule de crise pérenne, exercices de mise en situation pour protéger habitants, communes et bassins de vie et entretenir la "mémoire" du risque, politiques de réduction des aléas, outils de suivi et d'évaluation, sont autant de réponses à amplifier ... autant face au risque d'une seconde vague pandémique, que face à l'ensemble des risques auxquels le grand territoire est confronté (inondations, canicules, industries, terrorisme, etc.).

#### ***Mettre en œuvre un projet d'administration exemplaire et performante, au plus près du terrain***

... dans son management (chaîne hiérarchique claire, lien entre échelon central et échelon territorial repensé, organisation adaptable et travail transversal en « mode projet »), son mode de travail (télétravail étendu), ses recrutements (métiers cibles, égalité homme-femme, offres de stages et d'alternance pour aider les jeunes), son usage des ressources et la mobilisation de chacun des 8500 agents autour de ces objectifs. La réduction des délais de paiement des factures, qui a été significative depuis plusieurs mois, est à ce titre un objectif clé pour soutenir la trésorerie des entreprises prestataires fragilisées par la crise.

#### ***Développer l'agilité, la créativité et encourager l'expérimentation***

...avec des procédures simplifiées (moins de normes, délais, surcoûts...) et innovantes. Coupler en permanence stratégie et actions, mais aussi échelon territorial et échelon central, avec une écoute renforcée face à la remontée des besoins / des métiers sur le terrain. La réactivité et la recherche de solutions innovantes seront les gages de la transformation en continu des modes de faire.

#### ***Concilier transformation numérique avec frugalité numérique***

Se transformer (modernisation de l'administration et de l'offre de service) en s'appuyant sur la data et l'intelligence artificielle, mais aussi en réduisant la fracture numérique et l'impact environnemental du numérique.

### **Concevoir une grille de priorisation de tous les projets**

...pour réviser nos priorités d'investissement et conditionner nos financements à leur utilité (croisée) pour la relance économique, la transition écologique, l'inclusion et la proximité. Cela implique une **revisite systématique des grands plans et schémas et un dispositif de suivi et d'évaluation.**

## **6. UN PREMIER « PACK » D' ACTIONS POUR LA RELANCE IMMEDIATE**

La présente délibération-cadre fixe un cap, un ensemble d'objectifs, d'initiatives et de démarches, qui vont générer des projets concrets dans les prochaines semaines et les prochains mois. Elle se déclinera à l'automne 2020, dans des plans d'actions plus opérationnels, discutés avec les partenaires. Ceux-ci seront priorisés dans les arbitrages budgétaires de la Métropole, lors du vote du budget.

Mais, d'ores et déjà, plusieurs actions doivent être déclenchées, face à certaines situations critiques.

Sans attendre le plan d'action de l'automne, plusieurs délibérations sont soumises au Conseil de la Métropole pour répondre aux besoins immédiats, déjà identifiés et pour lesquels les projets sont prêts et finançables.

### **Délibérations déjà inscrites au Conseil de la Métropole du 31 juillet 2020 :**

14380. - Approbation de la création et de l'affectation de l'opération d'investissement " Equipements pour la gestion de crise "

14976. - Approbation des aménagements tarifaires et des exonérations de redevances sur le domaine public maritime portuaire dans le cadre du plan de relance inhérent à la crise sanitaire COVID 19

15091. - Crise sanitaire et solidarité de la Métropole Aix-Marseille-Provence pour les Familles des Gens du voyage

15140. - Approbation d'un abattement exceptionnel sur la tarification des abonnements scolaires pour l'année scolaire 2020-2021

15165. - Approbation d'une exonération partielle des redevances d'occupation du domaine public suite à la crise sanitaire COVID 19 sur le périmètre du Territoire Marseille-Provence

15194. - Approbation d'une exonération partielle des redevances d'occupation du domaine public suite à la crise sanitaire COVID 19 pour les kiosques et les terrasses installés sur le périmètre du Territoire Marseille Provence

15242. - Approbation du nouveau tarif unitaire pour la vente dématérialisée du « Leticket » sur le réseau RTM et du remboursement des abonnements annuels et mensuels sur la période avril et mai 2020

15271. - Approbation du remboursement au prorata temporis des abonnements du réseau IRVE Emouv suite à l'arrêt du service Emouv

15324. - Versement d'une prime exceptionnelle pour les agents métropolitains mobilisés dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire prévu par l'article 4 de la loi n°2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid19

15529. - Approbation d'une convention d'abondement au fonds de prêt d'honneur de l'ADIE sous forme d'avance remboursable

15661. -Approbation de la création et de l'affectation de l'opération d'investissement "Programme Smart Métropole"

18447. -Approbation de l'avenant n° 1 à la convention d'objectifs portant attribution de subvention de fonctionnement à l'Association Grand Luminy. (Délibération concernant le Territoire Marseille Provence)

**Délibérations déjà inscrites au Bureau de la Métropole du 31 juillet 2020 :**

15143. - Approbation d'une convention de partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Aix-Marseille-Provence pour la mise en place du dispositif Pacte PME sur le territoire métropolitain

15336. - Réalisation d'une étude avec l'OCDE pour la relance et la résilience de la Métropole Aix-Marseille-Provence

15511. - Versement d'un apport avec droit de reprise à l'association France Active Provence-Alpes-Côte d'Azur destiné à l'abondement du fonds « ESS'OR – prêt relève solidaire » - Approbation d'une convention

15524. - Approbation de l'avenant n° 1 à la convention portant attribution de subvention de fonctionnement à l'association pôle métropolitain de l'entrepreneuriat

15529. - Approbation de l'avenant n° 1 à la convention d'objectif portant attribution de subvention de fonctionnement à l'Association Marseille Innovation

15577. - Équipements aquatiques – approbation du remboursement aux usagers des activités encadrées dispensées par les piscines de la métropole en cas de fermeture durable ne permettant pas un rattrapage sur la saison en cours