

# Pour la relance post-COVID-19 & la résilience de la métropole Aix-Marseille-Provence, France

Une perspective internationale





# Pour la relance post-COVID-19 et la résilience de la Métropole Aix-Marseille-Provence, France

## Une perspective internationale

---

De par sa vocation de Métropole euroméditerranéenne ouverte sur le monde, et au cœur d'importants flux d'échanges portuaires et touristiques, l'économie de la Métropole Aix-Marseille-Provence a été touchée de plein fouet par la crise de la COVID-19. Mais si la crise est venue révéler, voire amplifier, les défis structurels auxquels la Métropole était confrontée avant le début de la pandémie, elle a aussi généré de nouvelles opportunités. Cette étude montre que pour répondre aux défis et aux opportunités engendrés par la crise, la Métropole Aix-Marseille-Provence pourrait renforcer les priorités de transition écologique, d'inclusion et d'innovation comme véritables piliers de la relance économique, tandis qu'une priorisation de ses projets, une collaboration plus étroite avec les autres échelons administratifs et la mobilisation de tous les citoyens et parties prenantes permettront une mise en œuvre efficace de la relance.

---

**Codes JEL :** R11, R58

**Mots-clés :** Relance post-COVID-19 ; Résilience ; Développement régional ; Développement urbain ; Principes de l'OCDE sur la politique urbaine

## À PROPOS DE L'OCDE

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 38 pays membres qui fait participer à ses travaux un nombre croissant de pays non membres de toutes les régions du monde. La principale mission de l'OCDE aujourd'hui est d'aider les gouvernements à œuvrer ensemble à la réalisation d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. À travers son réseau de 250 groupes de travail et comités spécialisés, l'OCDE est un forum où les gouvernements peuvent comparer leurs expériences de l'action publique, rechercher des solutions à des problèmes communs, identifier les bonnes pratiques et coordonner les politiques nationales et internationales. Pour plus d'information: [www.ocde.org](http://www.ocde.org).

Ce document a été approuvé par le Groupe de travail de l'OCDE sur la politique urbaine lors de sa 29<sup>ème</sup> session le 3 mai 2021 sous la cote [CFE/RDPC/URB(2021)7].

La publication de ce document a été autorisée par Lamia Kamal-Chaoui, Directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre ne préjugent en rien du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

### © OCDE (2021)

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du droit d'auteur (copyright). Les demandes pour usage commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org).

# Remerciements

Ce rapport a été préparé par le Centre pour l'Entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE) de l'OCDE, dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, Directrice.

Il a été rédigé par Camille Viros, Économiste/Analyste des politiques publiques, sous la supervision de Soo-Jin Kim, Cheffe de l'Unité des politiques et revues urbaines, et d'Aziza Akhmouch, Cheffe de la Division des villes, politiques urbaines et développement durable (CITY).

La rédaction de ce rapport a été rendue possible grâce au soutien de la Métropole Aix-Marseille-Provence. L'équipe locale qui a contribué à la rédaction a impliqué élus et administration de la Métropole.

Le rapport a également bénéficié des apports de l'Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (AGAM) et de l'Agence d'urbanisme du Pays d'Aix (AUPA).

Le rapport a été enrichi par les consultations réalisées lors des tables-rondes avec les différents partenaires de la Métropole Aix-Marseille-Provence, notamment avec Monsieur le Sous-Préfet à la Relance auprès du Préfet de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Département des Bouches-du-Rhône, la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement PACA (DREAL), la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM), la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS), l'INSEE PACA, l'ADEME (Agence de la transition écologique), Euroméditerranée, Provence Promotion, Rising Sud, l'Agence régionale de Santé PACA (ARS PACA), la Chambre de Commerce et d'Industrie Aix-Marseille-Provence (CCIAMP), la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMAR), l'Union pour les Entreprises des Bouches-du-Rhône (UPE 13), le Club Immobilier Provence, l'Observatoire de l'Immobilier Provence, l'Association Régionale des Organismes HLM de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Corse (ARHLM), le Grand Port Maritime de Marseille-Fos (GPMM), l'Aéroport Marseille Provence, la Régie des Transports Métropolitains (RTM), la Régie Départementale des Transports des Bouches-du-Rhône (RDT 13), l'ADIL 13, l'Établissement Public Foncier PACA, le Réseau SNCF, l'ADIT, l'Institut Montaigne.

Les auteurs remercient également Joaquim Oliveira-Martins, ancien directeur adjoint de CFE (OCDE), Claire Charbit (OCDE), Maria Varinia Michalun (OCDE), Oriana Romano (OCDE), Sena Segbedzi (OCDE), Paolo Veneri (OCDE) et Jonathan Crook (OCDE) pour leur participation aux tables-rondes et leurs éclairages.

Pilar Philip et François Iglesias (CFE) ont préparé le document pour publication.



# Table des matières

Remerciements	3
Méthodologie	6
Executive summary	8
Synthèse	11
<b>1 La crise de la COVID-19 : révélatrice et amplificatrice des défis et atouts de la Métropole Aix-Marseille-Provence</b>	<b>16</b>
L'impact économique de la crise de la COVID-19 varie fortement selon les territoires	16
Relativement épargnée sur le plan sanitaire lors de la « première vague », la Métropole Aix-Marseille-Provence connaît une « deuxième » et même une « troisième vague » plus fortes malgré un niveau élevé d'infrastructures et de ressources médicales	17
En tant que Métropole mondialisée, Aix-Marseille-Provence a été touchée de plein fouet par la crise économique liée à la COVID-19	20
La crise de la COVID-19 a aggravé une situation de l'emploi déjà fragile caractérisée par un faible niveau de qualification et de fortes inégalités	22
La crise de la COVID-19 a amplifié la crise du logement dans la Métropole et révélé de nouvelles problématiques autour de l'habitat	29
Les défis liés à la mobilité et à la transition énergétique et écologique se confirment alors que la crise de la COVID-19 a suscité un plus grand désir d'accès à la nature et de proximité	34
<b>2 Déployer le plan de relance et de renouveau (AMP 2R) comme levier de croissance durable, inclusive et intelligente</b>	<b>39</b>
Le plan AMP 2R vise à répondre aux défis et opportunités mis en lumière par la crise, tout en s'inscrivant dans la continuité du projet métropolitain « Ambition 2040 » et des programmes métropolitains existants	39
Les piliers de la relance sont à affirmer ou intégrer davantage dans le long terme pour fonder un développement durable, inclusif et intelligent de la Métropole AMP	46
Pilier 1 : La transition écologique	48
Pilier 2 : L'inclusion	53
Pilier 3 : La transition numérique et l'innovation	56
Adopter la bonne temporalité pour renforcer la résilience d'Aix-Marseille-Provence	58
Synthèse des recommandations pour déployer le plan de relance et de renouveau comme levier de croissance durable, inclusive et intelligente	60

3 Garantir une mise en œuvre efficace de la relance de la Métropole Aix-Marseille-Provence	61
Renforcer les synergies avec les plans de relance des autres échelons administratifs	61
Prioriser les projets clés pour la relance de la Métropole afin de mobiliser au mieux les ressources financières nécessaires	62
Promouvoir la coordination intergouvernementale et fédérer tous les acteurs autour du projet de territoire	68
Améliorer la coordination pluri-niveaux	68
Mobiliser tous les citoyens et parties prenantes autour du projet de territoire	71
Synthèse des recommandations pour garantir une mise en œuvre efficace de la relance d'Aix-Marseille-Provence	75
Références	76



# Méthodologie

## Un dialogue de politiques publiques entre l'OCDE et la Métropole Aix-Marseille-Provence

Le présent rapport « Pour la relance post-COVID-19 et la résilience de la Métropole Aix-Marseille-Provence » s'inscrit dans une série de dialogues de politiques publiques que l'OCDE conduit depuis 2020 avec des villes, métropoles et régions pour leur apporter un appui ciblé dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs stratégies de relance et de résilience à l'ère de la COVID-19.

Le dialogue entre l'OCDE et la Métropole Aix-Marseille-Provence a eu pour objectif d'aider la Métropole à affiner sa stratégie de relance et de résilience à la lumière des éléments suivants :

- Les avancées accomplies par la Métropole Aix-Marseille-Provence dans la mise en pratique des recommandations issues du rapport de l'OCDE « Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille » de 2013 (OCDE, 2013<sup>[1]</sup>) ;
- Les « Principes de l'OCDE sur la politique urbaine » approuvés en 2019, qui fournissent 11 recommandations pour que les décideurs développent des villes inclusives, durables et intelligentes dans une responsabilité en partage entre niveaux de gouvernement et avec les parties prenantes (OCDE, 2019<sup>[2]</sup>) ;
- L'analyse de l'OCDE des réponses de politiques publiques à court, moyen et long termes d'une centaine de villes pour faire face à la crise sanitaire, économique et sociale liée à la COVID-19 (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>) ;
- Les bases de données comparatives de l'OCDE sur les régions et les métropoles, dont celles mesurant : les différentes dimensions de bien-être dans plus de 400 régions<sup>1</sup> ; la performance économique, sociale et environnementale de plus de 600 aires métropolitaines de plus de 250 000 habitants<sup>2</sup> ; et la distance de plus de 600 régions et 600 villes par rapport aux 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies<sup>3</sup> ;
- Un travail en synergie avec les dialogues de politiques conduits de façon concomitante avec la Métropole de Rotterdam/La Haye ainsi qu'un groupe de métropoles britanniques (les 11 « core cities » de Belfast, Birmingham, Bristol, Cardiff, Glasgow, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Nottingham et Sheffield) pour favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Ce dialogue s'est déroulé en cinq étapes :

1. De novembre 2020 à janvier 2021 : collecte d'informations *via* un questionnaire préparé par l'OCDE à destination de la Métropole Aix-Marseille-Provence et de ses partenaires

<sup>1</sup> <https://www.oecdregionalwellbeing.org/>.

<sup>2</sup> <https://stats.oecd.org/Index.aspx?Datasetcode=CITIES>.

<sup>3</sup> <https://www.oecd-local-sdgs.org/>.

2. De janvier à février 2021 : organisation d'une mission virtuelle en huit « tables-rondes » thématiques entre les experts de l'OCDE et les acteurs et partenaires de la Métropole Aix-Marseille-Provence
3. De février à avril 2021 : rédaction du présent rapport et consultations avec la Métropole Aix-Marseille-Provence
4. Mai 2021 : soumission du rapport pour approbation au Groupe de travail de l'OCDE sur la politique urbaine (3 mai 2021)
5. Lancement de la publication fin mai 2021 (date exacte à confirmer après consultation)

## Échelles de données utilisées

Les données présentées dans ce rapport sont à l'échelle administrative de la Métropole Aix-Marseille-Provence quand cela a été possible. Dans certains cas, notamment pour permettre des comparaisons internationales avec d'autres métropoles de l'OCDE, les données sont présentées à l'échelle de la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille selon la définition de l'OCDE (Dijkstra, Poelman et Veneri, 2019<sup>[4]</sup>). Les zones urbaines fonctionnelles sont des municipalités très densément peuplées (centres urbains) auxquelles s'ajoutent les municipalités adjacentes qui présentent une intégration économique forte, mesurée par l'importance des trajets domicile-travail avec le centre urbain. Le périmètre de la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille telle que définie par l'OCDE est légèrement différent de celui de la Métropole Aix-Marseille-Provence : la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille inclut 132 communes dont 81 des 92 communes d'Aix-Marseille-Provence, et compte 1,3 million d'habitants (contre 1,9 million d'habitants pour la Métropole d'Aix-Marseille-Provence). Les 11 communes d'Aix-Marseille-Provence non-incluses dans la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille sont : Eyguières, Fos-sur-Mer, Istres, Lamanon, Martigues, Miramas, Port-de-Bouc, Port-Saint-Louis-du-Rhône, Saint-Mitre-les-Remparts, Salon-de-Provence et Sénas.

Quand les données ne sont pas disponibles au niveau des zones urbaines fonctionnelles, des données sont présentées à l'échelle des régions de niveau TL3 (*Territorial Level 3*) ou TL2 (*Territorial Level 2*) telles que définies par la grille territoriale de l'OCDE (OECD, 2020<sup>[5]</sup>). Les régions de niveau TL3 sont les « petites régions » (correspondant aux Départements en France). Des données sont ainsi parfois présentées pour la région TL3 des Bouches-du-Rhône (afin de les comparer avec les autres régions TL3 de l'OCDE), dont le périmètre est proche de celui de la Métropole Aix-Marseille-Provence (sur les 119 municipalités des Bouches-du-Rhône, 90 appartiennent à Aix-Marseille-Provence). Certaines données sont aussi présentées à l'échelle des régions TL2 (en France, celles-ci correspondent aux 13 Régions de France métropolitaine et aux 5 Régions d'outremer).

Enfin, tout au long du rapport la Métropole Aix-Marseille-Provence est appelée « la Métropole » ou « Aix-Marseille-Provence » ou encore « AMP ».



# Executive summary

1. While the Aix-Marseille-Provence metropolitan area was relatively spared in terms of health impact during the “first wave” of the pandemic in the spring 2020, it has been experiencing a much stronger “second” and even “third wave” since the third quarter of 2020 despite high levels of medical infrastructure and resources. The COVID-19 crisis has shaken many sectors that traditionally serve as Aix-Marseille-Provence’s economic engines, such as cruises; air transport; cafés, hotels and restaurants; culture; and retail. Being a Euro-Mediterranean metropolis open to the world and at the heart of major trade and touristic flows, the economy of Aix-Marseille-Provence has been hit hard from the onset of the crisis, just like other regions and cities which are integrated in global value chains and rely heavily on tourism and that have been more affected on average than other regions of the OECD.

2. The COVID-19 crisis has revealed, and sometimes even worsened, the already precarious situation of the most vulnerable people who have often been affected first (including students, part-time workers, workers in the informal economy, low-skilled people or poor households). This has reinforced the structural challenges that the Aix-Marseille-Provence metropolitan area has been facing for several decades, and slowed down the improvement that had been initiated on many fronts over the past decade. These challenges include in particular: a low employment rate compared to other OECD metropolitan areas (less than 50% of people of over 15s in 2018, compared to 55% for all OECD metropolitan areas on average) and a higher unemployment rate (9.7% in 2018, almost twice as high as the average for OECD metropolitan areas); a low qualification rate of the population (1 in 5 adults has no diploma at all); large inequalities between people and between territories; insufficient and sometimes degraded housing supply (8% of the metropolitan population lives in degraded housing), as well as a shortage of commercial land; urban sprawl and barriers to mobility; or the lack of productive and energy autonomy (Aix-Marseille-Provence imports 93% of its energy whereas it exports 90% of its local production).

3. Faced with the urgency of the crisis in the spring of 2020, like many other cities in OECD countries (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>), Aix-Marseille-Provence implemented a set of measures to ensure the continuity of public services, to promote solidarity, as well as to support businesses and employment: e.g. adjustment of public transport lines; order of and support for the production of masks; food baskets and rent support for the most vulnerable; creation of an economic “task force”; cancellation of rents for companies renting their premises from metropolitan institution and exemption from public land use charges; or measures to narrow the digital divide with a call for donations of IT equipment from local businesses.

4. While the crisis has exacerbated the structural challenges Aix-Marseille-Provence was already facing before the pandemic, it has also revealed several opportunities that are inherent to the area’s geographical and economic characteristics, such as the attractiveness of the metropolitan area for citizens craving natural spaces and for businesses; its energy and agricultural potential; and the advantages linked to its digital and transport infrastructure (e.g. Grand Port Maritime de Marseille-Fos, Marseille Provence airport, three high-speed train stations). The crisis has also generated new opportunities such as: the digital transition of businesses in the region; the “rediscovery” of nature and proximity by its inhabitants; local consumption and production, and the circular economy; as well as the flexible use of urban spaces and the multifunctionality of urban infrastructures. The crisis has also revealed the potential of Aix-Marseille-

Provence and its inhabitants to implement solidarity actions. All these levers can support the recovery of the metropolitan area.

5. To respond to the crisis and the challenges it has generated, but also to capitalise on the opportunities that have emerged, Aix-Marseille-Provence initiated its recovery very early on by unanimously adopting “The Recovery and the Renewal of Aix-Marseille-Provence” plan (AMP 2R) in July 2020. Based on eight cross-cutting priorities, this plan aims to foster more inclusive economic development and engage in the ecological transition. The AMP 2R plan is also in line with the commitments of the “Ambition 2040” metropolitan project, which was unanimously adopted in June 2018. Although AMP 2R targets a shorter time horizon over the period 2020-2026, it confirms strategic priorities that were set previously, while strengthening, accelerating and prioritising several aspects that have appeared or been revealed by the COVID-19 crisis.

6. However, Aix-Marseille-Provence could reinforce its commitment to some priorities that even though present in AMP 2R, would benefit from being affirmed more strongly as pillars of economic recovery. This includes strengthening the following pillars:

- The **ecological transition** can be mobilised in a more holistic way: (i) by countering the “peri-urban temptation” linked to the rise of teleworking and people’s need for more indoors and outdoors space and enhancing centralities, proximity and accessibility through concepts such as the “15-minute city” or the “half-hour territory”; (ii) by reducing energy dependence; (iii) by revisiting the relationship with nature through the promotion of nearby natural spaces within cities and the transition towards a more sustainable tourism sector that avoids overcrowding natural sites and falling back into the pitfalls of mass tourism; and (iv) by strengthening food self-sufficiency.
- **Inclusion** must be mainstreamed into all areas of the recovery plan, in particular through: (i) the development of a metropolitan strategy for the renovation and construction of affordable and adequate housing, as part of a general reflection on urban habitat and development; (ii) the elaboration of a comprehensive strategy for teleworking, which spans across the objectives of inclusion (to ensure that all those who need to telework can actually do so), ecological transition and digital transition. In particular, this strategy should initiate an overall reconsideration of teleworkable jobs and “teleworkable housing” (with enough space and equipped with an Internet connection) and of co-working places; and (iii) the establishment of a wide-ranging plan for training and social and economic integration.
- The **digital transition and innovation** should be considered as a cross-cutting issue across all metropolitan policies to promote long-term economic growth. Aix-Marseille-Provence's ability to take advantage of the benefits of digital innovation and to promote digital transformation is crucial, in particular to help SMEs recover from the crisis.

7. Strengthening these three pillars would allow Aix-Marseille-Provence to promote a new paradigm for a sustainable, inclusive and intelligent urban development, and to demonstrate its ambition to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs), which can also be used as policy instruments and guide the implementation of the recovery, as many OECD cities do.

8. Nonetheless, Aix-Marseille-Provence’s high level of debt could constrain its financial capacities to implement recovery around these three pillars, especially given the substantial “scissor effect” on its public finances, resulting from the fall in its revenues and the rise in its exceptional expenditure. The city's ability to catalyse external financing will therefore be key to enable the full implementation of the recovery plan. Although various external funding mechanisms exist (notably from the European Union, the French government and the Provence-Alpes-Côte d’Azur region) to help local governments implement their post-COVID-19 recovery strategy, there is no guarantee that such funding will necessarily trickle down to Aix-Marseille-Provence, due to uncertainties as to the ability to locally mobilise external funding which is often geared towards companies or depends on calls for projects.



9. Faced with this uncertainty and the multiplicity of existing financing mechanisms, Aix-Marseille-Provence has developed a single “metropolitan contract” for the period 2021-2027, which would help streamline the multiple mechanisms currently in place. Aix-Marseille-Provence has identified 190 projects to support its recovery, for a total amount of almost EUR 4 billion, which it proposes to implement by contracting with all its partners (EU, French government, region, department). However, given this very high cost and the limited financing capacities of Aix-Marseille-Provence and its partners, it will be necessary to prioritise projects to maximise their effects in terms of resilience and optimise co-financing. In particular, this prioritisation may adopt the following principles:

- Ensure that the objectives of the projects are consistent with those of the recovery plans of other administrative levels;
- Evaluate the impacts of projects on the key dimensions of sustainability, inclusion and innovation;
- Combine mature and “shovel-ready” projects (responding to the immediate effects of the crisis) and longer-term structuring projects (fostering the strategic shift necessary for Aix-Marseille-Provence).

10. Beyond the definition of the pillars of Aix-Marseille-Recovery’s recovery strategy and the selection of projects, an effective implementation of the strategy will require closer collaboration between Aix-Marseille-Provence and other levels of government, particularly with municipalities of the metropolitan area. This could be done by establishing more systematic coordination mechanisms as well as introducing coherent guidelines. For example, better information and coordination on the actions of each of the sub-metropolitan levels (metropolitan area, intercommunalities and municipalities) could be an objective of the Conference of Mayors. Finally, the engagement of all citizens and stakeholders to build the “territorial project” of the metropolitan area through co-design and co-decision initiatives will help shape the identity of Aix-Marseille-Provence in the post-COVID-19 era. Given the uncertainties regarding the duration, the extent and the impact of the crisis, Aix-Marseille-Provence, like other OECD metropolitan areas and regions, needs to pursue this integrated set of initiatives over time to rise to the challenge of recovery and resilience.

# Synthèse

11. Relativement épargnée sur le plan sanitaire lors de la « première vague » au printemps 2020, la Métropole Aix-Marseille-Provence, depuis le troisième trimestre 2020, connaît une « deuxième » et même une « troisième vague » plus fortes malgré un niveau élevé d'infrastructures et de moyens médicaux. La crise de la COVID-19 a en outre ébranlé de nombreux secteurs économiques qui font la spécificité d'Aix-Marseille-Provence, et qui en sont traditionnellement le moteur, comme le secteur des croisières, le transport aérien, le secteur des cafés, hôtels et restaurants et le commerce. De par sa vocation de Métropole euroméditerranéenne ouverte sur le monde, et étant au cœur d'importants flux d'échanges portuaires et touristiques, l'économie de la Métropole Aix-Marseille-Provence a été touchée de plein fouet dès le début de la crise, tout comme celle d'autres régions et métropoles de l'OCDE dotées de grands ports ou celles dont l'économie est fortement dépendante du tourisme, qui sont en moyenne plus affectées que les autres régions.

12. La crise est venue révéler, voire amplifier, la situation précaire des plus fragiles qui ont souvent été les premiers affectés économiquement (étudiants, jeunes actifs, travailleurs à temps partiel, travailleurs de l'économie informelle, les personnes peu qualifiées ou les ménages mal logés), renforçant par là même les défis structurels auxquels la Métropole Aix-Marseille-Provence fait face depuis plusieurs décennies et freinant une dynamique d'amélioration engagée depuis dix ans. Ces défis incluent notamment un faible taux d'emploi comparé aux autres métropoles de l'OCDE (moins de 50% des plus de 15 ans en 2018, par rapport à 55% pour l'ensemble des métropoles de l'OCDE en moyenne) et un plus fort taux de chômage (9,7% en 2018, soit presque deux fois plus élevé que la moyenne des métropoles de l'OCDE) ; un faible taux de qualification de la population (1 adulte sur 5 n'a aucun diplôme) ; de fortes inégalités entre les personnes et les territoires ; une offre de logements insuffisante et parfois dégradée (8% de la population métropolitaine vit dans un logement dégradé), ainsi qu'un déficit de foncier économique ; un étalement urbain et des obstacles liés à la mobilité ; ou encore un manque d'autonomie productive et énergétique (la Métropole importe 93% de son énergie tandis que 90% de la production locale est exportée).

13. Face à l'urgence de la crise et à l'instar d'autres métropoles des pays de l'OCDE (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>), Aix-Marseille-Provence a mis en place dès le printemps 2020 un ensemble de mesures pour assurer la continuité des services publics, la santé et la solidarité pour les plus fragiles, ainsi que pour soutenir les entreprises et l'emploi : adaptation des lignes de transport ; commande et appui à la fabrication de masques ; paniers alimentaires et aide aux loyers pour les plus fragiles ; mise en place d'une « task force » (groupe de travail) économique ; annulation des loyers pour les entreprises louant leurs locaux à la Métropole et exonération des redevances d'occupation du domaine public à destination (RODP) ; ou encore en faveur de la lutte contre la fracture numérique avec un appel aux dons de matériel informatique d'entreprises locales.

14. Si la crise a exacerbé les défis structurels de la Métropole auxquels elle était déjà confrontée avant le début de la pandémie, elle a aussi révélé des opportunités inhérentes à ses caractéristiques géographiques et économiques, comme son attractivité vis-à-vis de citoyens en mal d'espaces naturels et la relocalisation d'entreprises ; son potentiel énergétique et agricole ; et les atouts liés à ses infrastructures numériques et de transports (Grand Port Maritime de Marseille-Fos, aéroport Marseille Provence, trois

gares TGV). La crise a également généré de nouvelles opportunités (la transition numérique des entreprises du territoire ; la « redécouverte » de la nature et de la proximité par ses habitants ; les circuits courts et l'économie circulaire ; ainsi que l'optimisation de l'utilisation des espaces urbains et la multifonctionnalité des infrastructures) et démontré le potentiel de la Métropole et de ses habitants à se mobiliser pour des actions de solidarité – autant de leviers qui peuvent appuyer la relance d'Aix-Marseille-Provence.

15. Pour répondre à la crise et aux défis qui en ont émergé, mais aussi pour capitaliser sur les opportunités qui en sont ressorties, la Métropole Aix-Marseille-Provence a très tôt engagé la relance en adoptant à l'unanimité de son Conseil de la Métropole une délibération-cadre appelée « la Relance et le Renouveau d'Aix-Marseille-Provence » (AMP 2R) en juillet 2020. S'appuyant sur huit chantiers stratégiques transversaux, ce plan vise à bâtir un développement économique plus inclusif et à engager le virage écologique de la Métropole. Le plan de relance AMP 2R s'inscrit dans la lignée des engagements du projet métropolitain « Ambition 2040 » adopté à l'unanimité en juin 2018, bien qu'il privilégie un horizon plus opérationnel correspondant à la durée du mandat 2020-2026. Le plan AMP 2R revisite ainsi les acquis stratégiques précédents de manière opérationnelle sur les court et moyen termes, tout en renforçant, accélérant et priorisant certains aspects apparus ou révélés par la crise de COVID-19.

16. La Métropole Aix-Marseille-Provence pourrait cependant renforcer son engagement sur certaines priorités qui, bien que présentes dans AMP 2R, gagneraient à être réaffirmées comme véritables piliers de la relance économique :

- La **transition écologique** peut être mobilisée de manière plus holistique : (i) en contrant la tentation périurbaine liée à l'augmentation du télétravail et des besoins accrus en espace grâce à la mise en valeur des centres-villes, de la proximité et de l'accessibilité, avec des concepts comme la « ville du quart d'heure » ou « le territoire de la demi-heure » ; (ii) en réduisant la dépendance énergétique ; (iii) en refondant le rapport à la nature grâce à la promotion d'espaces naturels de proximité à l'intérieur même des villes et la transition vers un secteur du tourisme plus durable en évitant la surfréquentation des sites naturels et les écueils du tourisme de masse ; et (iv) en renforçant l'autonomie alimentaire.
- L'**inclusion** devrait être davantage intégrée dans tous les domaines du plan de relance, à travers notamment : (i) l'élaboration d'une stratégie métropolitaine de rénovation et de construction de logements abordables et adéquats dans le cadre d'une réflexion d'ensemble sur l'habitat et l'aménagement urbains ; (ii) la construction d'une stratégie métropolitaine pour le télétravail, enjeu à la croisée des objectifs d'inclusion (pour s'assurer que tous ceux qui en ont besoin puissent télétravailler), de transition écologique et de transition numérique. Cette stratégie devra notamment engager une réflexion d'ensemble qui combine une analyse des emplois télétravaillables avec les enjeux de logements « télétravaillables » (disposant de suffisamment d'espace et dotés d'une connexion Internet) et de tiers-lieux ; et (iii) la mise en place d'un plan massif de formation et d'insertion.
- La **transition numérique et l'innovation** pourraient être renforcées comme enjeu qui recoupe l'ensemble des politiques métropolitaines pour promouvoir la croissance économique sur le long terme. La capacité d'Aix-Marseille-Provence à tirer parti des avantages de l'innovation numérique et à promouvoir la transformation numérique sera essentielle, notamment pour aider les PME et TPE à sortir de la crise.

17. Renforcer ces trois piliers permettrait à la Métropole de promouvoir un nouveau paradigme de développement urbain durable, inclusif et intelligent, et de démontrer son ambition à atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui peuvent être utilisés comme instruments d'action et guider la mise en œuvre de la relance, comme le font de nombreuses villes de l'OCDE.

18. S'agissant des moyens d'action et de mise en œuvre, l'endettement important de la Métropole pourrait toutefois limiter ses capacités financières à mettre en œuvre la relance autour de ces trois piliers,



d'autant plus que l'« effet ciseau » de la crise sur ses finances publiques entre la baisse des recettes et la hausse des dépenses exceptionnelles est important. C'est pourquoi la capacité de la Métropole à catalyser des financements externes sera essentielle pour la pleine mise en œuvre de la relance. Bien qu'un certain nombre de financements extérieurs existent (provenant notamment de l'Europe, de l'État et de la Région) pour aider les territoires dans leur relance post-COVID-19, il n'est pas garanti que cette manne exceptionnelle atteigne automatiquement la Métropole Aix-Marseille-Provence, car des incertitudes subsistent quant à la capacité à mobiliser localement les crédits annoncés, condition nécessaire pour bénéficier des différents dispositifs existants dont beaucoup sont tournés vers les entreprises ou dépendent d'appels à projets.

19. Face à cette incertitude, la Métropole a élaboré une démarche de contrat métropolitain unique pour la période 2021-2027 afin de simplifier les multiples dispositifs aujourd'hui à l'œuvre. En pratique, la Métropole a identifié 190 projets pour un montant total estimé à près de 4 milliards EUR, qu'elle propose de contractualiser avec l'ensemble de ses partenaires (Europe, État, Région, Département), dans le cadre de la relance. Toutefois, étant donné le montant total élevé de ces projets et les capacités limitées de co-financement, tant de la Métropole que de ses partenaires, une priorisation des projets par la Métropole en concertation avec ses partenaires est nécessaire afin de maximiser les effets en termes de résilience ainsi que l'obtention de co-financements. Cette priorisation pourra notamment adopter les principes suivants :

- S'assurer que les objectifs des projets sont bien cohérents avec ceux des plans de relance des autres échelons administratifs ;
- Évaluer les impacts des projets sur les dimensions clés de relance durable, inclusive et intelligente ;
- Combiner projets *mûrs et rapides* (permettant de répondre aux effets immédiats de la crise) et projets *plus structurants de plus long terme* (aptés à opérer le virage stratégique nécessaire à la Métropole).

20. Au-delà de la définition des piliers de la relance et de la sélection des projets, une mise en œuvre efficace de la relance exigera une collaboration plus étroite entre la Métropole et les autres échelons administratifs, notamment avec les communes de la Métropole, en établissant des mécanismes de coordination plus systématiques ainsi que des lignes directrices cohérentes qui pourront être suivies par les communes. Par exemple, une meilleure information et coordination sur les actions de chacun des échelons infra-métropolitains (Métropole, territoires, communes) pourrait être un objectif de la Conférence des Maires dont la régularité des rencontres permettrait d'instaurer une véritable sphère de dialogue. Enfin, la mobilisation de tous les citoyens et parties prenantes autour du projet de territoire grâce à des initiatives de co-conception et de co-décision permettra de façonner l'identité de la Métropole dans l'ère post-COVID-19. Face aux incertitudes quant à la durée, à l'ampleur et à l'impact de la crise, il s'agit donc d'un ensemble de démarches que la Métropole comme d'autres métropoles et régions de l'OCDE doit poursuivre dans le temps pour relever le défi de la relance et de la résilience.

## Encadré 1. Portrait de la Métropole Aix-Marseille-Provence

### Une institution récente issue de la fusion de six intercommunalités

La Métropole Aix-Marseille-Provence a été créée par la loi de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d’Affirmation des Métropoles (loi MAPTAM) promulguée en janvier 2014. Par cette loi, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) de plus de 400 000 habitants situés au sein d’une aire urbaine de 650 000 habitants sont automatiquement transformés en Métropoles. Ainsi ont été créées 22 Métropoles : 19 Métropoles de droit commun (Bordeaux, Brest, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Lille, Metz, Montpellier, Nancy, Nantes, Nice, Orléans, Rennes, Rouen, Saint-Étienne, Strasbourg, Toulon, Toulouse, Tours) et trois Métropoles à statut particulier (la Métropole Aix-Marseille-Provence, la Métropole de Lyon et le Grand Paris).

La Métropole Aix-Marseille-Provence a ainsi été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2016 en fusionnant six intercommunalités préexistantes sur son territoire pour former un seul EPCI – exigeant un changement de périmètre unique en France. Elle est organisée en six territoires dont les périmètres correspondent aux anciennes intercommunalités : Marseille Provence (18 communes) ; le Pays d’Aix (36 communes) ; le Pays Salonais (17 communes) ; le Pays d’Aubagne et de l’Étoile (12 communes) ; Istres-Ouest Provence (6 communes) ; et le Pays de Martigues (3 communes). Composée de 92 communes (90 dans le département des Bouches-du-Rhône, 1 commune dans le Vaucluse et 1 commune dans le Var) et dotée d’un budget de 5 milliards EUR (dont 3,18 en dépenses de fonctionnement et 1,90 en dépenses d’investissement), elle exerce de larges compétences en matière de développement territorial et est la capitale de la Région Provence-Alpes-Côte d’Azur.

La Métropole Aix-Marseille-Provence est gouvernée par le Conseil de la Métropole, qui en est l’organe délibérant. Il est composé de 240 conseillers métropolitains, qui représentent les 92 communes membres, en fonction de leur démographie. Le Conseil de la Métropole élit son Président, qui est également à la tête du Bureau du Conseil de la Métropole. Ce dernier compte 20 Vice-Présidents élus et les 6 Présidents des Conseils de Territoire. Le Conseil de la Métropole s’appuie sur deux instances consultatives : la Conférence métropolitaine des maires et le Conseil de développement.

Pour mieux tenir compte de sa taille, du nombre de ses communes et de ses héritages, la Métropole Aix-Marseille-Provence est dotée d’un statut spécifique : ses six conseils de territoire sont des organes déconcentrés qui n’ont pas de personnalité morale, et auxquels le Conseil de la Métropole peut déléguer, dans le respect des objectifs et des règles qu’il fixe, l’exercice de compétences. Depuis la création de la Métropole, et suite à une période dérogatoire prévue par le Législateur entre le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les 92 communes du territoire métropolitain ont toutes transféré un certain nombre de compétences à l’EPCI dont elles sont membres.

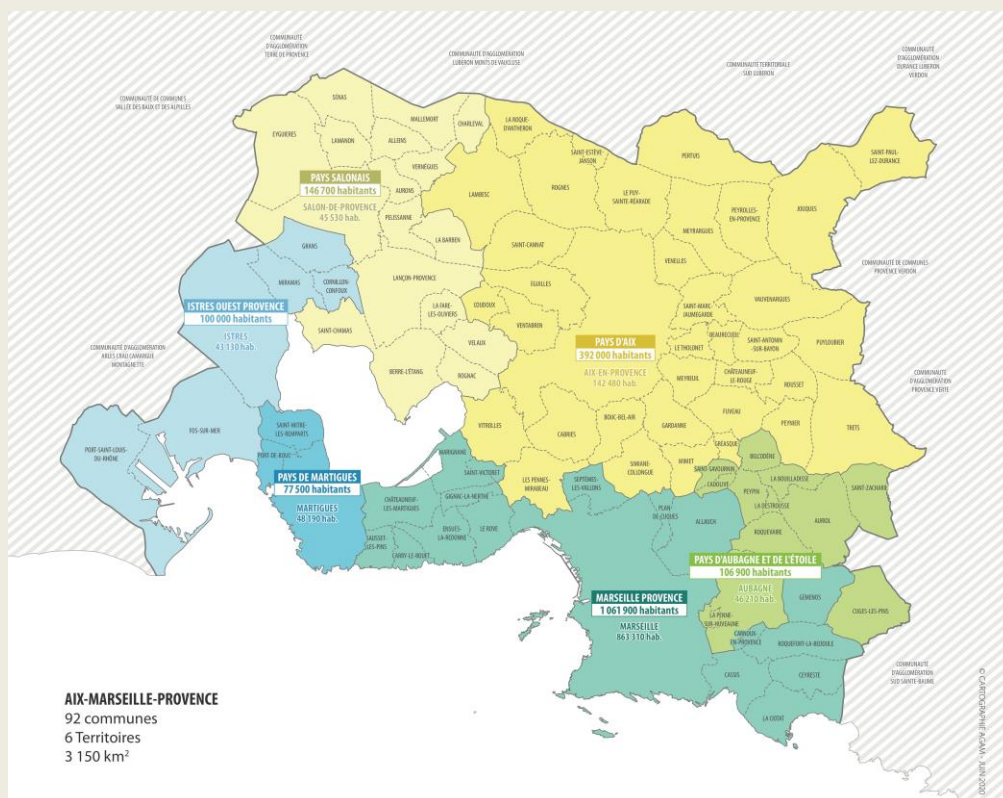
### Une vaste métropole euroméditerranéenne de près de 2 millions d’habitants

À plusieurs égards, la Métropole Aix-Marseille-Provence a un profil unique à l’échelle de la France et de l’OCDE :

- Deuxième Métropole de France en termes de population avec 1,9 million d’habitants, derrière la Métropole du Grand Paris (7 millions en 2017) et devant la Métropole du Grand Lyon (1,4 million en 2017)
- Métropole la plus étendue de France avec 3 150 km<sup>2</sup> (soit six fois plus étendue que la Métropole de Lyon, quatre fois plus que le Grand Paris et deux fois plus que Greater London au Royaume-Uni et)
- 255 km de littoral, dont le plus grand étang salé d’Europe (Étang-de-Berre)

- Premier port de Méditerranée (80 millions de tonnes de fret, 500 ports mondiaux desservis, premier port de croisière français (dans les 15 premiers mondiaux) et premier port de plaisance d'Europe) avec 10% de l'emploi local concentré dans le secteur portuaire
- 265 jours d'ensoleillement par an
- 7 millions de touristes par an
- Première université francophone (Aix-Marseille-Université) du monde avec près de 80 000 étudiants répartis entre Marseille et Aix-en-Provence dont près de 10 000 étudiants étrangers
- 54% d'espaces naturels, 19% d'espaces agricoles et 27% d'espaces urbanisés
- 90% de la production agricole locale exportée et 93% de son énergie importée

**Graphique 1. Carte de la Métropole Aix-Marseille-Provence**



Source : Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (AGAM).



# 1 La crise de la COVID-19 : révélatrice et amplificatrice des défis et atouts de la Métropole Aix-Marseille-Provence

## L'impact économique de la crise de la COVID-19 varie fortement selon les territoires

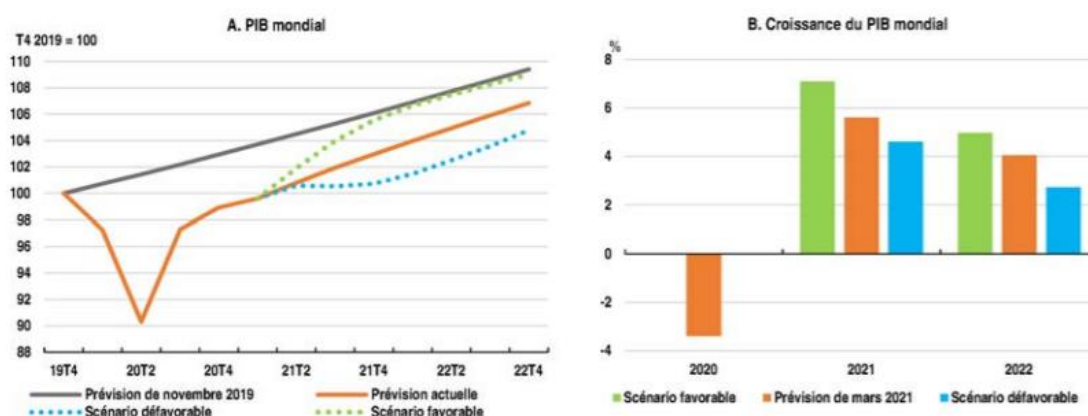
21. Si la pandémie de COVID-19 continue de peser lourdement sur les économies et les sociétés à travers les pays de l'OCDE et au-delà, les perspectives de sortie de crise ont connu une amélioration par rapport à la première moitié de 2020, avec la mise au point et le déploiement progressif de vaccins, l'annonce d'une relance budgétaire renforcée dans de nombreux pays et l'apparition de signaux indiquant que les économies réagissent mieux aux mesures de lutte contre la crise de la COVID-19. La reprise mondiale a ainsi été plus rapide qu'initialement prévue au deuxième semestre 2020. Les anticipations d'une reprise plus vigoureuse transparaissent également sur les marchés financiers et les marchés de produits de base, alors que les rendements des obligations d'État à long terme et le cours du pétrole ont retrouvé leurs niveaux d'avant la pandémie (OCDE, 2021<sup>[6]</sup>).

22. Selon les dernières projections macroéconomiques de l'OCDE, après un net recul en 2020 (- 3.4%), le PIB mondial devrait progresser d'environ 5 ½ % en 2021, puis de 4 % en 2022. En France, le PIB a chuté de 8,2% en 2020 mais devrait connaître une croissance légèrement plus rapide qu'au niveau mondial en 2021 avec 5,9% de croissance attendue et une croissance estimée à 3,8% en 2022 (OCDE, 2021<sup>[6]</sup>). Cependant, les projections à moyen terme restent incertaines et dépendront de plusieurs facteurs, notamment du temps nécessaire au déploiement à plus grande échelle des vaccins et de la portée effective des mesures de soutien budgétaire et monétaire mises en place par les pays de l'OCDE. Alors qu'une accélération des campagnes de vaccination dans le monde permettrait une levée plus rapide des restrictions sanitaires et stimulerait la confiance et les dépenses, un déploiement plus lent de la vaccination et l'arrivée de nouveaux variants du virus, résistants aux vaccins actuels, affaibliraient la reprise et provoqueraient un plus grand nombre de pertes d'emplois et de défaillances d'entreprises (Graphique 1.1).

23. L'impact de la crise varie fortement selon les territoires, aussi bien entre pays qu'au sein même des pays, avec des incidences locales et régionales très hétérogènes. Les administrations infranationales – régions, métropoles et municipalités – se sont ainsi trouvées en première ligne dans la gestion de la crise. L'impact différencié de la crise selon les territoires appelle à une approche elle-même territorialisée des réponses apportées par les pouvoirs publics sur les fronts sanitaire, économique, social et budgétaire, ainsi qu'à une coordination efficace entre les administrations et niveaux de gouvernement. Il est donc indispensable d'associer les territoires, dont la Métropole Aix-Marseille-Provence, aux stratégies de

relance de niveau régional et national voire européen pour une meilleure résilience à long terme. À l'heure de la rédaction de ce rapport, la crise continue de frapper les économies du monde entier et les États maintiennent leur soutien massif aux entreprises. Il est donc impossible d'évaluer à ce stade les effets de la crise dans leur intégralité (en particulier une fois que les aides aux entreprises et les mesures de chômage partiel auront expiré), ni de prédire précisément quel sera l'impact sur les comportements à long terme. L'analyse des défis et atouts de la Métropole qui ont d'ores et déjà été mis en exergue par la crise peut cependant éclairer la stratégie de relance et de renouveau de la Métropole Aix-Marseille-Provence.

### Graphique 1.1. Projections de croissance mondiale en 2021 et 2022



Source : (OCDE, 2021<sup>[5]</sup>).

### Relativement épargnée sur le plan sanitaire lors de la « première vague », la Métropole Aix-Marseille-Provence connaît une « deuxième » et même une « troisième vague » plus fortes malgré un niveau élevé d'infrastructures et de ressources médicales

24. Lors de la « première vague » de l'épidémie au printemps 2020, la Métropole Aix-Marseille-Provence a été relativement épargnée par rapport à d'autres métropoles de l'OCDE du point de vue sanitaire. D'après des données départementales<sup>4</sup> collectées par l'OCDE, l'excès de mortalité (par rapport aux deux années précédentes) entre février et juin 2020 dans le département des Bouches-du-Rhône était de 9,5%, alors que les départements du Rhône, de Paris, du Haut-Rhin et de la Seine-Saint-Denis avaient enregistré des excès de mortalité s'élevant à 14,5%, 26,9%, 46,3% et 47,1% respectivement sur la même période. Ailleurs dans l'OCDE, de nombreuses petites régions ont connu une première vague plus forte que les Bouches-du-Rhône. C'est le cas des boroughs de Kensington & Chelsea et Hammersmith & Fulham à Londres (Royaume-Uni)<sup>5</sup>, de la province de Milan (Italie), du New Jersey (États-Unis) et de la province de Barcelone (Espagne) qui avaient comptabilisé 41,9%, 43%, 54,7% et 59% respectivement de mortalité de plus entre février et juin 2020 qu'en 2018-2019 (Graphique 1.2).<sup>6</sup>

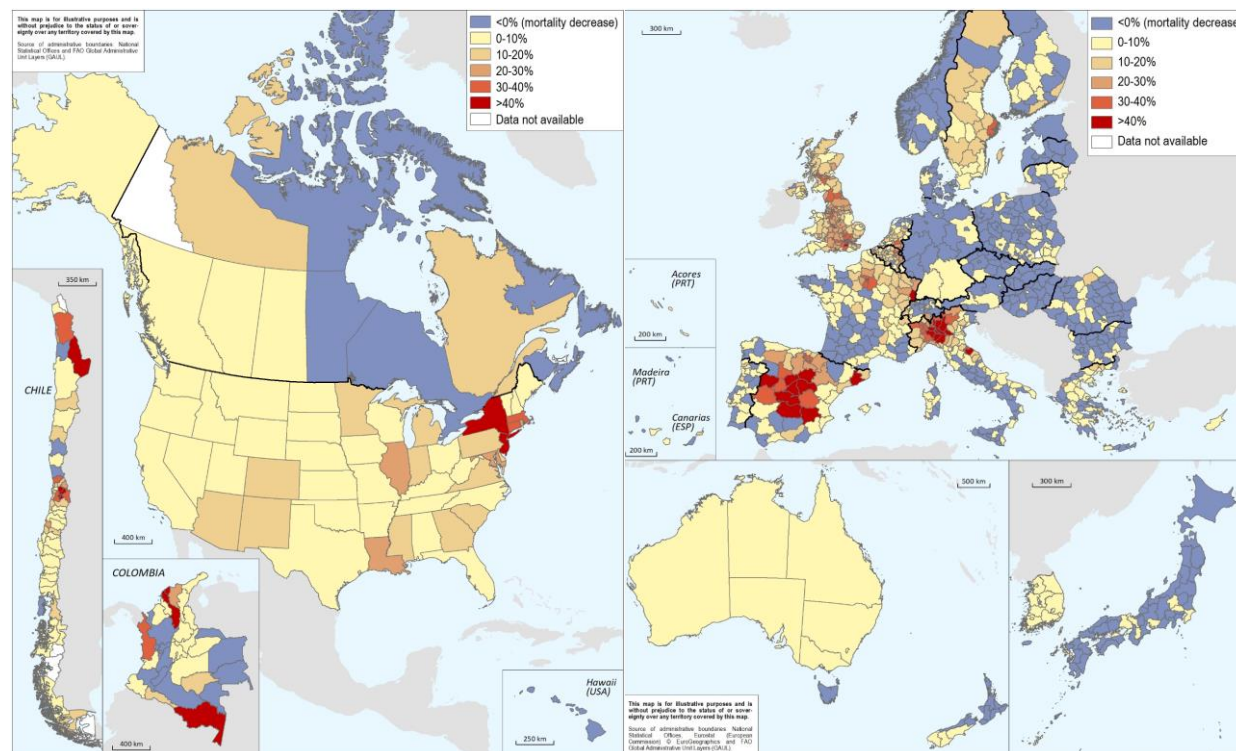
<sup>4</sup> Régions de niveau TL3 telles que définies par la grille territoriale de l'OCDE (OECD, 2020<sup>[5]</sup>).

<sup>5</sup> Les boroughs de Kensington & Chelsea et Hammersmith & Fulham constituent une région de niveau TL3.

<sup>6</sup> Sur les 119 municipalités des Bouches-du-Rhône, 90 appartiennent à la Métropole Aix-Marseille-Provence.

## Graphique 1.2. Excès de mortalité février-juin 2020 par rapport à la mortalité moyenne 2018-2019

Augmentation des décès en février-juin 2020 par rapport à la moyenne de 2018-2019, petites régions (niveau territorial 3)

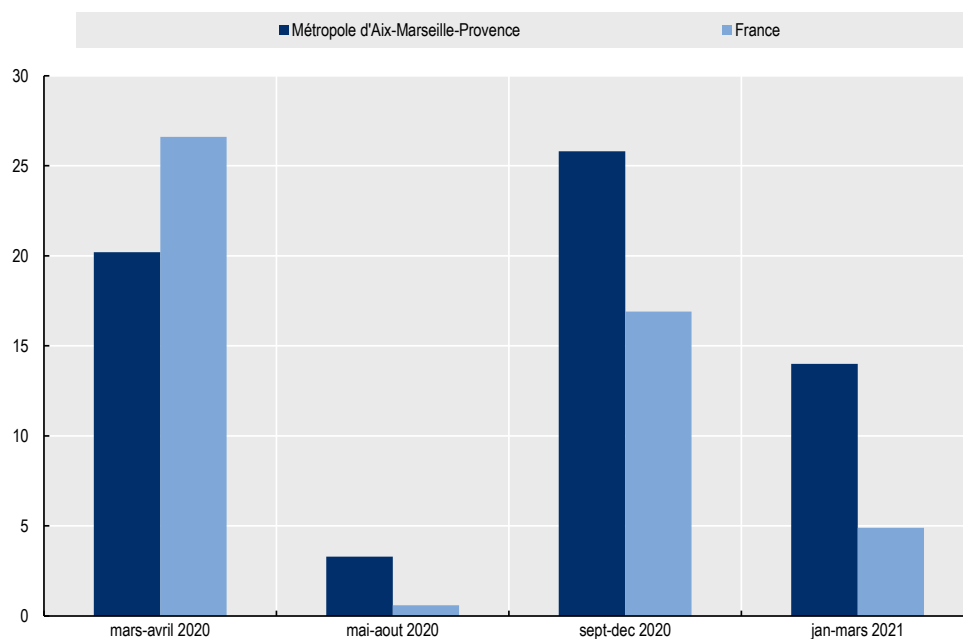


Source : (OECD, 2020<sup>[7]</sup>).

25. En revanche, à partir du troisième trimestre de 2020, la Métropole a connu une deuxième et une troisième vagues plus fortes, enregistrant un excès de mortalité bien supérieur à la moyenne de la France sur la période septembre-décembre 2020 (25,8% contre 16,9%) et janvier-mars 2021 (14,0% contre 4,9%) (Graphique 1.3).<sup>7</sup> Par rapport à d'autres métropoles françaises, la tendance s'est également inversée entre la première vague et les vagues suivantes. Par exemple, alors que le Grand Paris avait connu un excès de mortalité de 93,5% et Aix-Marseille-Provence un excès de 20,2% en mars-avril 2020, ces chiffres étaient de 12% et 25,8% respectivement pour la période septembre-décembre 2020. Après une amélioration entre février et début mars 2021, la situation devient à nouveau préoccupante puisque Aix-Marseille-Provence enregistre une nouvelle hausse du taux d'incidence (c'est-à-dire le nombre de tests positifs à la COVID-19 pour 100 000 habitants) plus forte que la hausse pour la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Région PACA) ou la France (Graphique 1.4).

<sup>7</sup> Au 13 mars 2021.

**Graphique 1.3. Excès de mortalité par rapport à la même période en 2019 dans la Métropole Aix-Marseille-Provence et la France, %**

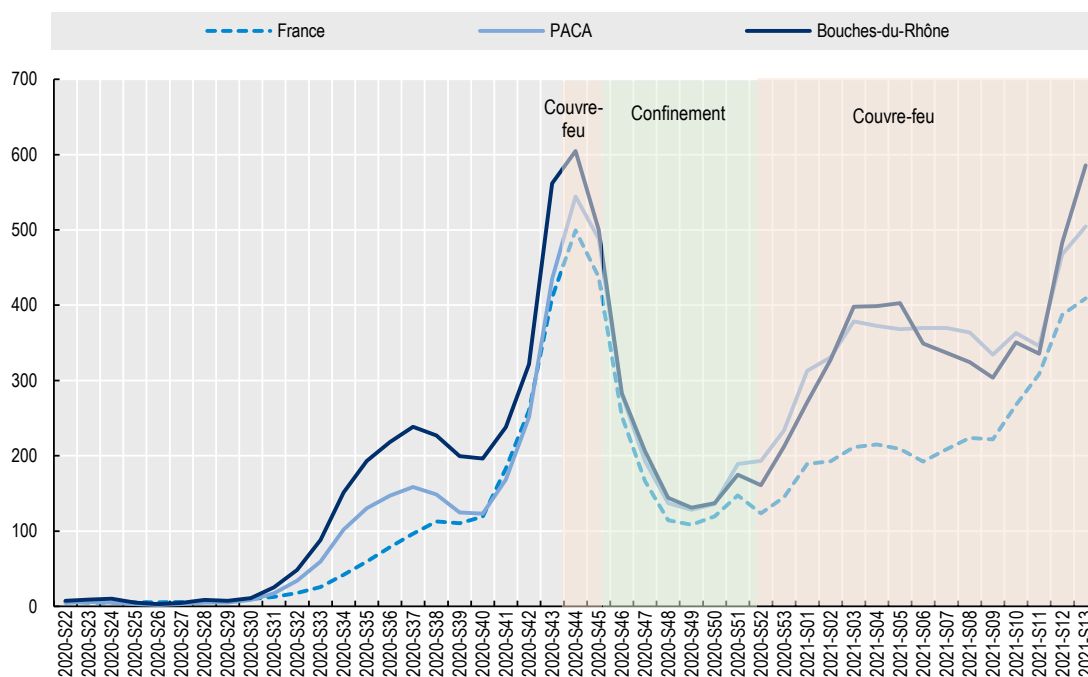


Note : Données extraites le 13 mars 2021.

Source : Base de données Statistiques Locales de l'INSEE.

**Graphique 1.4. Évolution du taux d'incidence, mai 2020-mars 2021**

Nombre de nouveaux tests positifs réalisés dans l'ensemble des laboratoires d'analyses et de biologie médicale de ville et établissements hospitaliers pour 100 000 habitants



Source : Santé Publique France.



26. Ces vagues relativement plus fortes qu'a connues la Métropole Aix-Marseille-Provence contrastent avec le niveau relativement élevé d'équipements médicaux dont elle dispose, notamment en matière d'infrastructures (telles que le nombre de lits d'hôpitaux pour 1 000 habitants) et de ressources médicales (telles que le nombre de médecins pour 1 000 habitants). La Région PACA se situe bien au-dessus de la moyenne des régions de France et de celles de l'OCDE pour lesquelles les données sont disponibles, avec 6,93 lits d'hôpitaux pour 1 000 habitants (contre 5,44 en moyenne en France et 4,07 dans les régions de l'OCDE) et 4,08 médecins pour 1 000 habitants (contre 3 en moyenne en France et dans les régions de l'OCDE). En outre, la Métropole Aix-Marseille-Provence bénéficie du deuxième réseau hospitalier de France, du premier centre français d'essais cliniques en dehors de Paris, d'un des six Instituts Hospitalo-Universitaires de France (Méditerranée Infection), et d'un écosystème dynamique dans le secteur de la santé animé par le pôle Eurobiomed, qui rassemble 400 acteurs industriels, grands groupes, PME et start-up, des laboratoires de recherche et universités autour de la Healthtech, ainsi que du projet Marseille Immunopôle dédié à l'immunologie fondamentale et appliquée.

### En tant que Métropole mondialisée, Aix-Marseille-Provence a été touchée de plein fouet par la crise économique liée à la COVID-19

27. De nombreux secteurs économiques qui font la spécificité d'Aix-Marseille-Provence, et qui en sont traditionnellement le moteur, ont été touchés de plein fouet par la crise de la COVID-19. Aix-Marseille-Provence est une métropole portuaire, largement intégrée dans les chaînes de valeurs mondiales et ouverte sur le monde et particulièrement sur les autres pays méditerranéens. L'économie métropolitaine bénéficie également de 255 km de littoral – avec la côte méditerranéenne et l'Étang de Berre (plus grand étang salé d'Europe) – et sur lesquels s'appuient de nombreuses activités (tourisme, réparation navale, pêche, port commercial et industriel, nautisme, offshore, etc.). Un tiers de la population métropolitaine dépend ainsi des activités maritimes et portuaires (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2018<sup>[8]</sup>). Le Grand Port Maritime de Marseille-Fos (GPMM) représente un acteur majeur de l'économie métropolitaine. Il constitue la principale porte d'entrée régionale des personnes, marchandises et données, tandis que l'activité portuaire représente près de 10% de l'emploi salarié privé de la Métropole. L'économie d'Aix-Marseille-Provence s'appuie également fortement sur le tourisme grâce à son capital naturel et littoral spectaculaire, la diversité de ses villes et villages et la richesse de son patrimoine historique, culturel, architectural et urbain, attirant 7 millions de touristes par an. De telles particularités expliquent ainsi au moins en partie pourquoi la Métropole subit de plein fouet la crise économique liée à la pandémie de COVID-19. Une étude de l'OCDE montre que les régions dotées de grands ports ou de centres logistiques sont souvent plus touchées par les perturbations des chaînes de valeur mondiale, et que les régions dont les économies sont fortement dépendantes du tourisme sont davantage affectées par la crise de COVID-19 que les autres régions (OCDE, 2020<sup>[9]</sup>).

28. Le tissu économique et industriel de la Métropole est diversifié et « multi-filières ». Sur les six filières définies comme « stratégiques » par la Métropole – la santé (comptant 76 000 emplois) ; l'aéronautique mécanique (42 000 emplois) ; les industries numériques et créatives (49 000 emplois) ; énergie-environnement (20 000 emplois) ; maritime-logistique (58 000 emplois) ; tourisme et art de vivre (60 000 emplois) – qui participent traditionnellement à l'attractivité et la compétitivité de la Métropole, certaines ont été particulièrement touchées par la crise économique liée à la COVID-19, notamment :

- Le secteur aéronautique-mécanique : si la branche hélicoptère subit moins la crise que l'aviation commerciale, le transport aérien a quant à lui été très fortement touché, avec une baisse de 65% du trafic entre janvier et octobre 2020 par rapport à 2019, et seulement 3 millions de passagers contre près de 10 millions sur la même période en 2019.

- Le secteur maritime-logistique : si les activités de logistique ont mieux résisté, ce sont les croisières qui ont le plus pâti de la crise, avec un arrêt total des activités en raison du confinement et une perte de plus d'un million de passagers de croisière entre mars et août 2020.
- Le secteur tourisme et art de vivre :
  - Les activités de tourisme de loisirs et de tourisme d'affaires ont subi la crise de plein fouet, comme dans toutes les villes de l'OCDE dont l'économie dépend fortement du tourisme. Pendant le premier confinement, toutes les activités de tourisme de loisirs sur terre et sur mer ont été interdites. L'activité a pu reprendre durant l'été 2020 du fait de mesures partielles de déconfinement, permettant même une hausse de 4% du tourisme de loisirs sur la première quinzaine d'août par rapport à 2019 grâce à une clientèle française. Cependant, le tourisme de loisirs a de nouveau chuté suite aux nouvelles mesures de restriction concernant les restaurants et les bars à Aix-en-Provence et à Marseille à partir de fin septembre 2020, ainsi que dans toute la Métropole, comme partout ailleurs en France, à partir de fin octobre 2020. Selon une enquête réalisée par la Chambre de Commerce et de l'Industrie Aix-Marseille Provence (CCIAMP) du 15 décembre 2020 au 25 janvier 2021, seuls 9% des chefs d'entreprise du secteur des cafés, hôtels et restaurants déclaraient avoir une activité normale. Ces données révèlent aussi que les entreprises de ce même secteur ont enregistré une perte de chiffre d'affaires médiane de 46% en 2020 par rapport à 2019 (CCI Aix-Marseille-Provence, 2020<sup>[10]</sup>).
  - Le secteur de l'art et de la culture a également été particulièrement affecté, avec la mise à l'arrêt de l'activité dans la plupart des secteurs culturels, alors que ce secteur est une composante essentielle de l'économie du territoire et de son attractivité. Le département des Bouches-du-Rhône recense en effet 12 000 associations culturelles dont 5 140 emploient des salariés (Conseil de Provence, 2020<sup>[11]</sup>). Le secteur de la culture fait partie des secteurs économiques les plus touchés par la crise dans les pays de l'OCDE, avec les activités basées sur le présentiel (tels que les musées, les arts du spectacle, les concerts, les festivals, le cinéma) les plus durement impactées par les mesures de distanciation sociale (OECD, 2020<sup>[12]</sup>).

29. En dehors de ces filières dites stratégiques, d'autres secteurs ont également souffert de la crise, comme le commerce, qui représente 30 000 établissements sur le territoire de la Métropole. Concernant les commerces de détail, la CCIAMP estime que le recul médian de leur chiffre d'affaires pourrait atteindre 11% entre 2019 et 2020 (CCI Aix-Marseille-Provence, 2020<sup>[10]</sup>). Si le secteur agro-alimentaire a lui aussi pâti de la crise, puisque les trois-quarts des entreprises du secteur (en particulier les PME et les TPE) ont subi des pertes de chiffre d'affaires pendant le premier confinement au printemps 2020, la filière a plutôt bien résisté. La grande distribution alimentaire, a même bénéficié d'une hausse de ses activités, grâce à une augmentation des ventes durant le premier confinement.

30. La Métropole Aix-Marseille-Provence se caractérise également par un tissu dense de PME/TPE beaucoup plus vulnérables à la crise que les plus grandes entreprises. Des données récentes de l'OCDE montrent que la représentation des PME est supérieure à la moyenne dans les secteurs particulièrement touchés par la crise comme l'industrie des transports, la construction, le commerce de gros et de détail, le transport aérien, l'hébergement et les services de restauration, l'immobilier, les services professionnels et autres services à la personne. Si en moyenne dans les pays de l'OCDE, les PME représentent environ 50% de l'emploi, la part des PME dans l'emploi des secteurs particulièrement touchés par la crise est de 75% (OECD, 2020<sup>[13]</sup>).

31. Malgré ce sombre tableau, la crise a également révélé des opportunités pour la Métropole. Il s'agit notamment des opportunités de relocalisation d'activités productives<sup>8</sup> sur le territoire d'Aix-Marseille-

<sup>8</sup> D'après la définition de l'INSEE, les activités dites "présentielles" sont les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles

Provence, grâce à la déconcentration parisienne et l'attractivité de la Métropole pour les entreprises. Des relocalisations permettraient d'accroître l'autonomie productive et énergétique métropolitaine, alors que la crise a révélé l'enjeu de préserver le socle productif existant sur le territoire de la Métropole, qui a connu une vague importante de délocalisations ces dernières décennies. Pour saisir cette opportunité, la Métropole peut s'appuyer sur la présence du Grand Port Maritime de Marseille-Fos, de l'aéroport Marseille Provence, de grandes infrastructures (comme les trois gares TGV et la perspective de la Ligne Nouvelle Provence Côte d'Azur), d'Euroméditerranée et de grands donneurs d'ordre qui lui donnent un avantage comparatif, ainsi que sur l'agence d'attractivité économique du territoire Provence Promotion. La Métropole Aix-Marseille-Provence pourrait également bénéficier d'implantations de fonctions de siège sur son territoire, grâce à la généralisation du télétravail permettant la relocalisation des sièges des entreprises non seulement depuis Paris mais aussi depuis d'autres capitales européennes comme Londres.

32. Cependant, favoriser la relocalisation des entreprises productives nécessite de bâtir une offre foncière adaptée et connectée aux bassins de vie. Or, bien qu'étant la Métropole la plus étendue de France et alors qu'elle dispose de nombreuses friches industrielles, Aix-Marseille Provence connaît un déficit d'offre foncière et immobilière facilement mobilisable à destination des activités productives. Le besoin en foncier pour l'activité productive et logistique à l'échelle de la Métropole est évalué à environ 1 450 ha d'ici 2030, dont un tiers en renouvellement/densification et deux tiers en extension, avec deux zones particulièrement tendues à Marseille et Aubagne (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2017<sup>[14]</sup>).

33. Par ailleurs, la crise a souligné des opportunités liées à la transition numérique des entreprises. Les entreprises numériques et créatives de la Métropole, fortes de leurs atouts existants, ont pu saisir de telles opportunités, en apportant des solutions opérationnelles, notamment pendant le premier confinement et avec la mise en place généralisée du télétravail. En effet, Aix-Marseille-Provence bénéficie d'un écosystème d'innovation, avec par exemple la French Tech Aix-Marseille Région Sud qui compte environ 800 start-up, ainsi que d'un positionnement privilégié de premier hub de télécommunication du sud de la France avec 14 câbles internet sous-marins, 43 pays connectés et 4,5 milliards d'utilisateurs, permettant à Marseille d'être un lieu privilégié d'implantation de data centers (Institut Montaigne, 2020<sup>[15]</sup>). Le secteur de la santé a lui aussi mieux résisté à la crise que les secteurs du tourisme ou du maritime, notamment les entreprises spécialisées dans la R&D en biotech, ou celles actives sur les marchés BtoB, ou encore les start-up dans les domaines des biotech et medtech. Enfin, la Métropole a enregistré un bond des créations d'entreprises en 2020 (plus de 7 600 créations d'entreprises, contre 6 800 en 2019), mais ce dynamisme entrepreneurial reste à confirmer dans la durée et dépendra de la reprise économique globale de la Métropole.

## **La crise de la COVID-19 a aggravé une situation de l'emploi déjà fragile caractérisée par un faible niveau de qualification et de fortes inégalités**

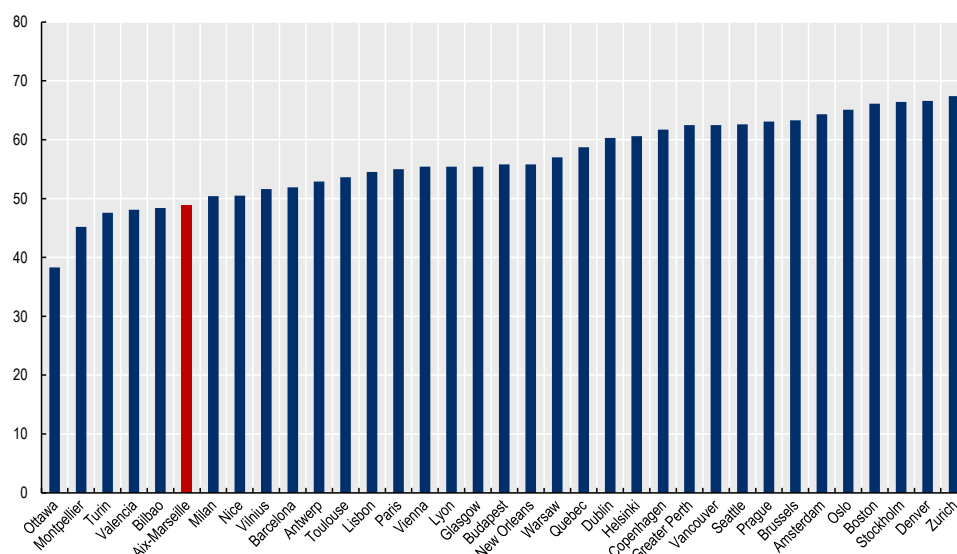
34. La crise de la COVID-19 a fortement ébranlé les emplois de la Métropole Aix-Marseille-Provence, dans un contexte qui était déjà fragile avant la crise. Sur la scène internationale, la Métropole enregistre un taux d'emploi relativement bas par rapport aux autres métropoles de l'OCDE (moins de 50% des plus de 15 ans pour la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille, par rapport à 55% pour l'ensemble des métropoles de l'OCDE en moyenne). Le taux de chômage est, quant à lui, plus élevé à Aix-Marseille-Provence que dans d'autres métropoles de l'OCDE (9,7% en 2018, soit presque deux fois plus que la

---

soient résidentes ou touristes. Les activités dites "productives" sont déterminées par différence. Il s'agit des activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises de cette sphère. On considère généralement que l'économie productive est l'ensemble des industries et services aux entreprises, le secteur du BTP et l'agriculture, alors que l'économie présentielle est constituée du secteur public et parapublic, la santé, l'éducation, les services aux ménages et le commerce de détail.

moyenne des métropoles de l'OCDE pour lesquelles les données sont disponibles) (Graphique 1.5 et Graphique 1.6). La Métropole Aix-Marseille-Provence se caractérise également par un écart important entre le taux d'emploi des hommes et des femmes (6 points de moins pour les femmes que pour les hommes, mais cet écart pourrait se réduire, étant donné que les hommes semblent être plus touchés par les pertes d'emploi liées à la crise de COVID-19 que les femmes – voir plus bas) et une population peu qualifiée et diplômée, avec 1 adulte sur 5 qui n'a aucun diplôme supérieur au brevet.

**Graphique 1.5. Taux d'emploi des plus de 15 ans dans une sélection de métropoles de l'OCDE (%), 2018**



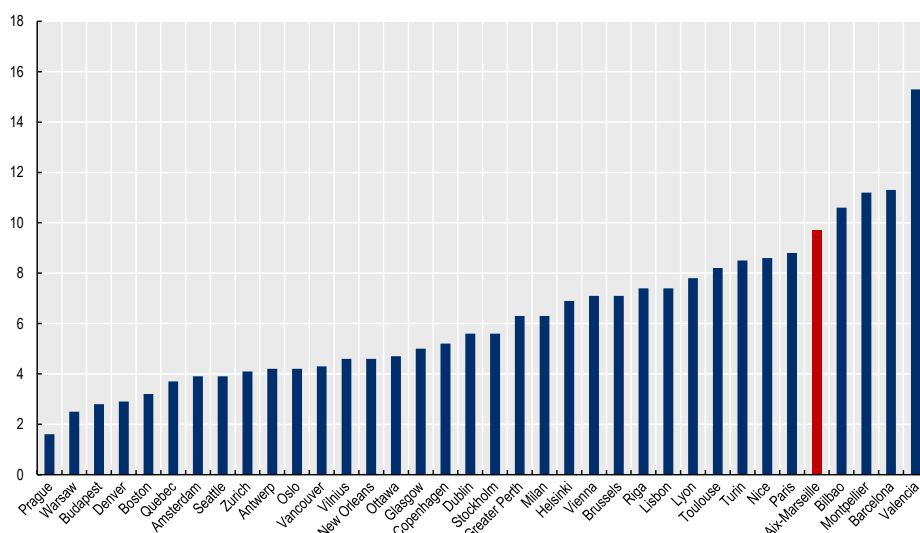
Note: les données pour Aix-Marseille sont à l'échelle de la zone urbaine fonctionnelle<sup>9</sup>. Le taux d'emploi est le rapport entre le nombre d'actifs occupés et la population de plus de 15 ans.

Source : Base de données métropolitaine OCDE.

<sup>9</sup> La zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille telle que définie par l'OCDE compte 132 communes. Elle inclut 81 des 92 communes d'Aix-Marseille-Provence. Les communes d'AMP non-incluses dans la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille sont : Eyguières, Fos-sur-Mer, Istres, Lamanon, Martigues, Miramas, Port-de-Bouc, Port-Saint-Louis-du-Rhône, Saint-Mitre-les-Remparts, Salon-de-Provence et Sénas.



**Graphique 1.6. Taux de chômage des plus de 15 ans dans une sélection de métropoles de l'OCDE (%), 2018**

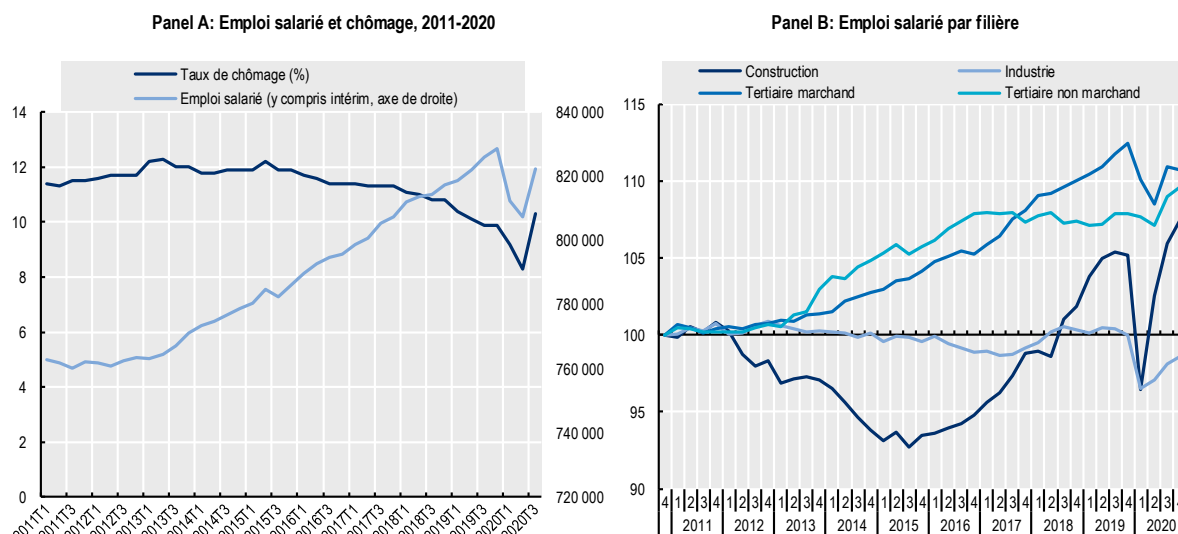


Note: les données pour Aix-Marseille sont à l'échelle de la zone urbaine fonctionnelle.

Source : Base de données métropolitaine OCDE.

35. Alors que la Métropole Aix-Marseille-Provence avait entamé un rattrapage significatif en termes d'emplois, la crise est venue mettre un coup d'arrêt brutal aux progrès réalisés dans ce domaine. En effet, la Métropole avait connu une croissance continue et soutenue de l'emploi ces dernières années (+10,4% de l'emploi salarié entre 2010 et 2019) ainsi qu'une baisse du taux de chômage (pour atteindre 9,9% à la fin de 2019 au niveau du département des Bouches-du-Rhône). La crise de COVID-19 est venue enrayer cette amélioration en causant une baisse du nombre d'emplois et une hausse du nombre de demandeurs d'emplois entre 2019 et 2020. La baisse du nombre d'emplois s'est avérée particulièrement sensible dans la zone d'emplois d'Istres-Martigues, où la part des fonctions industrielles et logistiques est relativement plus importante. Si l'emploi dans les filières de la construction, de l'industrie et du tertiaire non-marchand augmente à nouveau depuis le deuxième ou troisième trimestres 2020, l'emploi dans le tertiaire marchand a quant à lui sévèrement pâti des différentes mesures de restrictions lors des premier et deuxième confinements et diminue à nouveau au quatrième trimestre 2020 (Graphique 1.7).

## Graphique 1.7. Taux de chômage et emploi salarié, Bouches-du-Rhône, 2011-2020



Note : Panel B : Évolution trimestrielle de l'emploi salarié dans les Bouches-du-Rhône, avec intérim réaffecté au secteur d'activité employeur (en indice base 100 au 4e trimestre 2010).

Source : Données DREETS.

36. Sur l'ensemble de la Métropole, c'est le secteur de l'hôtellerie et de la restauration qui connaît la plus forte baisse du nombre d'emplois. En effet, le nombre de demandeurs d'emplois, qui diminuait depuis 2019, est reparti à la hausse, avec une augmentation de 2,5% entre septembre 2019 et septembre 2020 dans la Métropole. C'est toutefois moins que la hausse observée dans la Région PACA (+4,1%) et en France métropolitaine (+4,7%) sur la même période.

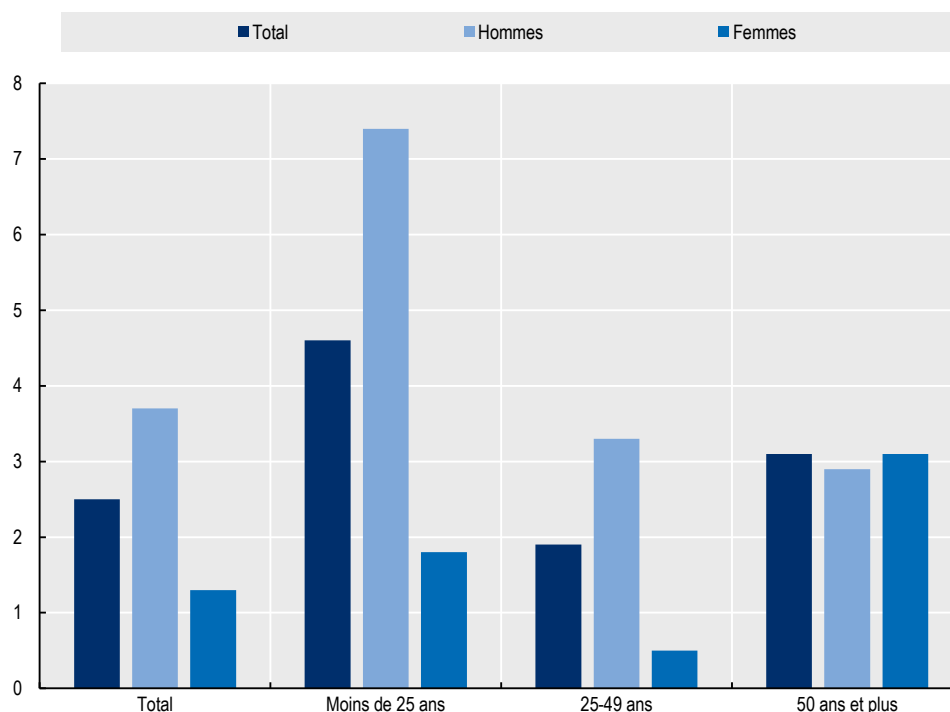
37. Ce sont les emplois précaires qui sont les plus frappés par la crise, notamment les emplois dans les secteurs de la culture et des sports. Ces secteurs ont pâti des mesures de confinement et de l'interdiction de rassemblement, qui ont largement contribué à précariser des emplois déjà fragiles (intermittents, saisonniers, etc.). C'est aussi le cas des emplois de l'économie informelle qui représentent une part relativement plus importante que dans d'autres métropoles françaises. Étant donné la difficulté à mesurer précisément la part de ces emplois informels, notamment parce qu'ils ne bénéficient pas des aides publiques, il se pourrait que l'effet global de la crise sur l'emploi de la Métropole soit sous-évalué.<sup>10</sup>

38. La hausse du nombre de demandeurs d'emploi touche particulièrement les jeunes actifs de la Métropole, avec une augmentation de 4,6% entre septembre 2019 et 2020 (les jeunes hommes actifs étant les plus touchés, avec +7,4% de demandeurs d'emplois pour les hommes âgés de moins de 25 ans) par rapport à +1,9% pour les 25-49 ans et +3,1% pour les 50 ans et plus (Graphique 1.8). Les travailleurs indépendants subissent également une situation particulièrement précaire.

<sup>10</sup> Le Service Cohésion Sociale de la Métropole prévoit de lancer une recherche-action sur l'économie informelle afin de mieux quantifier l'importance de l'économie informelle (parfois appelée « l'économie de la débrouille »).

### Graphique 1.8. Demandeurs d'emploi par âge et sexe, Aix-Marseille-Provence

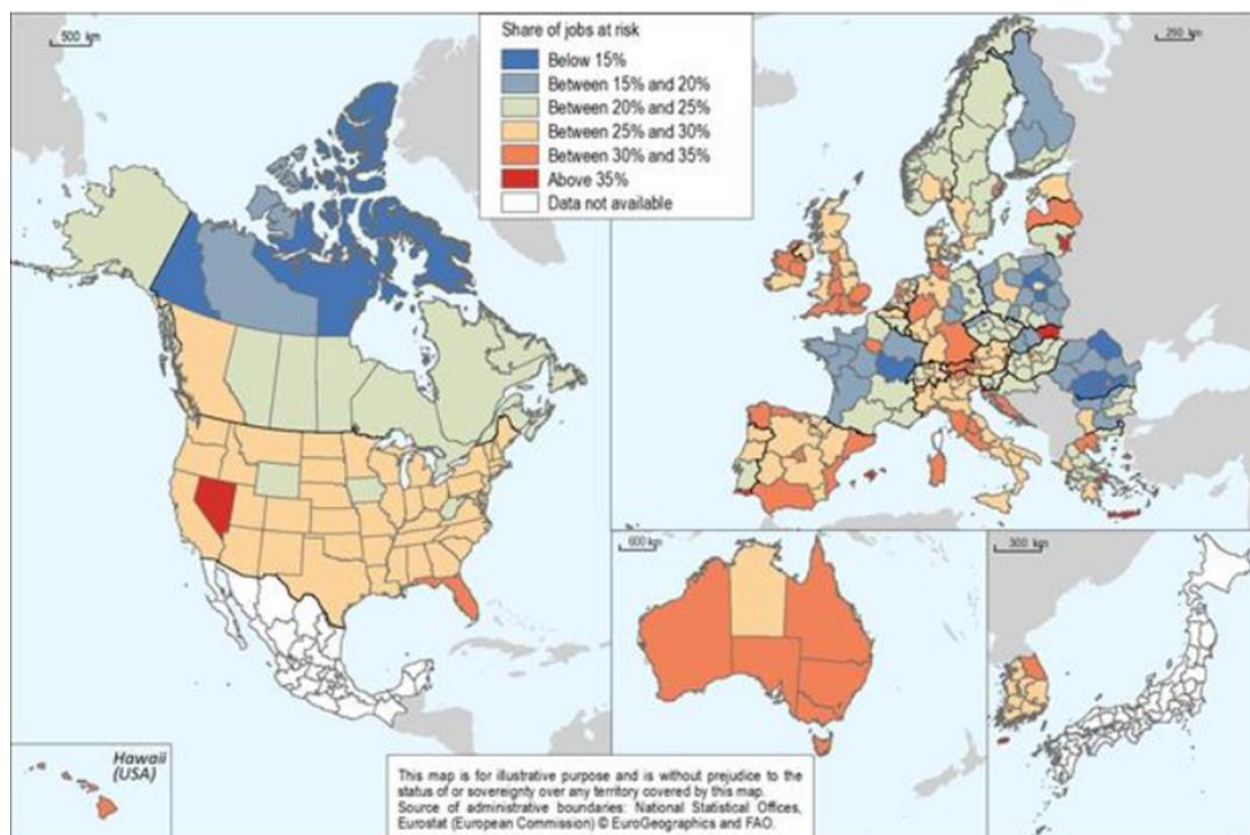
Augmentation du nombre de demandeurs d'emploi entre le troisième trimestre de 2019 et troisième trimestre de 2020, %



Source : DREETS Provence-Alpes-Côte d'Azur.

39. D'après des estimations de l'OCDE, 21% des emplois dans la Région PACA sont à risque suite aux mesures de confinement (Graphique 1.9). Si ce taux reste inférieur à la moyenne des régions de l'OCDE, qui s'établit à 27.8%, il est supérieur au taux estimé pour la plupart des autres régions de France métropolitaine sauf pour l'Ile de France (33,1%), les Hauts de France (23,7%) et l'Auvergne-Rhône-Alpes (21,5%). Le calcul de la part des emplois à risque suite aux mesures de confinement est basé sur la composition sectorielle de l'économie locale et sur des estimations des secteurs les plus touchés par des mesures strictes de confinement. Il s'agit par exemple des secteurs qui impliquent des déplacements et un contact direct entre les consommateurs et les prestataires de services. L'OCDE estime que les emplois dans les secteurs de fabrication de matériels de transport ; construction ; commerce de gros et de détail ; transport aérien ; services d'hébergement et de restauration ; services immobiliers ; services ; et les arts, les divertissements et les loisirs sont les plus exposés à des mesures de confinement strictes. C'est pourquoi les grandes villes et les destinations touristiques ont généralement une part plus élevée d'emplois à risque. Ce taux pourrait donc s'avérer plus élevé dans la Métropole Aix-Marseille-Provence que dans la Région PACA du fait de la composition sectorielle de l'économie métropolitaine et notamment du poids important du commerce et de l'hébergement-restauration liés au tourisme (OECD, 2020<sup>[16]</sup>).

Graphique 1.9. Part des emplois à risque à cause des mesures de confinement, régions de l'OCDE (TL2), avril 2020



Source : (OECD, 2020<sup>[17]</sup>).

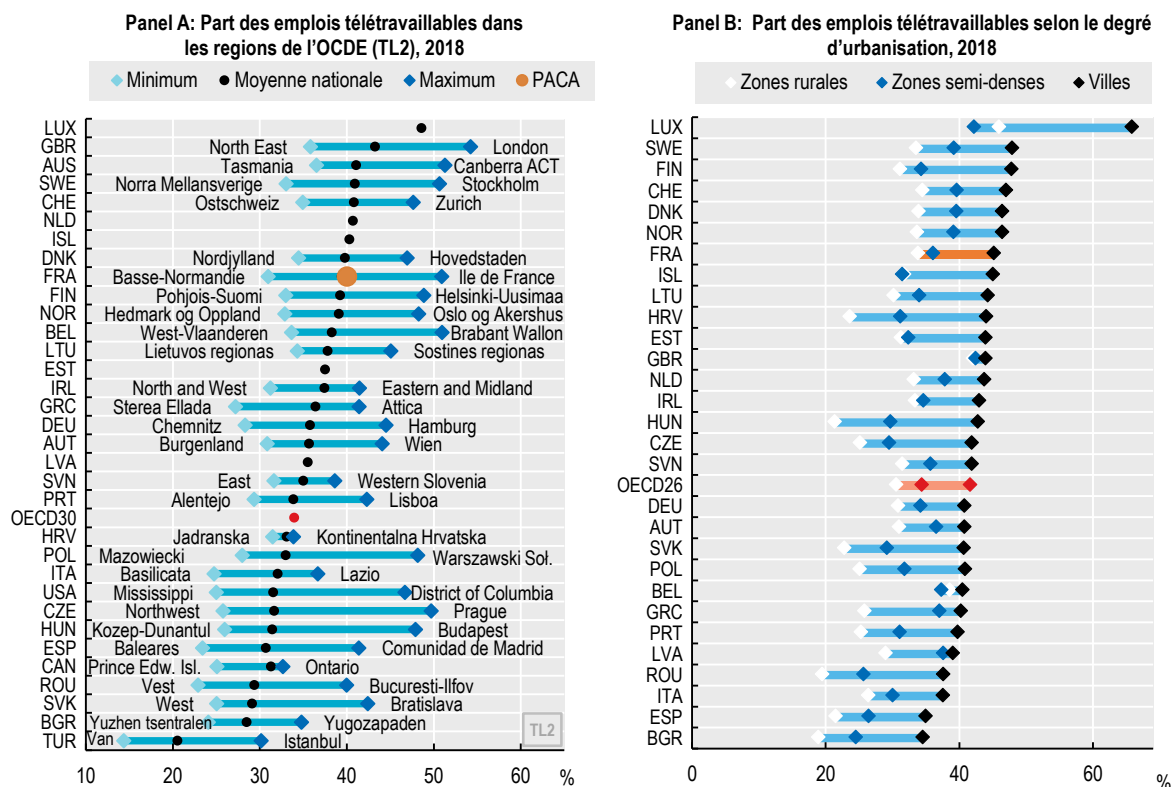
40. Néanmoins, les villes de l'OCDE ont également une part plus élevée d'emplois compatibles avec le télétravail et seraient donc plus à même de résister au choc sur l'emploi. D'après les estimations de l'OCDE, autour de 40% des emplois sont télétravaillables<sup>11</sup> dans la Région PACA (c'est-à-dire plus que la moyenne des régions de l'OCDE, qui est de 31,5%) et cette part pourrait être plus élevée dans les villes de la région puisqu'en moyenne dans l'OCDE et en France, la part des emplois télétravaillables est plus élevée dans les villes que dans les zones semi-denses et zones rurales (Graphique 1.10). Cette tendance reste toutefois à nuancer pour la Métropole Aix-Marseille-Provence, car d'après des estimations locales de l'Agence d'urbanisme de l'agglomération marseillaise (AGAM), le télétravail n'aurait concerné que 13% des salariés du privé de la Métropole au plus fort du confinement (printemps 2020), sans doute en raison de la forte proportion d'activités non-télétravaillables, comme les activités portuaires, industrielles, touristiques et de commerce. Un enjeu majeur pour le télétravail concerne également le logement et la possibilité « matérielle » pour les employés de télétravailler, c'est-à-dire d'avoir un espace dédié au travail,

<sup>11</sup> Le calcul de la part des emplois télétravaillables dans une région est basée sur la classification des professions selon les tâches requises et dans quelle mesure ces tâches peuvent être effectuées à distance. Par exemple, les professions exigeant que les travailleurs soient à l'extérieur (par exemple des livreurs ou des travailleurs utilisant des équipements lourds) sont considérées comme ayant un faible potentiel à télétravailler. Au contraire, les professions ne nécessitant qu'un ordinateur portable et une connexion Internet (par exemple les travailleurs en comptabilité) auront un fort potentiel de travail à distance (OECD, 2020<sup>[46]</sup>).



une connexion internet, etc. (cf. discussion plus détaillée de cette notion de « logement télétravaillable » dans la section suivante).

**Graphique 1.10. Part des emplois télétravaillables dans les régions de l'OCDE**



Source : (OECD, 2020<sup>[7]</sup>).

41. La crise a exacerbé les inégalités entre les personnes et les territoires qui étaient déjà très marquées dans la Métropole. Si à l'échelle métropolitaine les écarts ont diminué ces dernières années entre la commune la plus riche et la commune la plus pauvre, les écarts se sont en revanche creusés à un niveau plus granulaire entre les quartiers les plus favorisés et les poches de pauvreté. Le rapport interdécile entre les revenus a légèrement diminué entre 2012 et 2017, mais les 10% les plus riches continuent de gagner 3,8 fois plus que les 10% les plus pauvres après impôts et redistribution (en 2017). Le taux de pauvreté a quant à lui augmenté sur la période récente et près d'un cinquième de la population (18,6% en 2018) vit sous le seuil de pauvreté (fixé à 60% du niveau de vie médian). C'est davantage que dans la Métropole de Lyon (16,1%), de Nice-Côte d'Azur (17,5%) et du Grand Paris (18,0%). Les jeunes de la Métropole Aix-Marseille-Provence sont particulièrement touchés, avec 27,3% des moins de 30 ans vivant sous le seuil de pauvreté. Ces situations de précarité s'expliquent en partie par le faible niveau de qualification de la population (23% de la population âgée de plus de 15 ans n'a aucun diplôme supérieur au brevet) et le faible taux d'emploi déjà abordé précédemment, notamment chez les femmes.

42. La crise est venue marquer à nouveau ces inégalités en frappant les groupes les plus fragiles, comme les personnes âgées qui représentent près d'un tiers de la population de la Métropole (par rapport à 26,7% en moyenne dans les métropoles de l'OCDE), les étudiants, les ménages les plus pauvres et les travailleurs en situation de travail précaire. En effet, les jeunes et les travailleurs à faibles revenus sont parmi les plus exposés au chômage et à la pauvreté car ils occupent généralement des emplois moins sûrs et non-qualifiés. Ils sont également plus susceptibles de travailler dans les secteurs et les entreprises

les plus touchés par la crise. Du point de vue sanitaire, les populations les plus pauvres sont aussi 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 (voir section suivante sur le logement) ; et elles sont moins susceptibles d'avoir des emplois télétravaillables. Par ailleurs, les difficultés d'accès à l'alimentation rencontrées par certains ménages défavorisés ont mis en exergue ces inégalités. De nombreuses actions de solidarité alimentaire ont alors été nécessaires, comme la distribution de bons alimentaires pilotée par la Métropole (voir chapitre suivant pour le détail sur les mesures d'urgence mises en œuvre par la Métropole).

43. La crise a également révélé la fracture numérique du territoire, notamment pendant le premier confinement lorsqu'une partie des habitants a dû télétravailler et que les écoles sont passées à l'enseignement à distance. Les outils numériques (matériels, connexions internet) deviennent désormais indispensables, que ce soit pour le maintien ou la recherche d'une activité professionnelle, l'accès aux droits, à l'information ou la santé, pour la continuité pédagogique, le maintien du lien social, etc. Au niveau d'Aix-Marseille-Provence, et d'après des estimations de la Métropole, ce sont près d'un quart des ménages qui ne possèdent pas d'ordinateur et 12% qui n'ont pas de connexion internet (et jusqu'à 45% parmi les personnes non diplômées).

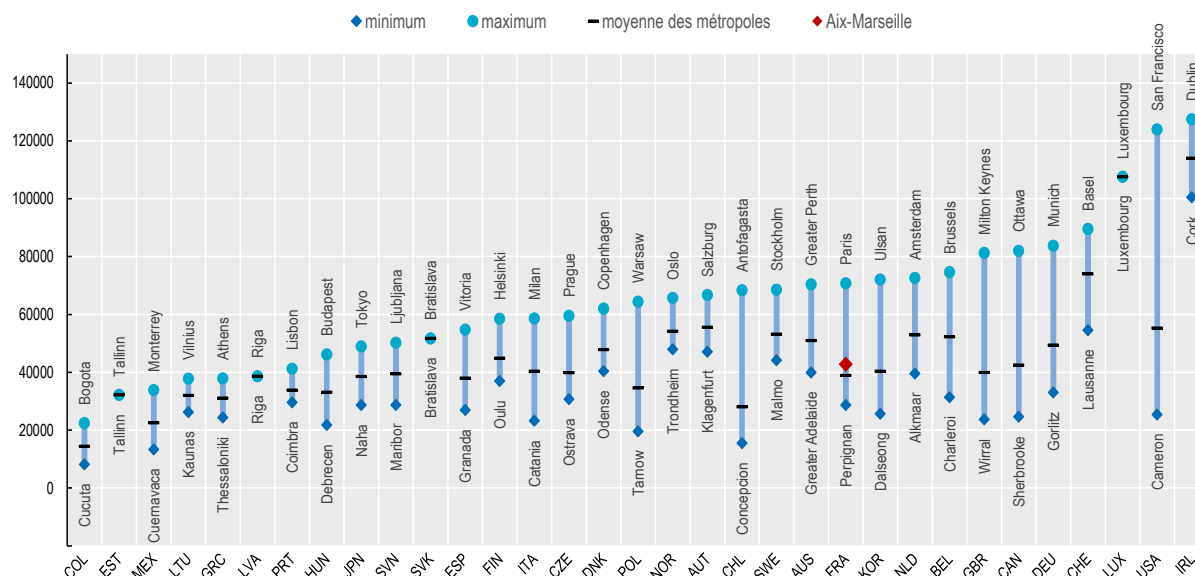
### **La crise de la COVID-19 a amplifié la crise du logement dans la Métropole et révélé de nouvelles problématiques autour de l'habitat**

44. Le marché du logement d'Aix-Marseille-Provence est en prise depuis plusieurs décennies avec une crise qui se caractérise par un ratio coût de logement/revenu élevé, une offre insuffisante de logements sociaux, et une part importante de logements anciens, énergivores, dégradés voire insalubres ou en péril. Ce phénomène de logement insalubre – phénomène ancien mais lent à se résorber – a été marqué par l'effondrement de deux immeubles de la rue d'Aubagne à Marseille en 2018, coûtant la vie à huit personnes.

45. Si les prix des logements à Aix-Marseille-Provence se situent plutôt dans la moyenne européenne, ils demeurent élevés par rapport aux revenus des habitants. Sur l'année 2019, le prix moyen d'achat d'un logement neuf à Marseille a augmenté de 9,2%, atteignant environ 4 500 EUR/m<sup>2</sup> à la fin de l'année 2019 – un prix équivalent à Lyon (France) ou Vienne (Autriche), mais plus élevé qu'à Bruxelles (Belgique) ou Milan (Italie) qui disposent pourtant d'un PIB par habitant plus élevé (Graphique 1.11) (Deloitte, 2020<sup>[18]</sup>). Le loyer moyen à Marseille s'élevait à 12 EUR/m<sup>2</sup> par mois en 2019, plus cher que dans des villes comme Bruxelles (Belgique), Francfort (Allemagne) ou Budapest (Hongrie) (Graphique 1.12). Le loyer médian dans le parc locatif privé de la Métropole s'élève à 790 EUR par mois pour un logement comptant trois pièces, ce qui est inaccessible pour 63% des jeunes de moins de 30 ans, 71% des familles avec 2 enfants et 95% des familles monoparentales (Les assises citoyennes de l'habitat Aix-Marseille-Provence, 2019<sup>[19]</sup>).

### Graphique 1.11. PIB par habitant dans les métropoles de l'OCDE, 2018 ou dernière année disponible

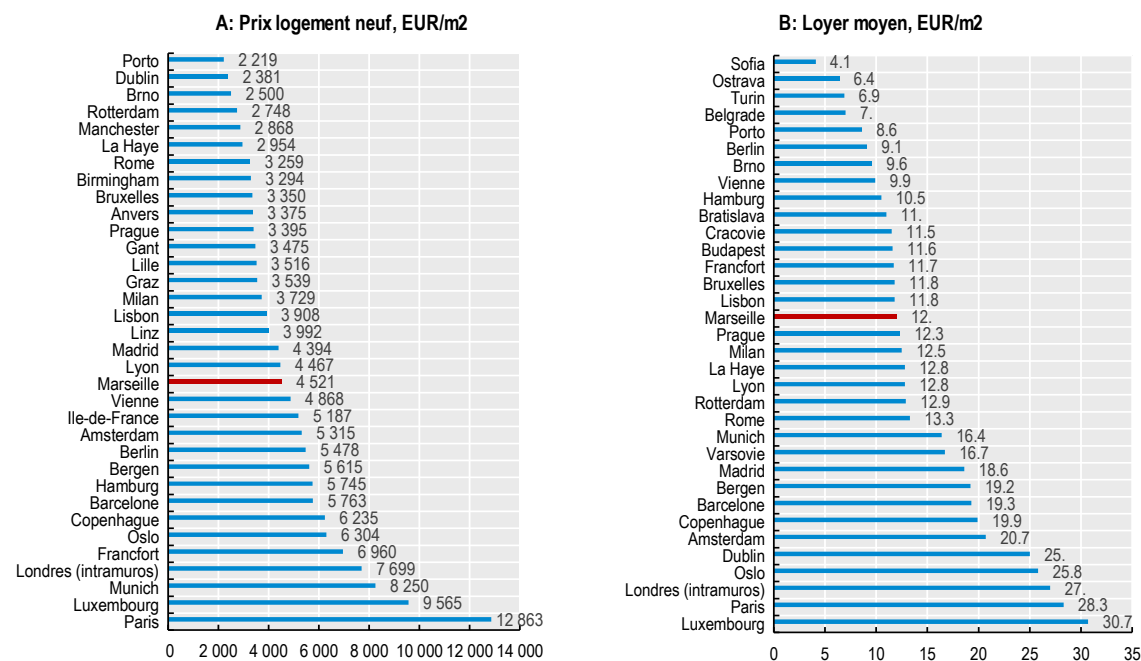
USD, prix constants, PPA constantes, année de référence 2015.



Note : les données pour Aix-Marseille sont à l'échelle de la zone urbaine fonctionnelle.

Source : Base de données métropolitaines OCDE.

### Graphique 1.12. Prix d'acquisition d'un logement neuf et loyer moyen dans une sélection de villes européennes, EUR/m², 2019



Source : (Deloitte, 2020<sub>[18]</sub>).

46. Le nombre de logements sociaux dans la Métropole est insuffisant, puisque pour 8 demandes de logement social déposées, un seul logement est attribué (contre 3,3 en moyenne en France) après une attente de 18 mois en moyenne. En outre, 70% des habitants de la Métropole Aix-Marseille-Provence sont éligibles au logement social de par leur niveau de revenus, alors que les logements locatifs sociaux ne logent que 18% de la population. À la fin de l'année 2020, il y avait plus de 81 000 demandes en attente d'un logement social, en hausse de 4% par rapport à 2019. Un rattrapage a cependant été amorcé depuis quelques années avec 29 000 nouveaux logements sociaux construits entre 2017 et 2020. Alors que le nombre de communes produisant des logements locatifs sociaux a augmenté, ce rattrapage a surtout été observé dans les petites communes de la Métropole. Au niveau métropolitain, neuf communes remplissent les obligations SRU<sup>12</sup>, et en volume, les trois-quarts des logements sociaux se concentrent dans seulement dix communes de la Métropole, dont Marseille et Aix-en-Provence.

47. En l'absence de logements sociaux en nombre suffisant, la seule alternative pour des ménages à faibles revenus se trouve dans le parc locatif privé, dont une partie est dégradée voire insalubre. Il est estimé qu'environ 8% des habitants d'Aix-Marseille-Provence vivent dans un logement de qualité dégradée. Certaines catégories de population sont particulièrement vulnérables, notamment les jeunes et les familles monoparentales qui subissent de nombreuses contraintes de budget et de localisation (liées à leur emploi). Les copropriétés dégradées et les logements indignes sont 5 à 10 fois plus présents à Aix-Marseille-Provence que dans les autres métropoles françaises, avec environ 8 500 copropriétés très dégradées et jusqu'à 20% de logements potentiellement indignes dans certains arrondissements de Marseille (Les assises citoyennes de l'habitat Aix-Marseille-Provence, 2019<sup>[19]</sup>).

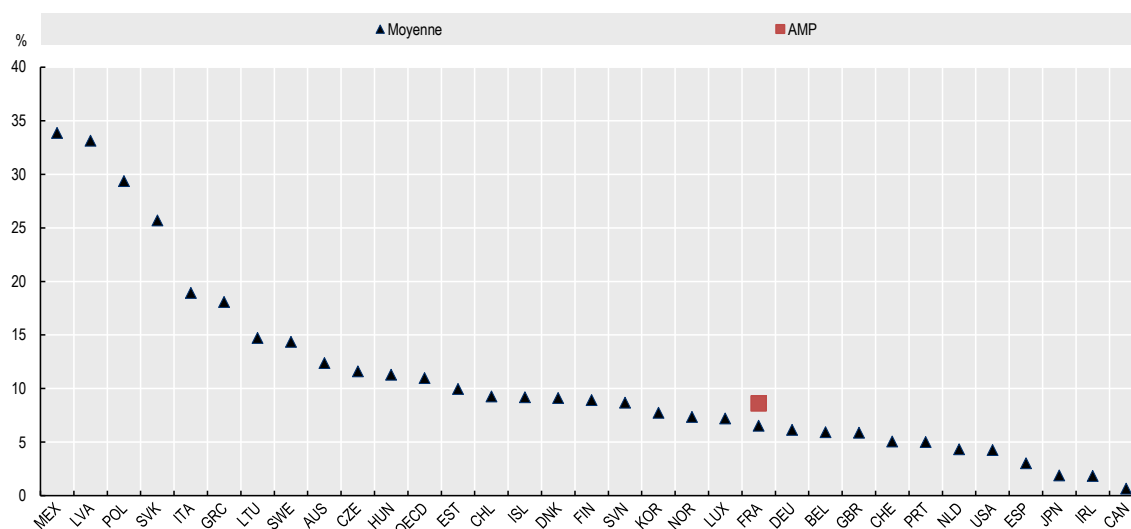
48. Comme dans la plupart des autres villes de l'OCDE, la crise liée à la COVID-19 a révélé et souvent aggravé la crise du logement pour les ménages défavorisés d'Aix-Marseille-Provence qui se sont retrouvés dans l'incapacité à payer leur loyer ou leurs charges en raison de la baisse de leurs revenus (pour cause de licenciement, perte d'activité ou chômage partiel). En réponse à cette situation, et en plus des actions mises en œuvre à l'échelle des communes, la Métropole a rapidement mis en place un certain nombre de mesures comme un dispositif d'aide exceptionnelle et dérogatoire pour le paiement des loyers, via le Fonds de solidarité pour le logement (pour les travailleurs en difficulté), ainsi que l'élargissement du champ d'intervention du Fonds d'Aide aux Jeunes (FAJ) permettant une aide aux étudiants boursiers ou non boursiers rencontrant des difficultés financières importantes à la suite de la fermeture des restaurants universitaires. La crise de la COVID-19 a aussi exacerbé les inégalités en termes de qualité de logement (y compris en matière d'équipement numérique), d'espace, de localisation et d'accessibilité aux services de base. Le premier confinement a rendu particulièrement visible la précarité des conditions de vie des ménages en logements sur-occupés (8.6% des ménages d'Aix Marseille Provence, pouvant même atteindre près d'un quart des ménages dans certains quartiers du nord et du centre-ville de Marseille) (Graphique 1.13).

---

<sup>12</sup> Loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU), qui impose aux communes de plus de 3 500 habitants comprises dans une agglomération de plus de 50 000 habitants de disposer d'au moins 25% de logements sociaux.



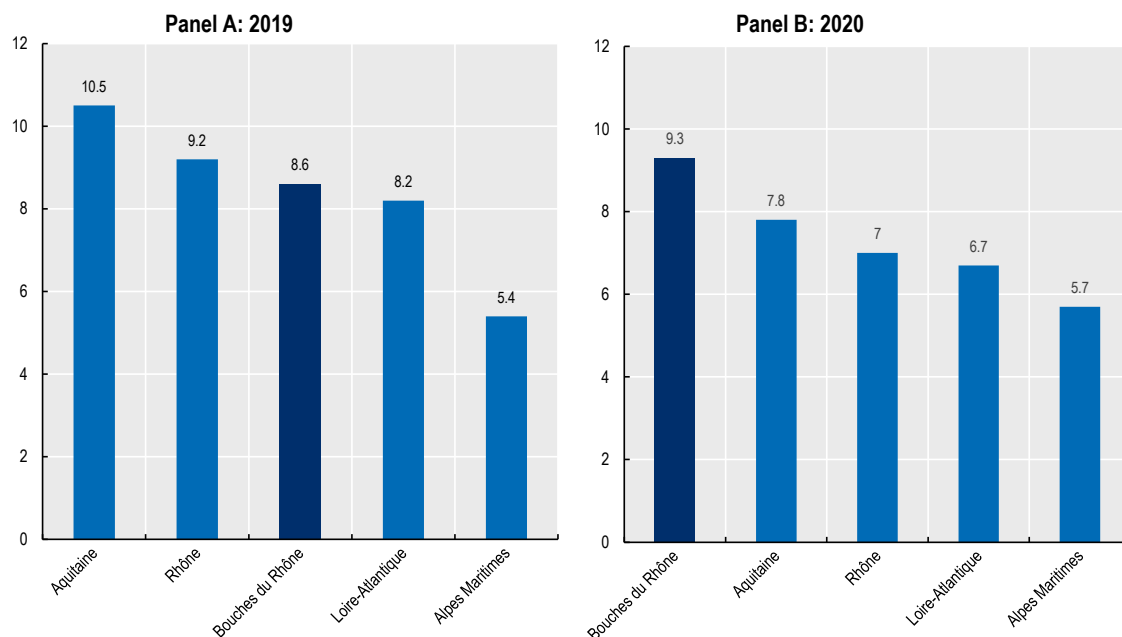
Graphique 1.13. Taux de sur-occupation des logements, pays de l'OCDE, 2019



Source : Base de données OCDE du logement abordable.

49. Par ailleurs, les tensions sur le marché immobilier de la Métropole Aix-Marseille-Provence pourraient continuer de s'accroître. Côté offre, la délivrance des permis de construire a diminué depuis le début de la crise, venant s'ajouter à une situation de ralentissement du fait des élections municipales de juin 2020 et des changements de gouvernance, et renforçant une tendance générale à la baisse des permis de construire observée sur la Métropole Aix-Marseille-Provence depuis 2016 (-30% entre 2016 et 2019). Côté demande, l'attractivité renforcée du territoire de la Métropole pour les habitants d'autres régions, et notamment les habitants de la région parisienne, pourrait également accroître les tensions sur le marché du logement. D'après une enquête réalisée par une entreprise de déménagement (Nexstories), le département des Bouches-du-Rhône est d'ailleurs devenu la destination préférée des Parisiens souhaitant quitter l'Île de France, alors qu'il se classait troisième en 2019, derrière l'Aquitaine et le département du Rhône (Graphique 1.14). Ces envies de quitter l'Île de France pour vivre dans les Bouches-du-Rhône restent toutefois à confirmer dans les mois ou années à venir.

Graphique 1.14. Destinations préférées des Parisiens déménageant hors de l'Île de France



Source : Enquête réalisée par Nexstories.<sup>13</sup>

50. La crise a également révélé de nouveaux besoins de logement dans les villes, conséquence de l'augmentation du télétravail et des épisodes répétés de confinement. Les besoins en espace de vie (intérieur et extérieur) se sont en effet accrus et le recours au télétravail a démontré la nécessité de pouvoir bénéficier d'un logement réellement « télétravaillable », doté d'un espace pleinement dédié au travail et des équipements adéquats en connexion Internet. Les confinements ont également généré des envies de davantage de proximité ; des concepts tels que « l'urbanisme tactique » et « la ville du quart d'heure » pouvant contribuer à améliorer la qualité de vie des habitants métropolitains.

51. Les épisodes de confinement ont aussi créé ou accentué des envies de nature chez les habitants, ainsi que la réactivation de l'« imaginaire péri-urbain ». Ces besoins émanent de la perception que les mesures de confinement sont mieux vécues par les ménages installés en périphérie dans un logement avec jardin que par les ménages en centre-ville dans des appartements plus chers, plus exigus et souvent dépourvus d'espace extérieur. La crise risque donc d'accentuer le phénomène d'étalement urbain autour d'Aix-Marseille-Provence, voire au-delà de son périmètre. L'étalement urbain était déjà important dans la Métropole avec une baisse de l'attractivité de certains centres-villes et un essor des périphéries plus dynamiques. Par exemple, un tiers du déficit migratoire de la Métropole est lié à des déménagements vers les départements dits « franges » tels que le Var et les Alpes de Haute-Provence (Les assises citoyennes de l'habitat Aix-Marseille-Provence, 2019<sup>[19]</sup>).

52. En tout état de cause, la crise de la COVID-19 pousse les villes à repenser l'habitat et l'aménagement urbains, d'autant que les habitudes de télétravail sont amenées à perdurer – pour le moins en mode hybride, si ce n'est de manière plus étendue. Le télétravail et son impact sur les besoins en logement dans les villes engendrent donc une réflexion dans les métropoles de l'OCDE autour des possibilités de reconversion de l'immobilier de bureau, l'usage des tiers-lieux, l'élargissement de la vocation d'équipements publics à ces usages (médiathèques, bibliothèques, etc.) et la multifonctionnalité des infrastructures (avec par exemple la création d'un « bureau des temps » pour la désynchronisation

<sup>13</sup> <https://www.nextories.com/etude-demenagement-confinement>.

sociale des modes de vie des citoyens en dehors des pics traditionnels) (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>). Ces réflexions sont également incluses dans le plan de relance de la Métropole et devront être approfondies pour permettre une relance durable et inclusive (voir chapitre suivant).

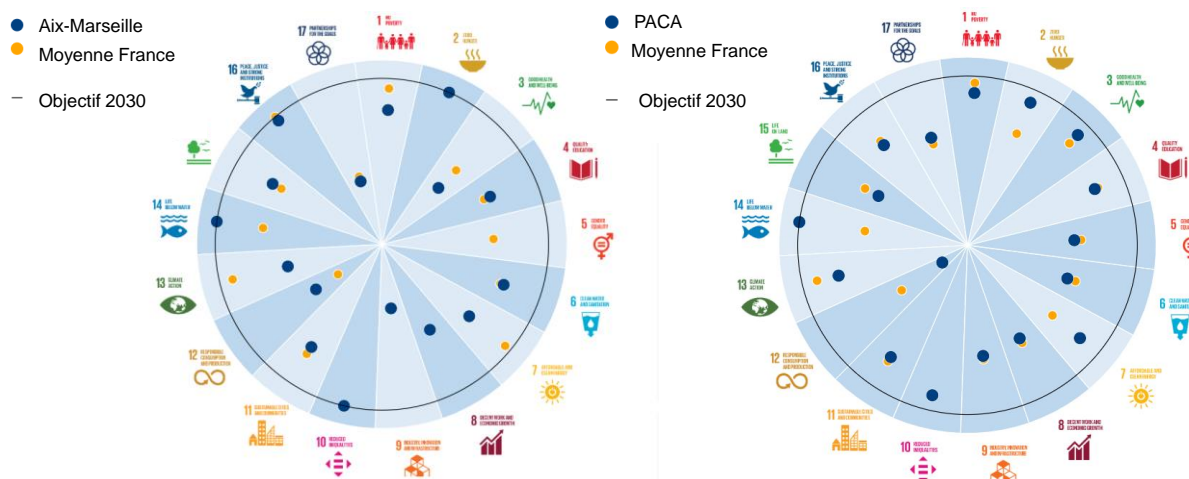
### Les défis liés à la mobilité et à la transition énergétique et écologique se confirment alors que la crise de la COVID-19 a suscité un plus grand désir d'accès à la nature et de proximité

53. La crise de la COVID-19 pourrait considérablement menacer les progrès accomplis jusqu'à présent vis-à-vis des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies dans le monde, notamment dans les domaines de la pauvreté et de l'éducation, avec 88 millions à 115 millions de personnes supplémentaires poussées dans l'extrême pauvreté en 2020 à cause de la crise (OECD, 2020<sup>[20]</sup>). Une majorité (72%) des répondants à une enquête de l'OCDE réalisée en 2020<sup>14</sup> convient que la crise de la COVID-19 aura un impact sur les capacités des gouvernements à atteindre les ODD d'ici 2030 (OECD, 2020<sup>[20]</sup>) alors même qu'il est estimé que 70% des villes et 80% des régions dans l'OCDE ont pris un retard significatif en la matière (OECD, 2020<sup>[21]</sup>).

54. D'après les données de l'OCDE, l'aire urbaine d'Aix-Marseille (selon la définition des aires urbaines fonctionnelles de l'OCDE) est en retard par rapport à la moyenne de la France sur plusieurs ODD, dont l'objectif 7 (énergie propre et abordable), l'objectif 11 (ville durable) et l'objectif 13 (action climatique). L'aire urbaine d'Aix-Marseille est également en retard par rapport à la Région PACA sur les objectifs 7 et 13 (Graphique 1.15).

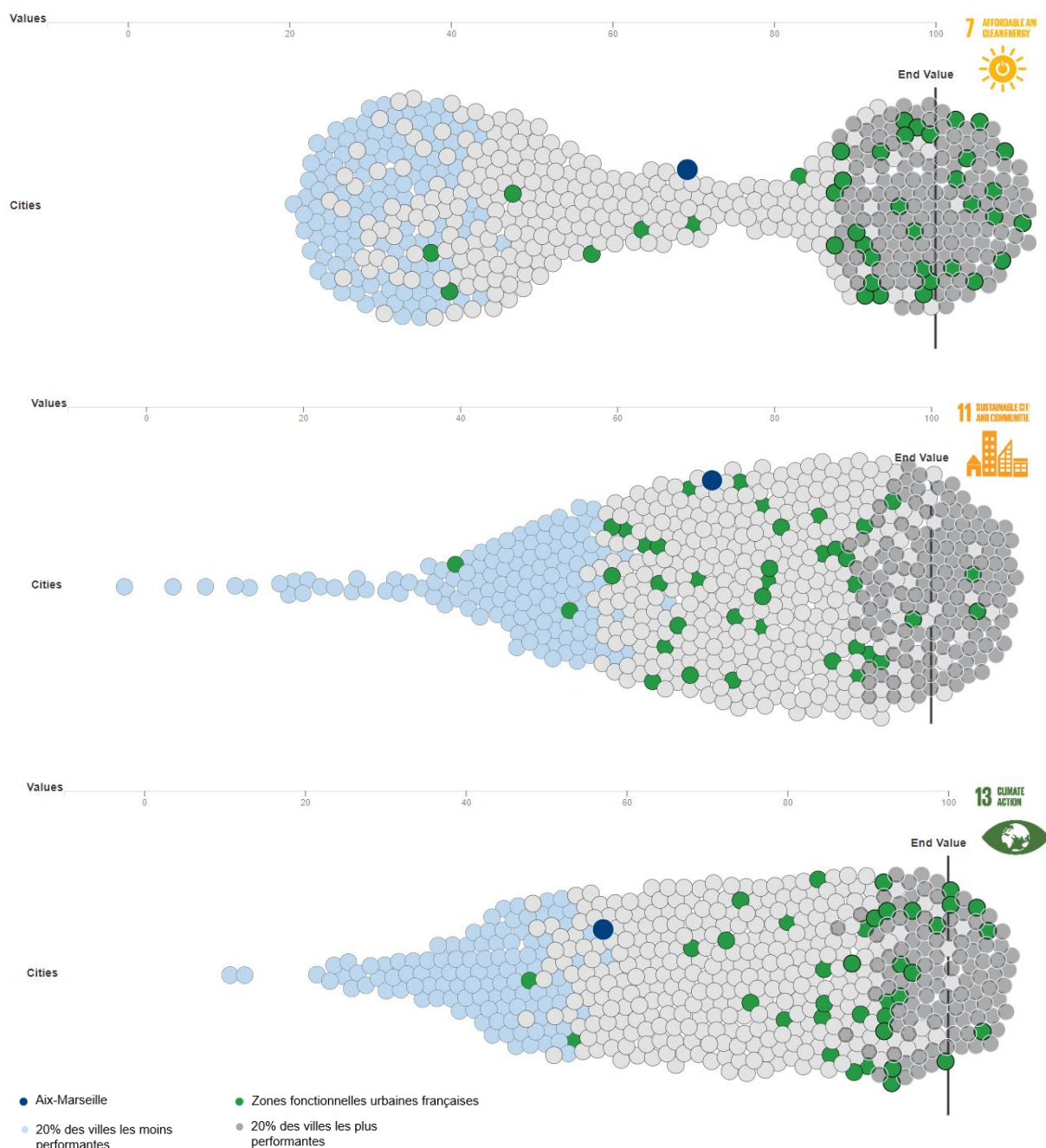
### Graphique 1.15. L'aire urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille et les Objectifs de Développement Durable

Panel A : Distance de l'aire urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille et de la Région PACA par rapport aux ODD



<sup>14</sup> Le questionnaire a été rempli en mai 2020 par 31 répondants de 24 pays différents, comprenant des gouvernements (53%), des organisations de la société civile (19%), des organisations internationales (10%), des universités (9%); le secteur privé (3%) et autres (2%).

Panel B : Performance de la zone urbaine fonctionnelle d'Aix-Marseille par rapport aux autres zones urbaines fonctionnelles de l'OCDE dans les ODD 7 (énergie propre et abordable), 11 (ville durable) et 13 (action climatique)



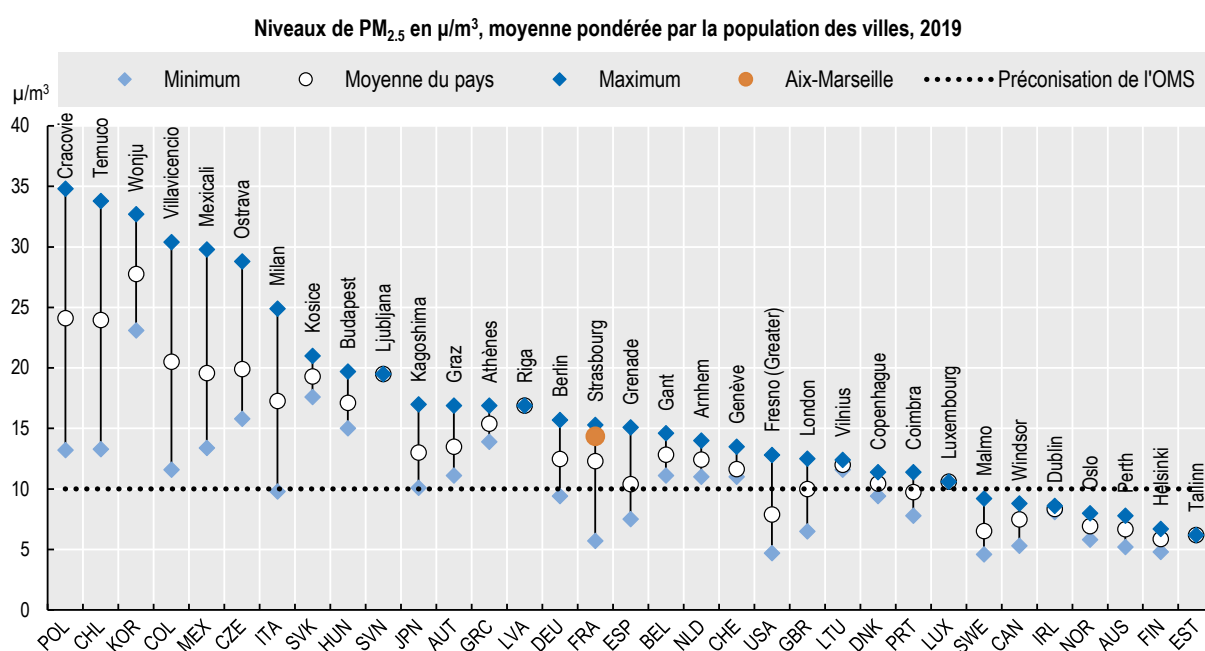
Source : Outil de visualisation OCDE de la distance des villes et régions par rapport aux Objectifs de développement durable (<https://www.oecd-local-sdgs.org/>).

55. Les enjeux de la Métropole en matière de mobilité et de transition énergétique et écologique sont multiples. Le territoire de la Métropole est le plus étendu des métropoles de France avec 3 150 km<sup>2</sup> de surface, soit 6 fois plus grand que la Métropole de Lyon (France), 4 fois plus grand que le Grand Paris (France) et 2 fois plus grand que Greater London (Royaume-Uni). La Métropole se distingue également par sa forme polycentrique liée à ces espaces naturels remarquables (Étang de Berre, Sainte-Victoire,



Calanques, etc.), organisée autour des deux grandes villes d'Aix-en-Provence et Marseille. Si la Métropole Aix-Marseille-Provence est dotée d'espaces naturels variés et d'abondantes richesses naturelles (54% de son territoire en espaces naturels et 19% en espaces agricoles ; 265 jours d'ensoleillement par an ; 255 km de littoral), elle se caractérise aussi par un certain éloignement des lieux d'emplois par rapport aux lieux d'habitation ; une vulnérabilité du territoire face au changement climatique (risques d'incendies et d'inondations) accrue par l'urbanisation au contact de la nature ; une faible part de consommation d'énergie produite localement malgré la richesse des ressources naturelles (la Métropole importe 93% de son énergie) ; une diminution des surfaces agricoles avec l'avancée de l'urbanisation et l'étalement urbain ; une faible part de production agricole consommée localement (90% de la production locale est exportée) ; et un niveau élevé de pollution de l'air (Graphique 1.16).

**Graphique 1.16. Pollution de l'air dans les métropoles de l'OCDE**

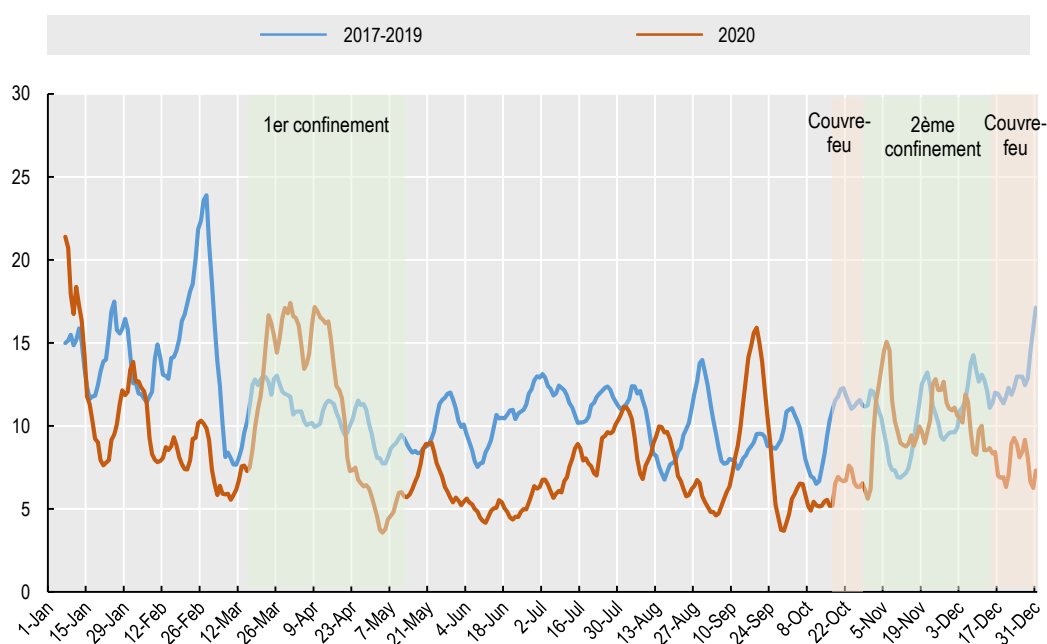


Note : Les données pour Aix-Marseille sont la moyenne des données disponibles pour les villes de Marseille et d'Aix-en-Provence.

Source : Base de données métropolitaines de l'OCDE.

56. Comme dans de nombreuses villes, le premier confinement avait donné lieu à des signaux encourageants en matière de diminution des niveaux de pollution et d'émissions de gaz à effet de serre sur le territoire de la Métropole, liée à une baisse drastique de l'usage de la voiture individuelle (-77% de circulation routière au début du premier confinement en mars 2020, et -30% lors du second confinement) et à la mise à l'arrêt de certaines activités industrielles. Cette forte baisse des niveaux de pollution s'est confirmée après le déconfinement de mai 2020. En moyenne sur la période de mai à octobre 2020, les niveaux observés de particules fines PM<sub>2.5</sub> ont été 30% inférieurs aux niveaux observés les années précédentes (Graphique 1.17). En outre, les heures de pointe se sont espacées en conséquence de la poursuite du télétravail ; les achats de voitures électriques ont augmenté ; et les émissions de gaz à effet de serre ont diminué.

Graphique 1.17. Concentration moyenne quotidienne en PM2.5 (µg/m2)



Note : Relevés à la station fond urbain de Marseille Longchamp. Les données pour 2017-2019 sont les moyennes journalières pour 2017, 2018 et 2019. Les données sont présentées en moyenne mobile de 7 jours.

Source : Atmosud.

57. Cependant et à l'instar d'autres métropoles de l'OCDE, ces effets positifs ont été de courte durée. Les embouteillages ont rapidement repris après le déconfinement, et si le temps perdu par les Marseillais dans les embouteillages a pu être réduit de 30 heures en 2020 par rapport à 2019, il reste élevé avec 121 heures, soit 5 jours et 1 heure passés dans les embouteillages (Gallini, 2021<sup>[22]</sup>). La reprise des embouteillages représente ainsi le symptôme d'un report modal encore limité depuis la voiture individuelle vers les transports en commun, et d'une baisse du recours au co-voiturage à l'ère de la distanciation physique. Si l'étalement urbain se poursuit suite aux confinements et à la réactivation de « l'imaginaire péri-urbain » comme souligné précédemment, cela pourrait également entraîner une hausse de l'utilisation de la voiture individuelle et une dégradation supplémentaire de l'environnement. Par ailleurs, bien que la Métropole ait encouragé les mobilités douces (nouveau service de location de vélos électriques longue-durée « levélo+ », Plan vélo), certaines initiatives n'ont pas toujours eu l'effet escompté ou n'ont pas pu être pérennisées à l'issue du confinement (par exemple certaines « coronapistes » mises en place lors du premier confinement ont été supprimées à la suite de conflits d'usage avec les automobilistes sur des axes déjà fortement congestionnés).

58. Au-delà de ces défis, la crise de la COVID-19 a également révélé de nouvelles opportunités de développement pour la Métropole, notamment en lien avec la redécouverte de la nature et de la proximité. Les espaces naturels sont beaucoup plus prisés depuis le confinement, avec une prise de conscience de la valeur patrimoniale et de la satisfaction à avoir des espaces naturels à proximité, entraînant une réflexion autour de la place de la nature en ville. Cet engouement retrouvé pour la nature a d'ailleurs conduit à une forte augmentation de la fréquentation de certains sites naturels touristiques comme le Parc national des Calanques, le Grand Site Sainte-Victoire et le Parc Naturel Régional des Alpilles (+20/30% de fréquentation). Cela concerne également des utilisateurs nouveaux peu habitués aux règles en vigueur dans ces espaces (notamment l'utilisation de sentiers balisés, la gestion des déchets, l'interdiction de

stationnement sauvage, etc.), et ce même en semaine et en dehors des vacances scolaires, menant à des dégradations et poussant les autorités à engager des campagnes de « dé-marketing » de ces sites. Ce phénomène apparu pendant la crise met en exergue l'enjeu de la promotion d'espaces naturels de proximité, notamment en ville, pour répondre aux besoins des populations éloignées des sites naturels et éviter la saturation et la dégradation de ces derniers.

## **2 Déployer le plan de relance et de renouveau (AMP 2R) comme levier de croissance durable, inclusive et intelligente**

**Le plan AMP 2R vise à répondre aux défis et opportunités mis en lumière par la crise, tout en s'inscrivant dans la continuité du projet métropolitain « Ambition 2040 » et des programmes métropolitains existants**

59. Au-delà des actions mises en place pour faire face à l'urgence autour de la continuité des services publics, la santé et la solidarité pour les plus fragiles, ainsi que pour soutenir les entreprises et l'emploi (voir Encadré 2.1 pour le détail des mesures d'urgence mises en place par la Métropole), la Métropole Aix-Marseille-Provence a engagé un plan de relance par une délibération-cadre appelée « la Relance et le Renouveau d'Aix-Marseille-Provence » (AMP 2R), qui a été adoptée le 31 juillet 2020 à l'unanimité par les élus réunis en Conseil de la Métropole. Ce plan vise à relancer l'économie en répondant aux défis mis en lumière par la crise. Il s'inscrit également dans une volonté affichée de la Métropole de refonder son modèle de développement, et de capitaliser sur les opportunités créées par la crise.



### Encadré 2.1. Exemples de mesures d'urgence et de court terme mises en place par la Métropole Aix-Marseille-Provence en réponse à la crise de COVID-19

#### Continuité des services publics :

- 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
- Aménagement temporaire de 23 km de pistes cyclables
- Reprise des navettes maritimes

#### Mesures de santé et de 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 de produits locaux à destination des ménages précaires par la Métropole avec le soutien du département des Bouches-du-Rhône dans les Quartiers Prioritaires Ville (QPV), aide au pouvoir d'achat, aide aux jeunes et étudiants, allègement de loyers pour les travailleurs en difficulté, aides au maintien dans le logement, points d'eau et d'électricité (gens du voyage, personnes sans domicile fixe), plan de solidarité numérique pour les plus démunis
- Soutien aux associations subventionnées
- Actions permettant de réduire la fracture numérique mise en exergue depuis le début de la crise, notamment : des actions pour le partage de connexion Internet et l'appel aux dons de matériel d'entreprises locales et la récupération de 300 ordinateurs dont une partie venant des services métropolitains dont la distribution est actuellement en cours sur les territoires (Aix-en-Provence, Salon, Pertuis, etc.).

#### Mesures économiques :

- L'accompagnement des chefs d'entreprises et indépendants en agissant sur la trésorerie des entreprises à chaque fois que la Métropole était en responsabilité ; en annulant les loyers des entreprises dans l'immobilier métropolitain pendant la période de confinement ; et en mettant en place une « task force » métropolitaine de Développeurs Économiques Territoriaux interagissant avec le guichet unique mis en place par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Aix-Marseille-Provence à la demande de l'État et celui de la Région, pour s'assurer que les entreprises du territoire profitent pleinement des mesures de la Région.
- L'accompagnement des commerçants installés sur le territoire de la Métropole et relevant de la responsabilité métropolitaine : exonération des redevances d'occupation du domaine public à destination (RODP) de mars à décembre 2020 et au premier trimestre 2021 des établissements situés sur le pourtour du Vieux-Port de Marseille et des commerçants restaurateurs du front de mer de la Ciotat ; exonération des redevances d'occupation du domaine public à destination

des kiosques situés sur la commune de Marseille du 15 mars au 11 mai 2020 ; et exonération de la redevance spéciale d'enlèvement des ordures ménagères (2 290 entreprises concernées) sur le CT1 (Conseil de territoire Marseille-Provence) au premier trimestre 2020.

- L'action complémentaire sur le volet sanitaire et santé : transports en commun/transports à la demande pour les personnes à mobilité réduite, transport scolaire et signature d'un Pacte de confiance entre la Métropole et les organisations patronales le 7 mai 2020 pour une montée en puissance sûre de l'offre de mobilité ; gestion des déchets, entretien voirie ; soutien aux programmes de recherche ; soutien aux soignants.
- Mise en place d'un site d'information (en cours de mise à jour) à destination des entreprises (<https://economie.ampmetropole.fr/>).

Source : Informations fournies par AMP.

60. Conformément à son objectif global de renforcer la résilience de la Métropole, le plan de relance AMP 2R vise trois grandes priorités pour répondre à la fois aux défis sanitaires, économiques, sociaux et environnementaux ainsi qu'aux opportunités générées par la crise et identifiées dans le chapitre précédent, comme la « redécouverte » de la proximité, l'attractivité de la Métropole et le désir accru d'accès à la nature. Les trois priorités du plan AMP 2R sont :

- Le soutien à l'emploi, grâce à la relance de l'économie, portée par des filières stratégiques ainsi que par l'activité commerciale et le soutien à la production et consommation locales ;
- L'inclusion sociale et le soutien aux populations les plus fragiles, avec pour visées transversales la santé et la cohésion ;
- La transition écologique, à travers la valorisation des richesses de la Métropole et une adaptation de l'urbanisme, en encourageant les circuits courts et l'économie circulaire.

61. Pour atteindre ces trois priorités, le plan passe par la mise en œuvre de huit chantiers qui ont en partie démarré et qui seront déclinés en feuilles de routes opérationnelles pour la période 2020-2026 (voir le détail des huit chantiers dans le Graphique 2.1). Parmi elles, figure une série d'actions de soutien aux entreprises locales (voir Encadré 2.2 pour le détail d'actions à court et moyen termes de soutien à l'économie locale).

### Encadré 2.2. Exemples d'actions à court et moyen termes de soutien à l'économie locale mises en place par la Métropole Aix-Marseille-Provence

Certaines actions à court et moyen termes de soutien à l'économie locale ont commencé à être mises en œuvre par la Métropole. Par exemple :

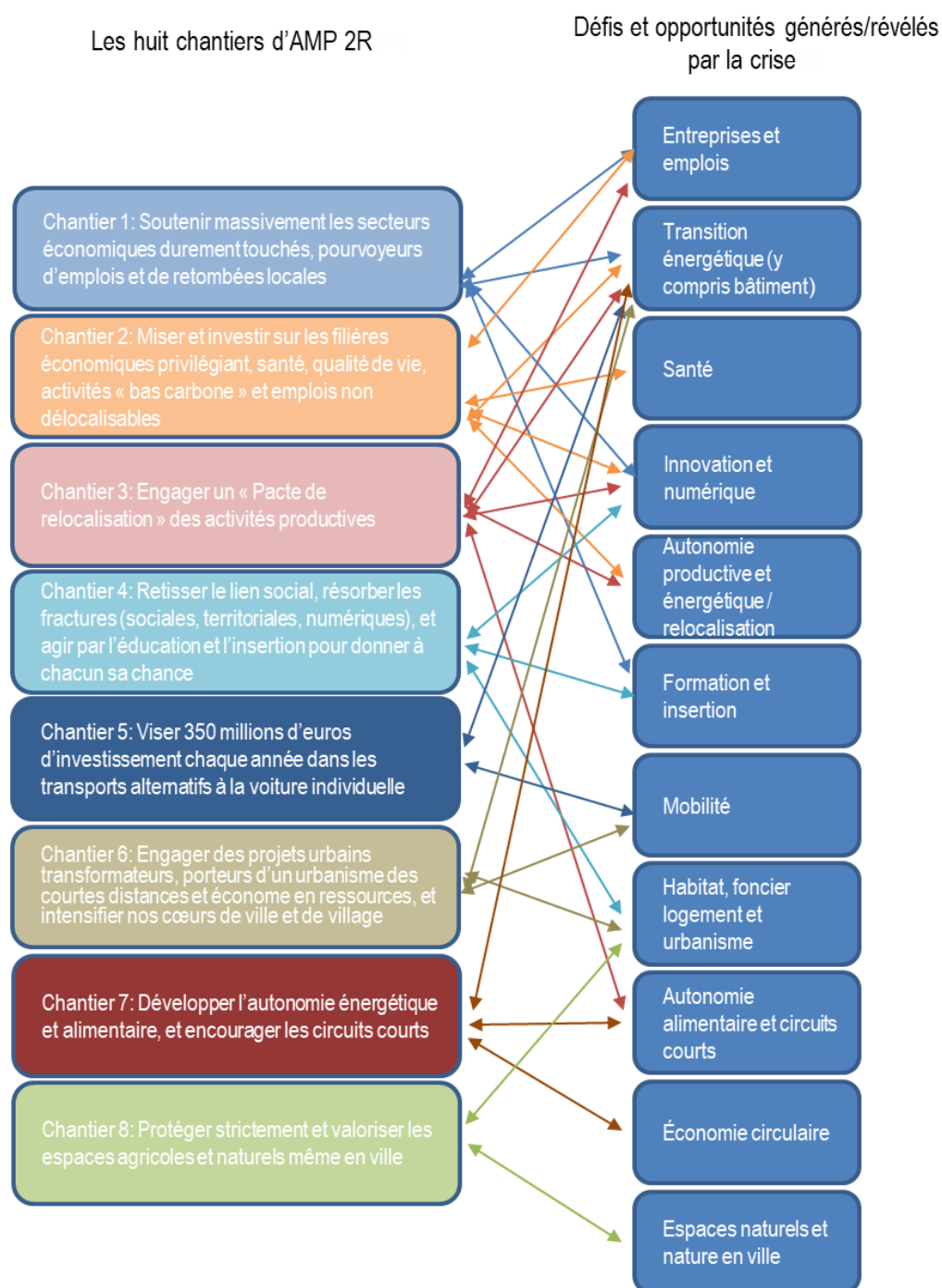
- Soutien aux micro-entrepreneurs avec un abondement à l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique) à hauteur de 125 000 EUR (avance remboursable).
- Soutien aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire avec un abondement au fonds « ESS'OR – prêt relève solidaire » piloté par l'association France Active (100 000 EUR).
- Création d'une opération d'investissement « Programme Smart Métropole » de 500 000 EUR.
- Création d'une plateforme d'innovation pour rapprocher les besoins des acheteurs publics de l'écosystème de l'innovation.
- Mise en place d'une convention de partenariat avec la CCIAMP pour la mise en place du dispositif Pacte PME sur le territoire métropolitain.
- Mise en œuvre du Plan Tourisme, Culture et Sport par la Métropole et le département des Bouches-du-Rhône doté de 10 millions EUR et animé par Provence Tourisme. Ce plan s'articule autour de quatre grands thèmes : dispositif « Provincesafe » accompagnant les professionnels à la mise en place des conditions sanitaires réglementaires ; des Pass Table de 50 EUR émis auprès d'une clientèle locale pour soutenir les restaurateurs et inciter les habitants à dépenser dans les restaurants des Bouches-du-Rhône adhérents ; des Pass Séjours de 100 EUR pour soutenir le secteur hôtelier ; et des campagnes de communication.<sup>15</sup>

Source : Informations fournies par AMP.

62. Un exercice de mise en miroir entre le contenu du plan de relance et l'impact de la crise montre que la grande majorité des huit chantiers répond à plusieurs défis et opportunités à la fois, tels qu'identifiés dans le chapitre précédent (Graphique 2.1). Le plan de relance recherche ainsi des effets croisés entre les différents domaines économiques, sociaux et environnementaux dans une approche transversale pour exploiter toutes les complémentarités et synergies permettant de répondre aux enjeux d'un développement durable et inclusif.

<sup>15</sup> <https://www.departement13.fr/actualites/detail/article/10-millions-deuros-pour-relancer-le-tourisme-en-provence/?L=0&cHash=c2cd9d6e41b733ee855f7dc9f2d00ae5>.

**Graphique 2.1. Mise en miroir des chantiers d'AMP 2R avec les défis et opportunités générés et révélés par la crise**



Source : Élaboration OCDE.

63. Comme souligné dans le chapitre précédent, beaucoup des défis ciblés par le plan AMP 2R ne sont pas radicalement nouveaux, comme par exemple le niveau élevé d'inégalités, une offre de logements insuffisante et parfois dégradée, l'étalement urbain, le manque d'autonomie productive et énergétique, le faible taux d'emploi et le faible niveau de qualification de la population. Ces défis avaient notamment déjà été identifiés dans l'étude de l'OCDE de 2013 (OCDE, 2013<sub>[1]</sub>) et repris dans le document « Les 7

Paradoxes de la Métropole » (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2017<sup>[23]</sup>). Le projet métropolitain « Ambition 2040 », adopté à l'unanimité en juin 2018, définit un projet métropolitain et douze engagements pour répondre aux défis de la Métropole (voir Encadré 2.3). Une analyse croisée des huit chantiers d'AMP 2R et des engagements d'Ambition 2040 montre que la plupart des engagements d'Ambition 2040 sont reflétés dans les chantiers du plan de relance AMP 2R, mis à part l'engagement 6 sur la visibilité mondiale. L'engagement 9 sur l'implication des citoyens qui s'inscrit davantage dans une dimension de méthodologie et de gouvernance est quant à lui repris dans la deuxième partie d'AMP 2R qui traite de la méthode du plan de relance. Bien que privilégiant un horizon plus court, le plan de relance AMP 2R s'inscrit donc dans la lignée des engagements d'Ambition 2040. Il s'agit en effet de privilégier un projet de mandat 2020-2026, ne reniant pas les acquis stratégiques précédents, mais les revisitant de manière opérationnelle sur les court et moyen termes, tout en renforçant, accélérant et priorisant certains aspects apparus ou révélés par la crise de COVID-19, tels que :

- L'autonomie alimentaire et énergétique, les circuits courts et l'économie circulaire ;
- La question de la proximité et de la nature en ville, qui se sont révélées des aspirations essentielles pour les citoyens ;
- Les enjeux de santé et de résilience ;
- Le soutien à l'économie présentielle, qui a été touchée de plein fouet par la crise ;
- Les enjeux du foncier économique et d'utilisation des espaces urbains (comme les tiers-lieux, par exemple) et la multifonctionnalité des infrastructures ;
- Les enjeux de mobilité en renforçant les mobilités douces pour limiter les surfréquentations et éviter les risques de contamination, tout en contrant la tentation au repli sur les véhicules individuels.

### Encadré 2.3. Les 12 engagements d'Ambition 2040

Engagement 1 : Offrons de vraies alternatives à la voiture en solo

Engagement 2 : Faisons battre les cœurs de nos centres-villes et de villages

Engagement 3 : Entrons dans l'ère de l'après-carbone pour changer d'air (et d'énergies)

Engagement 4 : Amplifions les capacités de nos hubs : (aéro)port, gares, réseaux numériques

Engagement 5 : Gagnons la bataille de l'emploi par nos filières de croissance

Engagement 6 : Construisons la visibilité mondiale de notre Métropole

Engagement 7 : Plaçons les populations et les espaces fragiles au cœur du projet collectif

Engagement 8 : Développons une offre résidentielle de qualité, à prix maîtrisé

Engagement 9 : Impliquons les citoyens pour co-construire la Métropole de demain

Engagement 10 : Faisons de l'agriculture et des paysages le terreau d'une nouvelle prospérité : alimentation, biodiversité, cadre de vie

Engagement 11 : Portons un projet littoral ambitieux sur nos 255 km de côtes

Engagement 12 : Faisons vibrer le monde par la culture et le sport métropolitains

Source : (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2018<sup>[24]</sup>)



64. Par ailleurs, depuis la formulation des 12 engagements du projet métropolitain « Ambition 2040 » en 2018, de nombreux documents cadres ont été adoptés et des mesures correspondantes ont été mises en place. À chacun des 12 engagements du projet métropolitain correspond au moins un document cadre existant, alors que d'autres sont en cours d'élaboration ou d'approbation (par exemple le Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET), le Programme Local de l'Habitat métropolitain (PLH), le Schéma de l'Innovation et le Schéma Métropolitain de Cohérence Territoriale (SCOT)). Le développement de la Métropole s'appuie également sur un certain nombre de documents cadres mis en place au niveau des six Conseils de territoire comme les six plans locaux des Conseils de territoire pour l'insertion et l'emploi, le Nouveau programme national pour le renouvellement urbain<sup>16</sup> et les Plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUi).

65. Si certains enjeux se sont accentués depuis le début de la crise de COVID-19, les priorités énoncées dans tous ces documents cadres sont toujours d'actualité, et le sont d'autant plus dans le contexte de la relance. L'OCDE a effectué une cartographie préliminaire des plans cadres existants de la Métropole, mis en place à l'échelle de la Métropole, en la croisant avec les huit chantiers d'AMP 2R. De cet exercice, il ressort que nombre des objectifs détaillés dans AMP 2R sont communs à ceux des documents cadres déjà existants (Tableau 2.1). Ces objectifs étant largement concordants, le plan de relance pourrait s'appuyer davantage sur ces documents cadres, en reprenant certaines de leurs priorités stratégiques et contribuant à des actions conjointes.

**Tableau 2.1. Cartographie des documents cadres de la Métropole (approuvés ou arrêtés), à l'échelle de la Métropole AMP, croisée avec les chantiers d'AMP 2R**

Chantiers AMP 2R	Documents cadres
Chantier 1 : Soutenir massivement les secteurs économiques durement touchés, pourvoyeurs d'emplois et de retombées locales	Agenda de développement économique ; Dispositif métropolitain de production de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises ; Stratégie métropolitaine de l'immobilier de bureaux
Chantier 2 : Miser et investir sur les filières économiques privilégiant, santé, qualité de vie, activités « bas carbone » et emplois non délocalisables	Agenda de développement économique ; Feuille de route santé ; Agenda de l'environnement (avec le Département)
Chantier 3 : Engager un « Pacte de relocalisation » des activités productives	Charte Métropole-Port ; Dispositif métropolitain de production de l'offre foncière et immobilière pour les entreprises ; Stratégie métropolitaine de l'immobilier de bureaux
Chantier 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	Schéma directeur emploi et insertion économique et sociale ; Schéma métropolitain de l'enseignement supérieur ; Mission égalité femmes-hommes ; Plan métropolitain de lutte contre les discriminations ; L'Agenda numérique
Chantier 5 : Viser 350 millions EUR d'investissement chaque année dans les transports alternatifs à la voiture individuelle	Agenda de la mobilité 2016-2030 ; Plan de déplacement urbain
Chantier 6 : Engager des projets urbains transformateurs, porteurs d'un urbanisme des courtes distances et économes en ressources, et intensifier nos cœurs de ville et de village	Conférence intercommunale du logement ; Stratégie territoriale intégrée de lutte contre l'habitat indigne ; dispositif Envie de ville ; Schéma de développement de l'immobilier de bureau

<sup>16</sup> Le Nouveau programme national pour le renouvellement urbain (NPNRU) porté par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine concerne pour la Métropole Aix-Marseille-Provence : 21 quartiers prioritaires désignés au titre du NPNRU, dont 14 à Marseille ; 11 quartiers d'intérêt national ; et 10 quartiers d'intérêt régional.

Chantiers AMP 2R	Documents cadres
Chantier 7 : Développer l'autonomie énergétique et alimentaire, et encourager les circuits courts	Projet alimentaire territorial ; Livre blanc de l'énergie
Chantier 8 : Protéger strictement et valoriser les espaces agricoles et naturels même en ville	Agenda de l'environnement (avec le Département)

Source : Élaboration OCDE sur la base des informations fournies par AMP.

## Les piliers de la relance sont à affirmer ou intégrer davantage dans le long terme pour fonder un développement durable, inclusif et intelligent de la Métropole AMP

66. La crise de la COVID-19 peut jouer un rôle d'accélérateur des transitions nécessaires des métropoles et constituer l'occasion pour Aix-Marseille-Provence de promouvoir un nouveau paradigme de développement urbain. En effet, la crise pousse les citoyens à revoir radicalement leurs habitudes de consommation, de production et de déplacement, et les urbanistes à repenser la ville, comme cela a été observé dans de nombreuses villes de l'OCDE (voir l'exemple de Milan dans l'Encadré 2.4). L'enjeu pour l'ensemble des gouvernements est en effet de construire des villes plus durables, inclusives et intelligentes, permettant de les rendre plus résilientes et mieux préparées à affronter de futurs chocs notamment sanitaires et climatiques (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

### Encadré 2.4. Repenser le paradigme de développement urbain : l'exemple de Milan

La ville de Milan (Italie), dans son plan « Adaptation 2020 », s'appuie sur la sortie de crise pour mettre en question les caractéristiques et les attentes fondamentales de la ville et son enveloppement, et les besoins en termes de bien-être. Milan a ainsi énoncé des questions clés pour son approche de la relance, telles que :

- « quelles sociétés et quelles collectivités voulons-nous être et bâtir après la crise ? ;
- notre objectif est-il de simplement revenir aussi vite que possible à ce que nous avons « avant » ? ;
- souhaitons-nous « tirer profit » de la crise et avancer pour améliorer notre ville et notre qualité de vie ? »

Source : (Commune de Milan, 2020<sup>[25]</sup>).

67. Par ailleurs, les programmes d'action mondiaux, comme les Objectifs de Développement Durable (ODD) et l'Accord de Paris, offrent aux gouvernements, y compris locaux, une occasion unique de promouvoir un nouveau paradigme de développement durable. Dans la mesure où 75% des 169 cibles sous-jacentes aux 17 ODD ne peuvent être atteintes sans l'engagement des autorités locales, les ODD fournissent un cadre ambitieux pour repenser les politiques publiques depuis les territoires, et de donner la priorité aux investissements et aux ressources nécessaires permettant d'atteindre ces objectifs. Ces programmes d'action mondiaux définissent également une feuille de route et une vision communes pour inciter les acteurs locaux, y compris le secteur privé et la société civile, à s'investir dans la co-crédation et

l'instauration de cette « nouvelle normalité ». Plusieurs villes de l'OCDE procèdent ainsi à l'intégration du contexte de la relance post-COVID-19 dans la mise à jour de leurs stratégies de développement à long terme. C'est le cas par exemple d'Amsterdam (Pays-Bas), Barcelone (Espagne), Bonn (Allemagne), Kopavogur (Islande), Tallinn (Estonie), Vienne (Autriche) et Utrecht (Pays-Bas), qui s'appuient sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les ODD pour élaborer leur stratégie de développement. Si ces stratégies de long terme étaient déjà en place avant la crise, ces villes utilisent désormais les cadres d'action mondiaux en tant qu'instruments d'action plutôt qu'en tant qu'outils de mise en conformité, afin de guider la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies de relance (OECD, 2020<sup>[21]</sup>). Par ailleurs, si les ODD englobent les déterminants économiques, sociaux et environnementaux du développement durable, ils permettent également de gérer les arbitrages entre ces aspects et de favoriser les synergies et complémentarités inhérentes à des concepts promus par l'OCDE comme ceux de la « croissance inclusive » ou de la « croissance verte ». Ils permettent ainsi d'appréhender les objectifs de la transition écologique à l'aune des inégalités qu'elle peut générer en raison de ses impacts redistributifs sur les territoires et différentes catégories de population.

68. Face à cette opportunité de promouvoir un nouveau modèle de développement urbain, Aix-Marseille-Provence peut saisir l'occasion du plan de relance pour démontrer son ambition à atteindre les objectifs de développement durable. Pour cela, la Métropole doit adopter une vision plus holistique de la relance et de son modèle de développement, en optant pour une démarche d'intégration de ses priorités stratégiques et en évitant un enchevêtrement d'objectifs multiples. En particulier, la Métropole pourrait affirmer de manière encore plus claire les priorités de transition écologique, d'inclusion, et de transition numérique et d'innovation comme piliers et leviers de la relance économique. Ces trois piliers de la relance sont interconnectés et doivent être mis en œuvre de manière intégrée, comme cela a été fait dans de nombreuses métropoles de l'OCDE (voir Encadré 2.5).

### Encadré 2.5. Exemples internationaux de villes ayant mis en place un plan de relance économique alliant durabilité, inclusion, transition numérique et innovation

De nombreuses villes de l'OCDE allient les trois piliers de la transition écologique, l'inclusion et la transition numérique et innovation dans leur plan de relance économique, par exemple :

Le plan de relance de la ville de **Milan** (Italie), « Adaptation 2020 », vise à entraîner la ville dans une « nouvelle normalité » grâce à une vision basée sur : l'inclusion (y compris à travers la participation de tous à la prise de décision grâce aux outils numériques) ; une économie fondée sur l'accompagnement des entreprises engagées dans la digitalisation des services et la promotion de l'innovation ; et la durabilité en promouvant une reprise économique qui vise la transition environnementale (Commune de Milan, 2020<sup>[25]</sup>).

La ville de **Montréal** (Canada) a mis en place un plan de relance sur un horizon de 10 ans, avec une injection de 60 millions CAD qui permettront de financer dix mesures dès 2021 pour soutenir les secteurs les plus fragilisés et pour jeter les bases d'une « économie plus résiliente, plus verte et plus inclusive ». Les dix mesures du plan de relance s'organisent autour de trois grands piliers : (i) un soutien aux secteurs fragilisés ; (ii) la transition vers une relance résiliente, verte et inclusive : et (iii) l'innovation et l'humain moteurs de la métropole de demain. Sur le budget total de 60 millions CAD, 8 millions CAD seront consacrés à un virage vert pour réussir la transition, 5 millions CAD pour l'autonomie alimentaire et l'agriculture urbaine, 6 millions CAD pour l'économie sociale et 3 millions CAD pour l'innovation au service de la relance (Ville de Montréal, 2021<sup>[26]</sup>).

Dans son plan de réactivation et de relance, la ville de **Melbourne (Australie)** décrit les cinq piliers de sa stratégie de relance qui permettront à la ville de renouer avec la croissance et de fonder sa résilience : (i) renforcer la résilience économique grâce à l'innovation qui sera un moteur clé de la reprise économique de Melbourne ; (ii) développer des opportunités et un accès aux services équitable pour tous, fondé sur le principe que la relance sera d'autant plus forte qu'elle sera inclusive ; (iii) transformer les espaces et les bâtiments en créant de nouvelles opportunités pour des lieux flexibles, diversifiés et durables ; (iv) renforcer la participation pour favoriser une meilleure prise de décision et des solutions pour l'équité sociale et la croissance économique ; et (v) évaluer et mesurer pour permettre le progrès (City of Melbourne, 2020<sup>[27]</sup>).

Source : (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

### Pilier 1 : La transition écologique

69. Comme évoqué précédemment, la transition écologique constitue l'une des trois priorités stratégiques du plan de relance AMP 2R. Le Graphique 2.1 avait aussi montré que la plupart des huit chantiers du plan visent à répondre à cette priorité. Cependant, la transition écologique pourrait être repensée de manière plus holistique en intégrant les principaux changements de paradigmes urbains observés dans de nombreuses villes parmi lesquels : le passage d'une logique de mobilité à celle d'accessibilité ; l'accélération du développement urbain compact ; la localisation des emplois et l'offre de foncier pour l'activité économique ; les nouvelles réflexions autour de l'habitat et de la qualité des logements dans les programmes immobiliers ; le passage à une économie circulaire ; l'accroissement des espaces naturels dans la Métropole ; l'aménagement du territoire autour des circuits courts ; et la meilleure prise en compte du continuum urbain-rural. Toutes ces réflexions ne doivent pas être cloisonnées mais bien pensées conjointement pour accélérer la transition vers un nouveau modèle urbain.

70. Par ailleurs, la priorité stratégique de la transition écologique sur laquelle se fonde le plan de relance pourrait être renforcée par exemple en affichant des objectifs clairs et ambitieux de baisse des émissions de gaz à effet de serre, de neutralité carbone, de réduction de consommation énergétique et de production d'énergie renouvelable à horizon 2050. Pour réaliser la transition écologique, la Métropole devra en particulier :

- **Contrer la tentation périurbaine.** Comme évoqué dans le chapitre précédent, la crise de la COVID-19 pourrait augmenter l'étalement urbain du fait de l'augmentation du télétravail et de l'envie de plus d'espace. Cependant, l'étalement urbain a de multiples conséquences négatives, aussi bien en termes économiques à cause des coûts qu'il entraîne pour les citoyens (en transport notamment) et pour les autorités (en infrastructures), qu'en termes environnementaux avec une hausse de la pollution et de la consommation d'énergie du fait des besoins accrus en mobilité (en voiture individuelle si les logements ne sont pas reliés aux emplois par des transports en commun) (OECD, 2018<sup>[28]</sup>). Pour contrer cette tentation, le modèle urbain métropolitain est à refonder en mettant en valeur les centralités, la proximité et l'accessibilité grâce à des concepts comme la « ville du quart d'heure » ou « le territoire de la demi-heure » ; en améliorant radicalement la qualité de l'habitat en centre-ville sans exacerber les inégalités ou ségrégations spatiales déjà existantes ; en optimisant l'utilisation des espaces dans les villes et favorisant la multifonctionnalité des infrastructures ; en encourageant les mobilités douces ; en intégrant des espaces naturels dans les centres urbains ; et en concevant des espaces publics « apaisés » avec moins de pollution (atmosphérique et sonore). Dans ce sens, la revitalisation des zones pavillonnaires et/ou commerciales vieillissantes offre une opportunité pour créer de nouveaux noyaux de vie de proximité. Pour atteindre cet objectif, la Métropole pourra s'appuyer sur des stratégies existantes et pourra saisir l'opportunité de l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) métropolitain.
- **Réduire la dépendance énergétique.** Bien qu'elle dispose d'un important potentiel de production énergétique grâce à ses ressources naturelles abondantes (vent, soleil, thalassothermie), la Métropole Aix-Marseille-Provence est largement dépendante de l'extérieur et importe la quasi-totalité de son énergie. Pour réduire cette dépendance, la Métropole peut actionner à la fois le levier de la maîtrise de l'énergie et celui de la production d'énergie. En ce qui concerne la maîtrise de l'énergie, la rénovation des logements privés et publics est essentielle pour diminuer la facture énergétique et éviter les passoires thermiques. La Métropole peut également encourager davantage l'économie circulaire pour atteindre plus de sobriété énergétique. En ce qui concerne le levier de la production d'énergie, la Métropole peut diminuer la part des énergies carbonées et augmenter celle des énergies renouvelables *via* plusieurs vecteurs tels que la démarche « Territoire d'industrie », l'augmentation de la production d'énergies renouvelables, le soutien à la filière hydrogène et la filière bois. Pour réussir cette transition énergétique vers une production d'énergie décarbonée, la recherche et l'innovation dans les technologies vertes doivent être encore renforcées.
- **Refonder le rapport à la nature.** Les périodes de confinement (et surtout celle du printemps 2020) ont révélé une aspiration et un besoin accrus pour la nature en ville. Pour que ces aspirations puissent être réalisées pour tous, notamment les populations éloignées, tout en préservant la biodiversité, les espaces naturels de proximité (autres que les Calanques et le Grand Site Sainte-Victoire) devront être promus, notamment à l'intérieur même des villes. La planification urbaine a un rôle essentiel à jouer, par exemple pour mettre en place des parcours et corridors verts reliant les centres urbains aux sites naturels sans avoir besoin de prendre la voiture. Ceci permettrait aux habitants de la Métropole de satisfaire leur besoin de nature sans atteindre nécessairement le cœur des grands massifs, qui doivent rester des lieux de préservation de la biodiversité. La crise offre également une occasion d'accélérer la transition vers un secteur du tourisme plus durable et d'éviter de retomber dans les écueils du tourisme de masse qui est dommageable pour les espaces naturels. La hausse de la fréquentation des espaces naturels du territoire depuis le déconfinement



en mai 2020, par les habitants de la Métropole mais aussi par les touristes (cf. le très bon bilan de l'été 2020 pour le secteur touristique de la Métropole comme évoqué dans le chapitre précédent), montre l'arbitrage nécessaire entre reprise du secteur et protection des sites naturels. Les mesures adoptées pour favoriser la reprise du secteur touristique doivent donc être associées à une transformation structurelle du secteur qui vise la durabilité, la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité, en impliquant de manière étroite tous les acteurs du tourisme dans la poursuite de ces objectifs ( (OECD, 2020<sup>[29]</sup>) et (OCDE, 2020<sup>[30]</sup>)). Plusieurs métropoles et régions de l'OCDE travaillent d'ailleurs à introduire une logique d'économie circulaire dans le secteur du tourisme à l'aune de la crise de la COVID-19 (Encadré 2.7). Les actions engagées par la Métropole pour développer une stratégie d'éducation à l'environnement, en lien avec les communes et structures scolaires ou associatives intéressées, peuvent participer à la prise de conscience de la fragilité des milieux, des enjeux de biodiversité et sensibiliser les habitants.

- **Renforcer l'autonomie alimentaire.** L'activité agricole pour augmenter l'autonomie alimentaire doit également être encouragée, tout en protégeant les espaces dédiés par la création de labels, la promotion de l'agriculture urbaine et la lutte contre la pression foncière. Encourager la consommation locale de la production agricole, alors que plus de 90% de la production actuelle est exportée, est essentiel à un aménagement du territoire durable. Les circuits courts, les halles alimentaires, et les partenariats avec la grande distribution pour mettre en avant les produits locaux sont autant d'initiatives permettant d'augmenter l'autonomie alimentaire.

### Encadré 2.6. Exemples internationaux de villes ayant positionné la transition écologique comme pilier de leur plan de relance

Dans son plan de relance post-COVID-19, la ville de **Medellin** (Colombie) a affirmé son ambition à réduire de 20% les émissions de carbone avant 2030, en mettant notamment l'accent sur les transports. En particulier, la ville prévoit d'étendre son réseau de pistes cyclables d'au moins 50% en trois ans pour atteindre 145 km, et de doubler le nombre de lignes de transports publics interconnectées (trains, tramways et métro câbles) d'ici 2030. La ville travaille par ailleurs à mettre à disposition 50 000 vélos électriques que les habitants peuvent louer à bas coût. Elle s'est également engagée à électrifier la totalité des transports publics avant la fin de la décennie.

La ville de **Séoul** (Corée) va continuer d'innover dans le domaine des options de mobilité verte et intelligente en mettant en place des véhicules autonomes, la livraison de produits par des robots et des aires de stationnement intelligentes. Ces mesures viennent s'ajouter à l'accélération de la mise en place d'un système de pistes cyclables avec une voie express, dans l'objectif d'atteindre une part de 15 % pour les vélos en 2030.

La ville de **Rotterdam** (Pays-Bas) a élaboré un plan de mobilité en coordination avec sa société de transports en commun (RET) et quatre entreprises fournissant des vélos et des trottinettes électriques, afin de proposer une offre de transport alternative. Ce plan s'accompagne d'un service sur l'application de la société RET, qui aide les utilisateurs à trouver le moyen le plus pratique et le plus rapide pour effectuer un trajet.

La ville de **Milan** (Italie) a lancé une stratégie qui définit des mesures pour favoriser la transition écologique et en particulier : réduire la demande de transport (en promouvant des modèles de travail intelligent et à distance) ; améliorer et diversifier les options de mobilité (en promouvant la marche, le vélo et les trottinettes électriques) ; renforcer la sécurité dans les transports (en limitant le nombre de personnes dans les bus et le métro, et en réduisant les attroupements aux arrêts de bus et dans les gares en instaurant des distances de sécurité) ; dégager les trottoirs ; intégrer les transports publics à d'autres systèmes de mobilité ; améliorer l'automatisation des tickets et des abonnements dans les transports et les parkings ; et investir dans les espaces de stationnement de courte durée (par exemple pour la livraison des produits de première nécessité et pour les services de santé ou d'urgence). Le plan a également pour objectif de redéfinir le rythme de la ville, de maximiser la flexibilité et de répartir la demande de mobilité dans le temps, en encourageant des horaires plus souples pour les établissements scolaires et les travailleurs, et allongeant les heures d'ouverture des services et des entreprises, ainsi que des activités culturelles. La stratégie de la ville vise en outre à récupérer des espaces publics pour le bien-être, les loisirs et les activités sportives, à garantir une place ouverte (Piazze Aperte) dans chaque quartier, via un urbanisme tactique et la piétonisation, et prévoit la limitation de la vitesse à 30 km/h dans toute la ville. Enfin, la stratégie promeut la « ville du quart d'heure » et la redécouverte de la proximité et du quartier, pour que tous les habitants aient accès aux services essentiels à moins de 15 minutes de marche (Commune de Milan, 2020<sup>[25]</sup>).

Le projet « ReOpen DC » mis en place à **Washington** (États-Unis) présente une feuille de route pour la relance post-COVID-19 et porte notamment sur l'utilisation des transports dans un contexte qui continuera d'être marqué par les risques liés à la COVID-19 durant les mois à venir. Des mesures spécifiques pour repenser l'orientation des espaces publics incluent la priorisation de l'élargissement des trottoirs, l'augmentation du nombre de pistes cyclables et l'attribution de davantage de voies pour les corridors de bus du réseau Lifeline (Reopen DC Advisory Group, 2020<sup>[31]</sup>).

Source : (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

### Encadré 2.7. Exemples internationaux d'initiatives de villes pour rendre le secteur du tourisme plus circulaire et durable

La pandémie de COVID-19 incite à repenser le tourisme vers un modèle plus durable. Avec une demande accrue de mesures d'hygiène plus strictes et la quête d'un modèle de vie plus sain et plus durable, il sera essentiel de réformer le secteur du tourisme à l'aune des principes d'économie circulaire. Rendre le secteur du tourisme plus circulaire implique d'introduire de nouvelles formes de collaboration et de partenariat tout au long de la chaîne de valeur, notamment dans les services d'hôtellerie et de restauration :

- Les hôtels et autres services d'hébergement peuvent recourir à des services de location pour certains types d'ameublement et de blanchisserie; procéder à des achats groupés et des mises conjointes en déchetterie; et utiliser des matériaux recyclés quand c'est possible. Par exemple, une collaboration similaire a été mise en place par le Groupe des gérants d'hôtels circulaires (Klopplopergroep) lancé en 2018 dans la ville d'Amsterdam (Pays-Bas).
- Concernant les services de restauration, il s'agit en priorité d'éviter le gaspillage alimentaire (par exemple en remplaçant les systèmes de buffet par des dispositifs à la carte). La nourriture qui reste peut être vendue à des prix avantageux sur des plateformes (comme Too Good To Go) ou faire l'objet d'un don en faveur des banques alimentaires. Sur le plus long terme, les gérants de services alimentaires pourraient soutenir les chaînes de production alimentaire locales, en minimisant ainsi l'impact environnemental de la production et du transport alimentaire et en favorisant la conservation des matières brutes à plus longue durée. Londres (Royaume-Uni) a également créé les Sustainable Food Places afin d'appuyer les autorités publiques et les entreprises qui passent des marchés publics alimentaires en respectant la hiérarchie du gaspillage alimentaire ou qui dédient un espace spécifique à la prévention du gaspillage alimentaire dans tous les nouveaux projets immobiliers.

La ville de Granada (Espagne) attire plus d'1,7 million de visiteurs par an. Afin de contrer les conséquences néfastes du tourisme en matière environnementale (telles que les niveaux élevés de consommation d'énergie en raison de la climatisation, la production de déchets et la dégradation du patrimoine naturel), la ville de Granada (Espagne) a mis en place plusieurs initiatives telles que le projet Empreinte Verte et le Plan provincial pour l'adaptation au changement climatique :

- En 2019, la Fédération provinciale des entreprises d'hospitalité et du tourisme de Granada a lancé le projet « Empreinte Verte » (La Huella Verde), avec pour objectif de: i) sensibiliser le secteur du tourisme à Granada aux défis liés à la dégradation de l'environnement; ii) mobiliser le secteur privé autour des enjeux d'efficacité énergétique et des bonnes pratiques et principes de l'économie circulaire; et iii) impulser une transformation de la ville et de la province en faveur du bien-être et d'une meilleure qualité de vie.
- Le Plan provincial pour l'adaptation au changement climatique ("Adapta Granada"), lancé en 2019, propose cinq actions spécifiques pour promouvoir un modèle de tourisme fondé sur une gestion plus durable des ressources et un ajustement saisonnier du secteur du tourisme. Ces cinq actions sont: i) la création de voies vertes et d'itinéraires naturels pour le tourisme; ii) des mesures fondées sur les ressources propres au territoire et un engagement fort sur le plan du tourisme; iii) un ajustement saisonnier de l'activité touristique sur la côte; iv) l'adaptation des budgets municipaux pour soutenir les saisons estivales plus longues ; et v) l'adaptation des municipalités afin d'améliorer le confort des touristes face aux vagues de chaleur.

D'autres exemples d'initiatives de tourisme plus durable peuvent également être observés dans la ville de Kyoto (Japon) où l'Organisation de gestion de la destination Kyoto est en train de repositionner sa

stratégie de relance pour se réorienter vers les besoins locaux et appuyer une croissance plus durable, ainsi que dans la ville de Posio (Finlande) qui investit dans des logiques de durabilité pour restaurer la demande.

Source : OCDE (à venir), *The Circular Economy in Cities and Regions : The Case of Granada (Spain)* ; OECD (2020), "Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery", OECD Tourism Papers, 2020/03, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/47045bae-en> (OECD, 2020<sup>[32]</sup>).

## Pilier 2 : L'inclusion

71. L'inclusion gagnerait à être mieux intégrée dans toutes les feuilles de routes opérationnelles métropolitaines. La crise a révélé à quel point il est important de remédier aux inégalités sociales, car même si elle a touché tous les segments de la société, la crise a particulièrement affecté les populations les plus vulnérables et exposé de manière plus visible des inégalités déjà existantes. C'est le cas notamment des inégalités liées au logement, à l'espace et aux possibilités de télétravail – des éléments qui se sont révélés cruciaux pour les ménages pendant les périodes de confinement et la généralisation du télétravail qui s'en est suivie.

72. L'inclusion est au cœur du chantier 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 ». Ce chantier vise à rendre la Métropole plus inclusive à travers notamment la mise en place de dispositifs d'insertion pour le retour à l'emploi, un focus sur l'éducation et la formation, des actions envers les plus fragiles et la lutte contre l'habitat indigne. Cependant, au-delà de ces aspects, la dimension de l'inclusion doit être mise en avant et intégrée dans tous les domaines d'action métropolitaine comme véritable levier de la relance et du développement économique.

73. Les mesures d'urgence prises par la Métropole pour assurer la sécurité alimentaire des populations fragiles ont montré les synergies majeures entre les objectifs d'inclusion, de transition écologique et de soutien à l'économie. Par exemple, les initiatives de solidarité comme la distribution de paniers solidaires de produits locaux à destination des ménages précaires et la livraison depuis octobre 2020 de 7 tonnes de produits frais et locaux par semaine à la Banque alimentaire ont permis de valoriser une démarche allant dans le sens de la transition écologique en mettant l'accent sur la production et la consommation locale, tout en soutenant l'économie de proximité. Ces synergies entre l'inclusion, le développement économique et la transition écologique doivent être exploitées plus systématiquement dans des actions de long terme notamment pour :

- **Élaborer une stratégie métropolitaine de rénovation et de construction de logements abordables et adéquats.** Comme vu précédemment, la crise a mis en lumière le manque de logements abordables, de qualité et adaptés au télétravail pour les ménages à faible revenu, ainsi que les conséquences sanitaires des logements surpeuplés, insalubres ou précaires où vivent les populations défavorisées. En plus des mesures d'urgence, une réponse des autorités à long terme est nécessaire pour faire face aux mauvaises conditions de logement, atténuer les incidences négatives de la crise et favoriser l'inclusion. La Métropole Aix-Marseille-Provence pourrait ainsi mener une réflexion globale sur l'habitat et l'aménagement urbains. Par ailleurs, l'aide à la construction et à la rénovation (énergétique notamment) des bâtiments, les grandes opérations d'aménagement urbain et le logement social sont des leviers contracycliques puissants à actionner. Le logement étudiant dans les centres-villes est également à repenser dans une perspective de régénération des centres urbains et d'inclusion des jeunes, ces derniers faisant partie des groupes de population les plus vulnérables vis-à-vis de la crise. Le sujet du logement étudiant est porté par la Métropole Aix-Marseille-Provence, en partenariat avec les Agences d'urbanisme de Marseille (AGAM) et du Pays d'Aix (AUPA), le CROUS et AMU (Aix-Marseille-

Université), avec la mise en place d'un observatoire dédié. Le premier Programme Local de l'Habitat métropolitain (PLH) qui est en cours d'élaboration peut fournir le cadre de cette stratégie métropolitaine de rénovation et de construction de logements abordables et adaptés, nécessaire à la relance, puisqu'il porte précisément des objectifs de restauration de la chaîne du logement, de développement de l'offre en matière de logements sociaux et de résorption de l'habitat indigne ou dégradé, à l'échelle des 92 communes de la Métropole.

- **Construire une stratégie transversale pour le télétravail dans la Métropole.** À la croisée entre les objectifs d'inclusion (afin de diminuer les inégalités), de transition écologique et de transition numérique, l'élaboration d'une stratégie autour du télétravail devient une priorité pour la Métropole dans le contexte de la crise de COVID-19 et des mutations qu'elle a engendrées. L'enjeu du télétravail est d'autant plus important pour la Métropole Aix-Marseille-Provence que son territoire est étendu, multipolaire, et que le recours très important à la voiture individuelle pour les trajets domicile-travail explique en partie la mauvaise performance d'Aix-Marseille-Provence en termes de pollution. Au-delà de l'organisation du travail dans les entreprises, le recours au télétravail peut en effet avoir des répercussions importantes sur la mobilité dans la Métropole, car il réduit les besoins en déplacements entre le domicile et le lieu de travail en présentiel. Une "politique des temps" doit notamment être engagée en coordination avec les principaux employeurs privés afin d'alléger les heures de pointe à l'instar d'autres villes de France qui ont mis en place un « bureau des temps » comme dans le cas de Rennes. Cependant, comme montré précédemment, toutes les professions n'ont pas la même capacité de télétravail, de même que tous les actifs métropolitains qui auraient un emploi « télétravaillable » n'ont pas forcément les conditions nécessaires au télétravail – en premier lieu un logement « télétravaillable ». Améliorer l'offre de logements pour permettre aux habitants métropolitains de télétravailler (espace, connexion Internet, etc.) pourrait ainsi devenir un levier d'action central de la relance, notamment du fait du parc de logements dégradés ou sur-occupés de la Métropole. Enfin, au-delà des logements « télétravaillables », la réflexion doit être amplifiée autour des tiers-lieux et espaces de co-working, leur localisation, leur niveau d'équipements, et plus globalement la qualité de la couverture numérique du territoire, pour permettre de réduire la fracture numérique. La Métropole pourrait notamment transformer des établissements publics existants et connectés à Internet en espaces de co-working permettant à tous les habitants de la Métropole d'avoir accès à des lieux de télétravail de proximité. Des équipements recyclés peuvent également être mis à disposition d'associations pour permettre à des élèves et des étudiants de travailler dans des tiers-lieux.
- **Mettre en place un plan massif de formation et d'insertion.** Pour faire face au niveau relativement faible de qualification de la population de la Métropole, un programme d'accompagnement du développement de la formation du supérieur et de la recherche, à l'appui des six filières clés de la Métropole, doit être mis en place dans le cadre du plan de relance. Par ailleurs, pour favoriser l'insertion professionnelle des moins ou non diplômés et améliorer le taux d'emploi et réduire le chômage, un soutien accru doit être apporté aux acteurs de l'économie sociale et solidaire pour amplifier les actions de solidarité mises en place par ces acteurs majeurs dans le contexte de la crise sociale et économique liée à la COVID-19. Enfin, la formalisation et l'accompagnement de l'économie informelle doivent faire partie intégrante de la stratégie de formation et d'insertion métropolitaine. Pour atteindre ces objectifs, la Métropole Aix-Marseille-Provence pourrait mettre en place un partenariat avec la Région et l'État qui ont les compétences dans le domaine de l'enseignement secondaire et supérieur, afin de coordonner les efforts autour des enjeux de formation et d'insertion et favoriser la cohérence et la complémentarité entre la stratégie économique de la Métropole autour de ses six filières clés et les initiatives à d'autres échelles.



### Encadré 2.8. Exemples internationaux de villes ayant positionné l'inclusion comme pilier de leur plan de relance

La ville de **Vienne** (Autriche) s'est engagée à aider les jeunes qui ont été fortement touchés par la crise en raison notamment de son impact sur le marché du travail. La ville a ainsi investi 17 millions EUR pour soutenir plus de 16 000 jeunes sans emploi de la ville. L'enveloppe inclut 10 millions EUR pour la formation en apprentissage dans les entreprises et 7 millions EUR pour la formation des jeunes sans emploi (passeports de compétences et formation pour les professions dans les domaines de la santé, des soins et des technologies de l'information).<sup>17</sup> La ville de Vienne a également annoncé la construction de sept nouveaux ensembles de logements municipaux de 1 000 logements individuels dans les années à venir. Les nouveaux bâtiments offriront des plans flexibles, des salles communes, de nombreux espaces verts et récréatifs et de bonnes liaisons avec les transports en commun, pour répondre aux besoins qui ont émergé avec la crise et les épisodes de confinement.<sup>18</sup>

La ville de **Mexico** (Mexique) a annoncé qu'elle allait investir 1 milliard USD dans le cadre de son programme de relance économique qui permettra de créer 1 million de nouveaux emplois. Une part très importante de ce programme couvre les infrastructures publiques et le logement social. Ce programme devrait contribuer au réaménagement de 13 corridors urbains par l'intermédiaire de projets immobiliers, notamment des projets d'amélioration de l'habitat et la construction de nouveaux logements sociaux dans des zones bien desservies. Les investissements en infrastructures et en logement social sont essentiels à la stratégie de relance de la ville en raison de leur effet multiplicateur et des emplois indirects qu'ils pourraient créer (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

La ville de **Liverpool** (Royaume-Uni) a élaboré un plan de relance à 1.4 milliard GBP, qui comprend notamment la construction de plus de 200 logements modulaires et la rénovation de 4 000 logements pour les ménages vulnérables dans les quartiers les plus défavorisés, qui sont aussi ceux qui sont les plus exposés au risque de contracter la COVID-19. Le plan devrait permettre la création de 12 000 emplois dans la construction et 25 600 emplois au total. Le plan de relance prévoit également de mettre en place des partenariats avec les entreprises pour offrir des stages et des apprentissages aux jeunes sans emploi et d'aider les résidents qui en ont besoin à acquérir les compétences nécessaires pour trouver un emploi dans les secteurs de l'économie verte et les industries créatives et numériques. Enfin, pour contrer « l'exclusion numérique » et réduire la fracture digitale, la ville a décidé de fournir un accès Internet haut débit gratuit pour les familles vivant dans la pauvreté ou menacées de passer sous le seuil de pauvreté.<sup>19</sup>

La région de **Madrid** (Espagne) a présenté un plan de relance post-COVID-19 « Plan para la Reactivación de la Comunidad de Madrid » qui prévoit des bourses pour les étudiants, dans le cadre d'une dotation de 9 millions EUR par le gouvernement régional et de 3 millions EUR par les universités. Cette initiative garantira que les étudiants les plus affectés par la crise pourront poursuivre leurs études dans les universités publiques.<sup>20</sup>

Source : (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

<sup>17</sup> <https://www.wien.gv.at/presse/2020/06/09/stadt-wien-praesentiert-corona-ausbildungspaket>.

<sup>18</sup> <https://covidnews.eurocities.eu/2020/06/05/vienna-1000-new-municipal-apartments/>.

<sup>19</sup> <https://liverpool.gov.uk/recovery/>.

### **Pilier 3 : La transition numérique et l'innovation**

74. La priorité de la transition numérique et de l'innovation pourrait apparaître davantage comme pilier important de la relance d'Aix-Marseille-Provence, même si elle est déjà évoquée dans certains chantiers d'AMP 2R.<sup>21</sup> Si le numérique est une filière stratégique spécifique (voir chapitre précédent) et l'innovation fait partie intégrante des six filières d'excellence de la stratégie économique de la Métropole, il est crucial que ces domaines deviennent un enjeu transversal à l'ensemble des politiques métropolitaines dans le cadre du plan de relance et de renouveau.

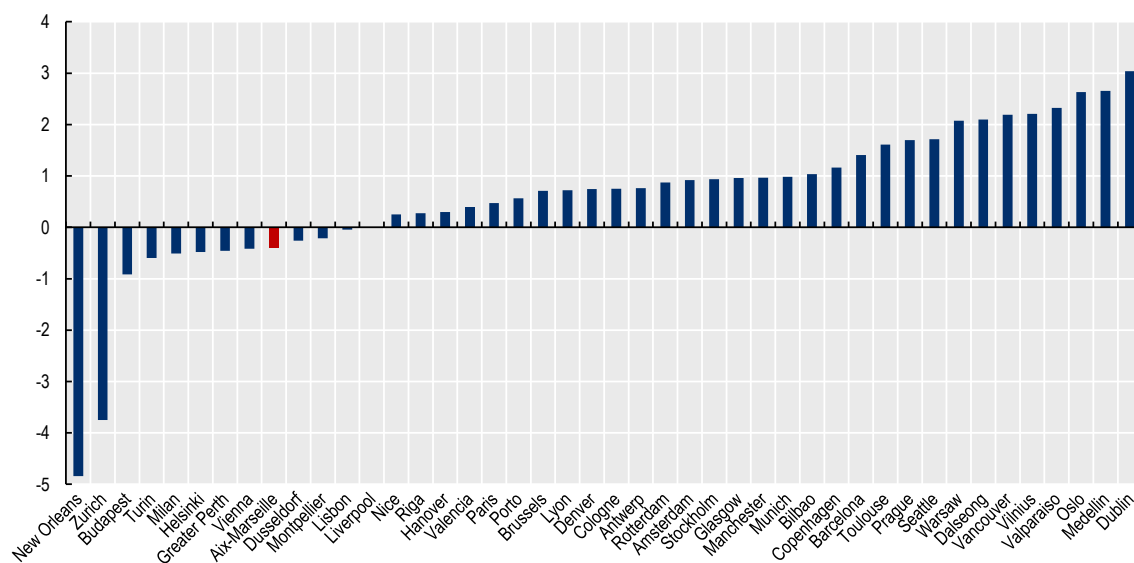
75. La transformation numérique a en effet joué un rôle prépondérant dans la réponse des villes à la pandémie, avec des outils permettant de surveiller le risque de contagion et de veiller au respect du confinement et de la distanciation physique, mais aussi en facilitant la continuité de certains services et de l'activité économique par voie numérique. Ces outils, ainsi que les changements d'habitudes qu'ils ont induits, suite au basculement de certaines activités économiques vers les plateformes numériques et à la généralisation du télétravail, continueront de marquer la phase de relance des villes et persisteront dans le long terme. Si la plupart des pays de l'OCDE sont encore aux prises avec des épisodes répétés de confinement, de nombreuses villes accélèrent l'adoption d'outils de la ville intelligente. L'espace virtuel devient également partie intégrante des sphères publiques de la ville à mesure que les services publics municipaux, mais aussi l'information et les moyens de participation citoyenne se numérisent. À plus long terme, la capacité d'Aix-Marseille-Provence à tirer parti des avantages de l'innovation numérique sera essentielle pour sortir de la crise et accélérer la transition vers un nouveau paradigme urbain plus durable, inclusif et résilient. En effet, la transformation numérique est un facteur essentiel à la réussite de la mise en œuvre des deux autres piliers de la relance. L'usage des données, par exemple, permet d'optimiser les déplacements et l'utilisation des espaces partagés, tandis que des mesures volontaristes d'équipement et de meilleure couverture numérique du territoire permettent de réduire les inégalités et favorisent l'inclusion. La Métropole peut s'appuyer sur son savoir-faire pour mettre à disposition de son territoire et de ses habitants des applications et des services au profit de cet objectif majeur.

76. Au-delà de la transition numérique et de manière plus générale, les investissements en R&D et dans l'innovation seront essentiels pour promouvoir la croissance économique sur le long terme et permettre à la Métropole de devenir plus compétitive et plus productive, dans un contexte où Aix-Marseille-Provence fait face depuis de nombreuses années à une baisse de la productivité du travail, de l'ordre de 0,4% par an entre 2010 et 2016 (Graphique 2.2). En effet, l'innovation est essentielle à la croissance, et ce non seulement au niveau national, mais aussi aux niveaux régional et municipal (OECD, 2020<sup>[32]</sup>). Mettre la priorité sur l'innovation sera également décisif pour la transition vers une ville plus durable, inclusive et résiliente (OECD, 2021<sup>[33]</sup>). Pour permettre à la Métropole Aix-Marseille-Provence d'être performante dans le domaine de l'innovation, les efforts sur la formation des talents pour les filières les plus innovantes devront être amplifiés. La Métropole peut également s'appuyer sur son réseau d'innovation existant (start-up, universités dont Aix-Marseille-Université, pôles de compétitivité, etc.) dans des domaines de pointe tels que la cleantech et la biotech, sur une chaîne complète de soutien pour les entreprises innovantes (incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises et technopôles) ainsi que sur le programme Smart Métropole récemment mis en place (voir Encadré 2.2). Mais pour attirer de nouveaux acteurs, il sera nécessaire d'améliorer l'offre de foncier et de transports.

<sup>20</sup> <https://www.comunidad.madrid/gobierno/actualidad/plan-reactivacion-comunidad-madrid>.

<sup>21</sup> En particulier dans le deuxième chantier « Miser et investir sur les filières économiques privilégiant santé, qualité de vie, activités « bas carbone » et emplois non délocalisables ». Il est mentionné : « la vivacité de l'enseignement supérieur, de la recherche locale, de l'innovation et des filières numériques sera exploitée dans (cet) objectif ».

**Graphique 2.2. Croissance annuelle moyenne de la productivité du travail entre 2010 et 2016, %, sélection de métropoles de l'OCDE**



Note : les données pour Aix-Marseille sont à l'échelle de la zone urbaine fonctionnelle, selon la définition des zones urbaines fonctionnelles de l'OCDE. La productivité du travail est le PIB divisé par le nombre d'employés en USD, prix constants, PPA constantes, année de référence 2015.

Source : Base de données métropolitaines de l'OCDE.

### Encadré 2.9. Exemples internationaux de villes ayant positionné la transition numérique et l'innovation comme pilier de leur plan de relance

À **Braga** (Portugal), l'agence municipale pour le développement économique, InvestBraga, a organisé un webinaire pour aider les petites entreprises à favoriser les compétences numériques, comme le commerce électronique, le télétravail et les vidéoconférences. Elle propose également des conseils gratuits sur des thématiques numériques (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

La ville de **Florence** (Italie) s'engage pour la transformation numérique des services municipaux, avec comme objectif d'atteindre 100% de ses services en ligne. Cela s'étend également aux pratiques en matière de construction et d'aménagement paysager, dans le but de simplifier les procédures d'autorisation. La ville cherche aussi à faciliter le travail à distance, en assurant la fourniture de services et d'équipements appropriés, et des environnements sûrs. Pour garantir un accès universel à la connexion internet indispensable au télétravail (le « droit au réseau »), la ville a cartographié la fourniture et la qualité de la connexion par fibre optique afin d'identifier les zones dans lesquelles le service doit être amélioré (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

La ville de **Montréal** (Canada) a mis l'innovation au cœur de son plan de relance économique, en affirmant que l'innovation est le moteur de la « métropole de demain ». La Ville de Montréal prévoit d'encourager tant les jeunes entreprises – notamment celles dirigées par des personnes fragilisées par la crise – que celles plus matures, à intégrer des pratiques innovantes afin d'assurer leur compétitivité et leur pérennité et à poursuivre les collaborations afin de doter l'ensemble de l'écosystème des affaires de données et d'informations stratégiques. Différentes actions sont ainsi mises en place pour soutenir les jeunes pousses, en appuyant les incubateurs et accélérateurs d'entreprises, en soutenant des initiatives de maillage avec de grandes entreprises et des projets dans des secteurs ciblés (1,4 million CAD) ; en soutenant la transformation des modèles d'affaires et le reprenariat (1 million CAD) ; et en structurant les données et les analyses économiques pour renforcer l'intelligence collective et accompagner la relance (Ville de Montréal, 2021<sup>[26]</sup>).

Source : (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).

## Adopter la bonne temporalité pour renforcer la résilience d'Aix-Marseille-Provence

77. Au-delà de son rôle conjoncturel pour le soutien à l'économie, le plan de relance de la Métropole Aix-Marseille-Provence peut affirmer ses ambitions structurelles d'accélération des transitions écologique et numérique et de construction d'un modèle de développement économique inclusif. La prise en compte de la temporalité des mesures et engagements est essentielle pour trouver le bon équilibre entre les mesures de court terme de soutien à l'économie et les mesures structurelles de long terme qui définissent le projet de territoire. Cet équilibre est d'autant plus fondamental que la frontière entre mesures de court terme et mesures de long terme tend à se brouiller au fur et à mesure que la crise perdure, et que les gouvernements doivent apprendre à planifier au-delà de l'engouement éphémère lié à la manne d'argent public.

78. Par ailleurs, adopter des mesures à long terme est essentiel pour permettre à la Métropole Aix-Marseille-Provence de renforcer sa résilience, en optant notamment pour des projets qui réduisent les vulnérabilités (visant une moindre consommation d'énergie, une moindre consommation d'espace, plus de recyclage, plus d'autonomie locale dans les approvisionnements, plus d'adaptation des populations aux emplois à créer, etc.) et en augmentant la capacité de la Métropole à anticiper les risques de toutes

natures (sanitaires, météorologiques, sécuritaires, environnementaux, économiques, technologiques, etc.) (voir Encadré 2.10 pour des exemples de villes qui ont mis en œuvre des stratégies de résilience pour anticiper les chocs présents et futurs).

79. Pour renforcer la résilience de la métropole aux risques sanitaires, l'éventail des déterminants économiques, sociaux et environnementaux de la santé publique doit être mis au cœur des choix en matière d'aménagement urbain. Cela doit se traduire notamment par la réduction de l'exposition des populations aux pollutions (qualité de l'air, bruit, eau) et aux effets du changement climatique (par exemple grâce à des îlots de chaleur, l'introduction de la nature en ville, la désimperméabilisation des sols) et par l'amélioration de la propreté des centres urbains de la Métropole.

#### Encadré 2.10. Exemples internationaux de villes ayant mis en œuvre des stratégies de résilience

Les principaux enseignements de la résilience urbaine montrent que les réactions des villes aux crises doivent être enrichies par des stratégies de préparation et de prévention pour permettre une gestion efficace des risques. La préparation établit une base pour gérer et limiter les dommages, tout en prenant en compte le coût et le temps nécessaires pour se remettre d'une crise. La prévention est un moyen proactif de réduire l'exposition aux crises sociales, économiques et environnementales à long terme par le biais de la réglementation, des instruments budgétaires et des investissements dans des infrastructures urbaines résilientes. Frappées de plein fouet par la crise de la COVID-19, de nombreuses villes constatent qu'il est nécessaire d'adopter une vision globale de la résilience et ont élaboré des stratégies de résilience urbaine, par exemple :

- La ville de **Malmö** (Suède) a constaté que les crises et les chocs précédents avaient déjà conduit à renforcer la résilience de la ville, avec par exemple l'extension des espaces verts pour réduire les effets des inondations ou davantage d'attention apportée à la sécurité alimentaire. La ville a aussi introduit le critère de résilience dans ses procédures de passation de marchés.
- La ville de **Milan** (Italie) a mis à jour sa stratégie de résilience, après avoir constaté que son évaluation initiale de résilience n'avait pas pris en compte le risque de pandémie.
- Les mesures prévues dans la stratégie de résilience de la ville de **Paris** de 2017 se sont révélées utiles durant la crise, permettant une mobilisation rapide du réseau citoyen de solidarité (Volontaires de Paris) pour veiller sur les personnes âgées, ou l'utilisation de campagnes de communication pour renforcer la sensibilisation aux mesures de prévention. La crise a incité la ville à mettre à jour et renforcer sa stratégie de résilience : en tirer les leçons et mieux se préparer à de futurs épisodes.
- La ville d'**Izmir** (Turquie) a élaboré un plan d'action de résilience à la COVID-19 (« COVID-19 Resilience Action Plan ») qui reprend les mesures préventives déjà existantes en cas de catastrophe ou de crise, et introduit de nouvelles mesures spécifiquement conçues pour la gestion de la pandémie et de ses répercussions.

Source : (OCDE, 2020<sup>[3]</sup>).



## Synthèse des recommandations pour déployer le plan de relance et de renouveau comme levier de croissance durable, inclusive et intelligente

- **Saisir l'occasion du plan de relance pour conforter l'ambition de la Métropole à promouvoir un nouveau modèle de développement urbain :** AMP doit adopter une vision plus holistique de la relance et de son développement économique, en optant pour une démarche d'intégration de ses priorités stratégiques. Cela permettrait à la Métropole de promouvoir un nouveau paradigme de développement urbain durable, inclusif et intelligent, et de démontrer son ambition à atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD).
- **Repenser la transition écologique de manière plus holistique en intégrant les différentes réflexions qui sont ressorties des impacts de la crise, notamment :**
  - Contrer la tentation périurbaine
  - Réduire la dépendance énergétique
  - Refonder le rapport à la nature
  - Renforcer l'autonomie alimentaire
- **Intégrer la dimension de l'inclusion dans tous les domaines du plan AMP 2R comme véritable levier de la relance et du développement économique, et notamment :**
  - Élaborer une stratégie métropolitaine de rénovation et de construction de logements abordables et adaptés
  - Construire une stratégie transversale pour le télétravail dans la Métropole
  - Mettre en place un plan massif de formation et d'insertion
- **Positionner la transition numérique et l'innovation comme enjeu transversal à l'ensemble des politiques métropolitaines dans le cadre du plan de relance et de renouveau :** la capacité d'Aix-Marseille-Provence à tirer parti des avantages de l'innovation numérique sera essentielle pour sortir de la crise et accélérer la transition vers un nouveau paradigme urbain plus durable et résilient, alors que les investissements en R&D et dans l'innovation permettront de promouvoir la croissance économique sur le long terme et d'améliorer la compétitivité et la productivité.
- **Adopter la bonne temporalité pour renforcer la résilience d'Aix-Marseille-Provence :** l'équilibre adéquat entre les mesures de court terme de soutien à l'économie et les mesures structurelles de long terme qui définissent le projet de territoire doit être trouvé, alors que les projets qui réduisent la vulnérabilité de la Métropole et augmentent la capacité à anticiper les risques sont à prioriser pour forger la résilience d'Aix-Marseille-Provence.

# 3 Garantir une mise en œuvre efficace de la relance de la Métropole Aix-Marseille-Provence

## Renforcer les synergies avec les plans de relance des autres échelons administratifs

80. Le plan de relance AMP 2R se trouve non seulement au cœur d'un grand nombre de documents cadres et autres programmes au niveau de la Métropole, mais il s'insère aussi dans le millefeuille administratif français et dans le cadre européen, au sein duquel chaque échelon administratif a élaboré son propre plan de relance :

- **Au niveau européen**, le budget à long terme de l'UE pour 2021-27, associé au plan de relance « NextGenerationEU » – l'instrument temporaire destiné à stimuler la reprise –, constitue le train de mesures le plus vaste jamais financé par l'Union Européenne. Une enveloppe globale de 1 800 milliards EUR est attribuée à cet ensemble de mesures, dont 750 milliards EUR à « NextGenerationEU » destiné à réparer les dommages économiques et sociaux immédiats causés par la pandémie de COVID-19. L'objectif principal de la relance est de rendre les économies et sociétés européennes « plus durables, plus résilientes et mieux préparées aux défis posés par les transitions écologique et numérique et aux possibilités qu'elles offrent ».<sup>22</sup>
- **Au niveau national**, le plan de relance économique « France Relance » prévoit 100 milliards EUR d'investissements publics de 2020 à 2022 et repose sur trois grands axes (Gouvernement, 2020<sup>[34]</sup>) :
  - la transition écologique (à hauteur de 30 milliards EUR) pour accompagner la transition vers une économie plus verte et durable ;
  - la compétitivité et l'innovation (35 milliards EUR) pour donner aux entreprises les conditions les plus favorables pour développer leurs activités et ainsi préserver l'emploi des salariés ;
  - la cohésion sociale et territoriale (35 milliards EUR) pour garantir la solidarité entre les générations, entre les territoires, et entre tous les Français.
- **Au niveau régional**, le plan de relance économique de la Région PACA d'1 milliard EUR s'articule autour de cinq chantiers et 18 mesures pour un développement économique durable et résilient, au service de la croissance des entreprises et des territoires<sup>23</sup> :
  - **1<sup>er</sup> chantier** : Renforcer la capacité d'investissement et d'innovation des entreprises ;

<sup>22</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_fr](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_fr).

<sup>23</sup> <https://www.maregionsud.fr/actualites/detail/plan-de-relance-economique-de-la-region>.

- **2<sup>ème</sup> chantier** : Faire en sorte que les entreprises soient plus résilientes face aux transitions, qu'elles soient numériques, environnementales ou industrielles ;
- **3<sup>ème</sup> chantier** : La reconquête industrielle dans les territoires ;
- **4<sup>ème</sup> chantier** : Promouvoir et valoriser le savoir-faire local et le terroir ;
- **5<sup>ème</sup> chantier** : Renforcer l'attractivité de la région et mieux accompagner les entreprises à conquérir de nouveaux marchés à l'international.
- **Au niveau départemental**, le département des Bouches-du-Rhône a mobilisé 30 millions EUR pour aider les 119 communes du Département à s'adapter aux nouvelles mesures sanitaires et à limiter l'impact de la crise sur l'économie locale.<sup>24</sup> Le Département a aussi co-financé, avec la Métropole Aix-Marseille-Provence, le plan « Tourisme, Culture et Sport » lancé en mai 2020 à hauteur de 10 millions EUR (voir Encadré 2.2. Exemples d'actions à court et moyen termes de soutien à l'économie locale mises en place par la Métropole Aix-Marseille-Provence Encadré 2.2).

81. Si les priorités fixées par les plans de relance varient selon les échelons administratifs et leur contexte politique, une lecture croisée des plans de relance de l'Europe, de la France, de la Région, du Département et de la Métropole montre qu'ils visent des priorités similaires, notamment : le développement de l'économie, la protection de l'emploi, la transition énergétique et écologique, l'inclusion, l'innovation et la résilience (Tableau 3.1). Cet exercice montre également que les priorités stratégiques de la Métropole Aix-Marseille-Provence que sont le soutien à l'emploi, l'inclusion sociale et la transition écologique recoupent celles de ces autres échelons, mettant en évidence les synergies potentielles pour relever les défis de la crise. Cependant, comme évoqué dans le chapitre précédent, l'innovation ne ressort pas suffisamment comme priorité stratégique transversale d'AMP 2R au même titre que l'emploi, l'inclusion et la transition écologique, contrairement au plan de relance de la Région PACA, « France Relance » et « NextGenerationEU » – ce qui peut éventuellement désavantager la Métropole dans les demandes de co-financements y afférentes (voir section suivante).

**Tableau 3.1. Priorités stratégiques développées par les différents niveaux de gouvernement dans leur plan de relance**

Échelon territorial / Priorités stratégiques	Développement économique / entreprises /emploi	Transition énergétique et écologique	Inclusion	Innovation	Résilience
Aix-Marseille-Provence	x	x	x		x
Département Bouches du Rhône	x	x	x		
Région PACA	x	x		x	x
France	x	x	x	x	x
Europe	x	x		x	x

Source : Élaboration OCDE sur la base des informations fournies par AMP.

### Prioriser les projets clés pour la relance de la Métropole afin de mobiliser au mieux les ressources financières nécessaires

82. Comme pour la plupart des autorités infranationales de l'OCDE, la crise de la COVID-19 a touché de plein fouet les finances publiques de la Métropole Aix-Marseille-Provence, provoquant un « effet

<sup>24</sup> <https://www.departement13.fr/le-departement/les-dossiers-du-departement/crise-sanitaire-plus-solidaire-que-jamais/economie-30-millions-deuros-pour-dynamiser-leconomie-locale/>.

ciseau » important dû à la perte de recettes (redevances de l'occupation des domaines publics, loyers, abonnements transports, etc.)<sup>25</sup> et aux moindres recettes fiscales, ainsi qu'à la hausse des dépenses exceptionnelles (achat de matériel de protection, désinfection des rues, offre de paniers paysans, etc.). Selon une enquête réalisée conjointement par l'OCDE et le Comité Européen des Régions en juin-juillet 2020 auprès de 300 représentants des autorités locales et régionales de 24 pays de l'Union Européenne, la plupart des administrations infranationales interrogées estiment que la crise socio-économique liée à la COVID-19 aura des conséquences néfastes sur leurs finances à court et moyen termes (OCDE, 2020<sup>[9]</sup>). Ces effets négatifs de l'épidémie sur les finances infranationales ne se cantonnent pas à l'Europe. Aux États-Unis, par exemple, la *National League of Cities* fait également état de graves répercussions sur les finances locales, avec une perte de recettes propres atteignant 21,6 % en 2020 – soit 134 milliards USD de perte de revenus en 2020, par rapport à un total de 650 milliards USD que les villes collectent en temps normal (National League of Cities, 2020<sup>[35]</sup>).

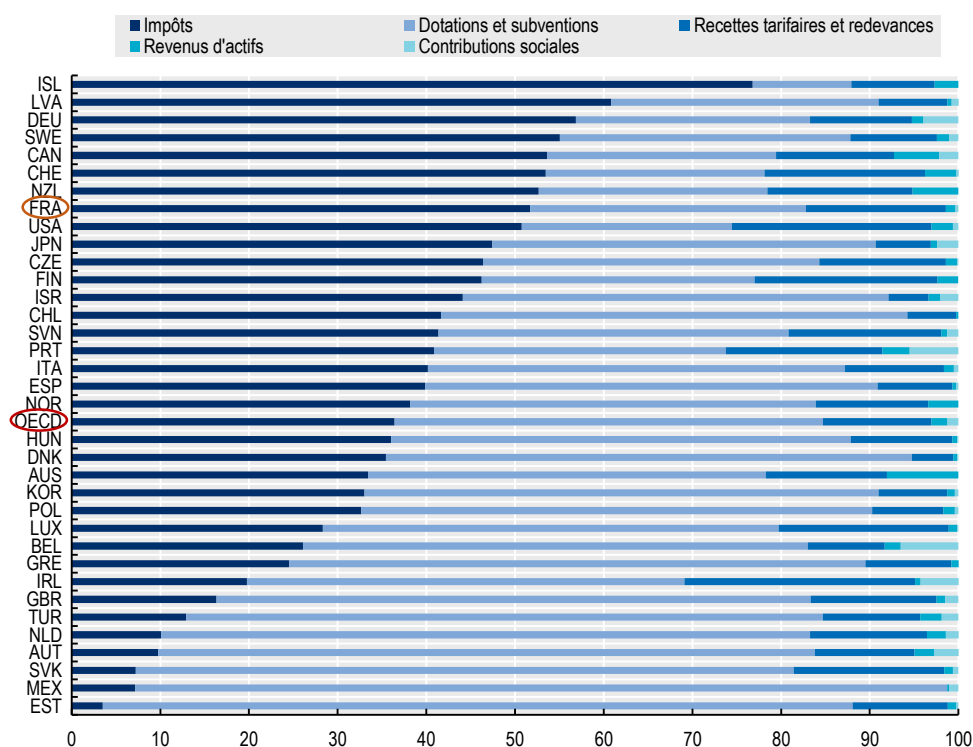
83. L'impact de la crise sur les finances des autorités infranationales dépendra néanmoins de l'importance relative de leurs sources de recettes. Dans les pays de l'OCDE où les ressources financières des autorités infranationales proviennent en grande partie de transferts de l'État (par exemple, l'Estonie, la Lituanie, le Mexique, la République Slovaque), les effets négatifs pourraient être relativement plus limités, notamment si l'État décide de maintenir le niveau de ces transferts, voire de les augmenter pour aider les autorités infranationales à faire face à la hausse des dépenses liée à la crise. En revanche, dans les pays où les autorités infranationales tirent principalement leurs revenus de taxes, de droits d'usage, de redevances et des revenus d'actifs, l'incidence pourrait être plus grande, comme en France notamment où plus de la moitié des revenus des autorités infranationales proviennent de leurs recettes fiscales propres (Graphique 3.1). En France, selon le rapport Cazeneuve de juillet 2020, les pertes de recettes nettes des administrations infranationales pourraient atteindre 5 milliards EUR en 2020 (soit 2,4 % de leurs recettes de fonctionnement) à cause de la baisse des recettes fiscales (jusqu'à 70%) et des redevances payées par les usagers, tandis que les dépenses supplémentaires nettes s'élèveraient à 2,2 milliards EUR. Les administrations infranationales les plus touchées par ces pertes seraient les communes (46 % des pertes nettes globales), suivies des départements (36 %) et des régions (18 %) (Cazeneuve, 2020<sup>[36]</sup>).

---

<sup>25</sup> En matière de recettes de fonctionnement, l'essentiel de l'impact porte sur le budget annexe des transports qui est financé principalement par la fiscalité entreprise du versement mobilité, la tarification à l'usager et la participation du budget principal via la subvention d'équilibre.

### Graphique 3.1. Recettes des autorités infranationales par secteur dans les pays de l'OCDE

% des recettes totales, 2016



Source: Base de données des gouvernements infranationaux de l'OCDE.

84. La forte diminution des recettes, conjuguée à une hausse continue des dépenses, pourrait ainsi accroître l'endettement des autorités infranationales de l'OCDE. Une augmentation importante de la dette infranationale est notamment attendue en Allemagne, en Australie, au Canada, en Chine et au Japon, car il est probable que leurs autorités infranationales, en particulier les régions et les grandes villes, appliqueront une politique budgétaire contra-cyclique pour soutenir les économies locales, maintenir l'emploi et accroître (ou du moins maintenir) l'investissement dans les infrastructures. Cependant, la capacité d'emprunt des autorités infranationales dépend de leur niveau actuel d'endettement et de leur situation budgétaire d'avant la crise (OCDE, 2020<sup>[9]</sup>). La trajectoire financière de la Métropole AMP au cours de ces dernières années laisse peu de marge de manœuvre en termes d'endettement pour financer le plan de relance, dans la mesure où la Métropole a atteint un seuil maximum en niveaux de dettes et d'emprunts. Au premier trimestre 2021, l'encours de dette de la Métropole est estimé à 3,1 milliards EUR (dont un encours du Budget Principal de 2,1 milliards EUR et du Budget Annexe des Transports de 550 millions EUR), alors que l'épargne brute prévisionnelle du Budget Principal (différence entre les recettes et dépenses réelles de fonctionnement) s'élève à environ 150 millions EUR, et qu'après déduction du remboursement de l'annuité du capital en dette, l'épargne nette affiche un montant proche de zéro. Dans la mesure où la capacité de la Métropole à financer des projets d'investissement s'inscrit dans une enveloppe annuelle de l'ordre de 450 millions EUR pour l'ensemble de ses compétences (hors Services Publics Industriels et Commerciaux, financés par des ressources dédiées), il conviendra de définir la part de cette enveloppe qui peut être affectée chaque année au plan de relance AMP 2R. Pour l'année 2021, le volume prévisionnel des dépenses d'équipement du Budget Principal est de l'ordre de 370 millions EUR (financé par 240 millions EUR d'emprunt et 70 millions EUR de subventions) et le Budget Annexe des Transports prévoit 110 millions EUR de dépenses d'équipement (financées par 90 millions EUR

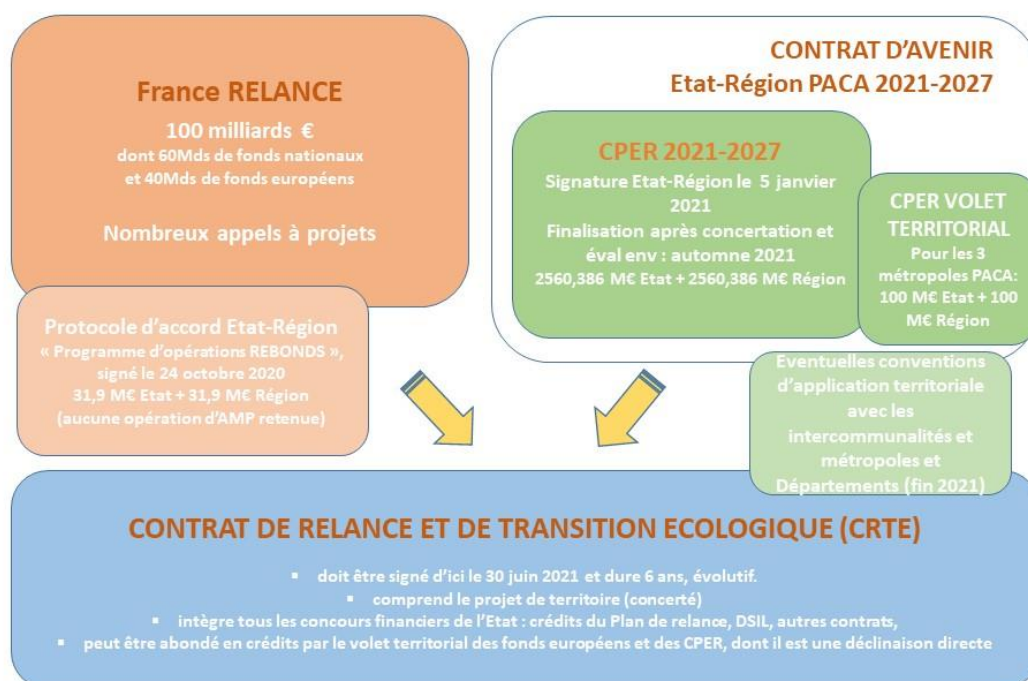


d'emprunt). En tout état de cause, ces ressources sont jugées insuffisantes par la Métropole pour financer le plan de relance et seul un apport complémentaire en financements externes permettra la pleine mise en œuvre de ce plan.

85. Un certain nombre de sources de financement provenant de différents échelons sont disponibles pour soutenir le développement des territoires en France. Ces sources de financement sont portées par les différents plans de relance de la Commission Européenne, l'État français, la Région (voir détails de ces plans de relance dans la section précédente), ou par des dispositifs de contractualisation entre la Région et l'État ou entre l'État et les collectivités (Graphique 3.2) (voir Encadré 3.1 pour plus de détails sur chacun de ces dispositifs) :

- La future programmation au titre de la politique européenne de cohésion 2021-2027 et les dispositifs d'urgence comme REACT-EU ;
- Les crédits de « France Relance » (sur la base de nombreux appels à projets nationaux pour la période 2021-2022) ;
- La nouvelle génération de Contrats de plan État-Région 2021-2027 (nouvellement appelés « Contrats d'Avenir »), dont celui signé le 5 janvier 2021 entre l'État et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- Des contrats de relance et de transition écologique (CRTE), dont chaque intercommunalité devra être dotée d'ici fin juin 2021.

**Graphique 3.2. Les différentes sources potentielles de financement externe du plan de relance d'AMP**



DGAPMCD Métropole AMP – 14.12.2020

Source : Métropole AMP.

### Encadré 3.1. Dispositifs de financement de la relance disponibles en France

**Échelon européen :** Dans le cadre du plan de relance européen, le règlement REACT-EU (Aide à la relance pour la cohésion et les territoires de l'Europe) a été adopté le 23 décembre 2020 et sera l'un des plus grands programmes du nouvel instrument NextGenerationEU pour un montant de 47,5 milliards EUR. Ce financement est entièrement nouveau : il s'agit d'un complément aux programmes 2014-2020 et d'un complément aux dotations de cohésion 2021-2027, portant l'enveloppe totale des Fonds structurels et d'investissement européens au-dessus des niveaux actuels et devenant l'instrument de subvention avec l'enveloppe la plus élevée dans le budget de l'UE.

Ces ressources supplémentaires devraient être utilisées pour des projets qui favorisent les capacités de réponse à la crise, ainsi que pour des investissements contribuant à promouvoir une reprise verte, numérique et résiliente de l'économie.

**France Relance :** Comme précisé dans la circulaire sur la territorialisation du plan de relance, certaines des mesures de France Relance seront mises en œuvre au niveau local, via des appels à projets régionaux (par exemple les crédits du Programme d'investissements d'avenir) ou dans le cadre d'une gestion entièrement déconcentrée confiée aux préfets (par exemple des dotations de soutien à l'investissement local) qui sont les plus à même d'identifier, pour chaque mesure, les projets pertinents sur leur territoire. La territorialisation du plan de relance est considérée être « un gage d'efficacité, d'adaptabilité, d'équité et de cohésion ».

**Contrats d'avenir État-Région (Contrats de plan État-Région, CPER) :** L'État et la Région PACA ont signé le 5 janvier 2021 un accord régional de relance rentrant dans le cadre des Contrats d'Avenir État-Région pour la période 2021-2027 et qui a la double ambition de soutenir l'évolution du modèle économique, social, territorial et environnemental de la Région et de soutenir et relancer le tissu économique et social régional sur la période charnière 2021-2023. Au total, de 2021 à 2027, l'État et la Région engageront conjointement 5 120,772 millions EUR (2 560,386 millions EUR de l'État et 2 560,386 millions EUR pour la Région) au profit de l'adaptation à un nouveau modèle de développement durable et solidaire, à la compétitivité et à l'emploi, ainsi qu'à la relance en Région PACA. Le contrat comprend un volet métropolitain pour les trois métropoles de la Région : la Métropole Aix-Marseille-Provence, la Métropole Nice-Côte d'Azur et la Métropole Toulon-Provence Méditerranée. Deux axes sont avancés dans ce volet métropolitain : l'environnement et la qualité de vie, et l'attractivité et le rayonnement européen et international.

**Contrats de Relance et de Transition Écologique (CRTE) :** Les CRTE visent à court terme à associer les territoires (collectivités territoriales, acteurs socio-économiques, associations, habitants) au plan de relance. Ces nouveaux contrats seront un vecteur de la relance 2021-2022, et y contribueront en favorisant l'investissement public et privé dans tous les territoires. De plus, les CRTE ont vocation à accompagner les collectivités dans la durée du mandat municipal 2020-2026 dans leur projet de territoire, vers un nouveau modèle de développement, résilient sur le plan écologique, productif et sanitaire. Les CRTE formalisent des concours financiers de l'État aux collectivités locales (moyens financiers du plan de relance, dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR), dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), et autres dotations des ministères). Ils pourront être abondés en crédits par le volet territorial des fonds européens et des CPER, dont ils sont une déclinaison directe.

86. Bien que les financements disponibles pour aider les territoires dans leur relance post-COVID-19 soient conséquents, les sources de financement exceptionnels de l'Europe, de l'État et de la Région n'atteindront pas nécessairement la Métropole Aix-Marseille-Provence. En effet, des incertitudes

subsistent quant à la capacité à mobiliser localement les crédits annoncés dans le cadre de la territorialisation de France Relance, et les CRTE qui pourraient apparaître comme une source de financement supplémentaire dans le cadre de la relance ne sont pas à ce jour assortis de garanties financières supplémentaires. Il existe également des divergences entre les besoins de la Métropole et les priorités mises en avant dans les différents mécanismes de contractualisation. C'est notamment le cas de la mobilité qui est une priorité majeure pour la Métropole Aix-Marseille-Provence mais qui apparaît moins nettement dans les dispositifs de relance européen, de « France Relance » et de la Région. Par ailleurs, la Métropole fait face à une multiplicité de dispositifs annoncés qui peuvent parfois s'enchevêtrer. Face à cette incertitude et à cette complexité, elle a élaboré une démarche de contrat métropolitain unique pour la période 2021-2027. Ce contrat, différent du contrat d'avenir et du CRTE, est une proposition innovante de la Métropole Aix-Marseille-Provence, qui permettrait de simplifier les multiples dispositifs aujourd'hui à l'œuvre et de garantir les co-financements essentiels à la réussite de la relance. Ce contrat, accompagné du projet de territoire (qui est à cette heure en cours de rédaction à partir de la délibération-cadre AMP 2R), permettrait de flécher les financements offerts par les différents cadres et dispositifs existants. Cette proposition de contrat a été portée par la Présidente de la Métropole au cabinet du Premier Ministre et celui du Ministre de l'Économie et des Finances en janvier 2021.

87. La Métropole a ainsi identifié 190 projets (dont 159 pouvant démarrer à court terme en 2021-2023), pour un montant total estimé à près de 3,88 milliards EUR, que la Métropole propose de contractualiser avec l'ensemble de ses partenaires (Europe, État, Région, Département) dans le cadre de la relance. Ces projets couvrent un éventail très large de domaines, avec une priorité affichée par la Métropole autour de la mobilité, qui représente à elle seule près de 60% du montant total, soit plus de 2,2 milliards EUR (Tableau 3.2).<sup>26</sup>

**Tableau 3.2. Montant des projets de la proposition de contrat métropolitain, par domaine de politique publique**

EUR

Politiques publiques	Montant court-terme	Montant long-terme	Total
Transport et mobilité	1 962 195 996	297 750 000	2 259 945 996
Transition écologique	552 307 694	70 000 000	622 307 694
Santé	23 000 000	90 000 000	113 000 000
Prévention et gestion des risques	10 000 000	950 000	10 950 000
Port et littoral	126 790 000	2 000 000	128 790 000
International, attractivité et tourisme	4 450 800	0	4 450 800
Habitat, logement et cohésion sociale	136 060 667	4 600 000	140 660 667
Développement économique, ESR et innovation	167 178 000	0	167 178 000
Culture, sports et grands événements	29 453 406	0	29 453 406
Aménagement et urbanisme	316 841 541	14 250 000	331 091 541
Alimentation, agriculture et agroalimentaire	5 400 000	15 400 000	20 800 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 333 678 104</b>	<b>494 950 000</b>	<b>3 828 628 104</b>

Source : (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2021<sup>[37]</sup>).

88. Étant donné le montant total élevé de ces projets (équivalent à près des ¾ du montant du Contrat d'avenir 2021-2027 signé le 5 janvier 2021 entre l'État et la Région PACA), les capacités limitées de la

<sup>26</sup> La priorité de la mobilité est une des quatre grandes priorités de développement données à la Métropole Aix-Marseille-Provence au moment de sa création en 2016 : accélérer le développement économique, proposer une offre de transport coordonnée et mettre en place une politique de logement cohérente.

Métropole et de ses partenaires à financer la partie qui leur incombera, une priorisation des projets par la Métropole en concertation avec ses partenaires s'imposera afin de maximiser l'obtention de co-financements. La Métropole devra donc élaborer une méthode de sélection des projets de relance qui lui permettront d'atteindre cet objectif d'obtention de co-financements. Cette priorisation pourra notamment adopter les principes suivants :

- Évaluer les impacts des projets, à la fois leur impact quantitatif à travers une analyse coût/bénéfices attendus de chaque projet, leur impact qualitatif pour estimer le rendement global pour la société (comme l'impact sur l'emploi, le bien-être, les inégalités et l'environnement, y compris la biodiversité) et leurs impacts sur les dimensions clés de relance durable, inclusive et intelligente.
- Assurer une combinaison entre des projets mûrs et rapides permettant de financer les entreprises locales exsangues et de répondre aux effets immédiats de la crise; et des projets plus structurants à long terme, aptes à opérer le virage stratégique nécessaire à la Métropole.

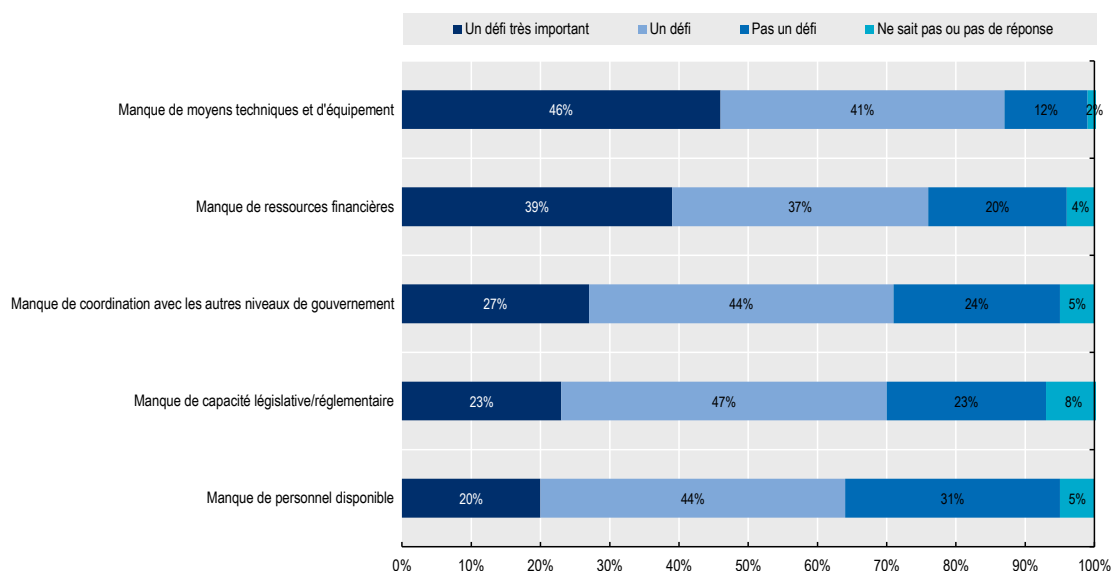
## Promouvoir la coordination intergouvernementale et fédérer tous les acteurs autour du projet de territoire

### *Améliorer la coordination pluri-niveaux*

89. En France, comme dans tous les pays de l'OCDE, la coopération et la coordination entre les échelons nationaux, régionaux et locaux d'administration se sont révélées essentielles pour répondre aux urgences du début de pandémie, en particulier pour gérer les capacités des établissements de santé et soutenir les entreprises et les catégories de population les plus vulnérables. Afin de soutenir l'économie locale, des mesures exceptionnelles ont été déployées par la Métropole pour aider les entreprises à sauvegarder les emplois, en articulation avec la Région PACA. La mise en place de la « task force » métropolitaine de développeur économiques évoquée dans l'Encadré 2.1, pour que les entreprises de la Métropole profitent pleinement des diverses mesures de soutien mises en place aux autres échelons administratifs, en est un exemple. En partenariat avec le Département des Bouches-du-Rhône, la Métropole a aussi conçu un dispositif s'appuyant sur les Maisons Départementales de la Solidarité pour apporter un accompagnement social, maintenir l'accès aux soins des auto-entrepreneurs et petits entrepreneurs familiaux, et prévenir ou gérer les situations de surendettement.

90. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) avait ainsi qualifié la coordination entre les gouvernements nationaux et infranationaux au début de la pandémie de « première étape d'une riposte efficace » contre la crise, soulignant qu'une action non-coordonnée entre les niveaux de gouvernement pouvait générer des réponses contradictoires, mettant en péril l'efficacité de la gestion de crise. D'après une enquête menée par l'OCDE et le Comité Européen des Régions auprès de 300 régions et municipalités européennes réalisée en juillet 2020, 71% des répondants des administrations infranationales interrogées ont souligné que le manque de coordination (verticale et horizontale) avec les autres niveaux de gouvernement était l'un des principaux défis auxquels ils sont confrontés dans la gestion de la crise sanitaire, juste derrière le manque de moyens techniques et d'équipement et le manque de ressources financières (Graphique 3.3) (OECD, 2020<sup>[38]</sup>).

### Graphique 3.3. Principaux défis signalés par les gouvernements infranationaux dans la gestion de la crise sanitaire



Source : (OECD, 2020<sup>[38]</sup>)

91. Ce dialogue intergouvernemental est d'autant plus crucial aujourd'hui que ni les villes ni les gouvernements nationaux ne peuvent gérer seuls l'ampleur de la réponse nécessaire à la crise. Les efforts doivent ainsi être conjugués à tous les niveaux, et ce dès la phase de conception (par exemple, à travers des organes de gestion de crise réunissant des représentants nationaux et locaux) jusqu'au partage du financement des mesures de soutien et des plans de relance. Interrogées sur la stratégie de sortie de crise, les autorités infranationales considèrent en effet comme « très importante » (pour 90 % d'entre elles) la coordination de la conception et de la mise en œuvre des mesures entre tous les niveaux de l'administration publique – ce qui devance même la disponibilité des ressources financières supplémentaires (pour 79 % d'entre elles) (OECD, 2020<sup>[38]</sup>).

92. À cet égard, la Métropole Aix-Marseille-Provence ayant devancé les autres échelons administratifs dans la conception de son plan de relance, il apparaît que la coordination intergouvernementale a joué un rôle relativement peu important. AMP 2R a en effet été élaboré et approuvé par les élus de la Métropole AMP en juillet 2020, avant le plan national « France Relance » en septembre 2020 et avant la sortie du plan de relance économique de la Région PACA en octobre 2020. Si les priorités du plan AMP 2R correspondent globalement bien *a posteriori* à celles du plan « France Relance » et du plan de relance économique de la Région, le plan AMP 2R a surtout été le résultat du travail interne de la Métropole réalisé en avril et mai 2020, plutôt que d'une collaboration poussée avec les échelons administratifs supérieurs en amont. Plus récemment, plusieurs initiatives ont été prises afin de faciliter la coordination entre Aix-Marseille-Provence et les autres échelons territoriaux. Une « task force » dédiée au sujet de la relance a été créée fin 2020 afin de suivre en temps réel les appels à projets lancés par l'État dédiés aux entreprises et obtenir les financements nécessaires à la relance ayant un impact sur le territoire métropolitain. Cette « task force » met en place notamment :

- Une coordination renforcée entre la Métropole et les six territoires qui la composent pour assurer une diffusion de l'information à tous les échelons administratifs ;
- Une coopération étroite avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie Aix-Marseille-Provence (CCIAMP) afin de mobiliser les entreprises du territoire ;



- Une revue de projets régulière avec des équipes de la Région PACA associées aux services déconcentrés de l'État pour instruire et sélectionner les lauréats.

93. Par ailleurs, la Métropole participe aux réunions de concertation et de coordination, au niveau national comme au sein du groupe de travail « Partenariats et Territoires » de l'association France Urbaine, et au niveau régional au sein de la « task force » économique Région. Elle est également membre de réseaux européens de villes tels que l'AFCCRE (Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe) et Eurocities par exemple. Ces réseaux permettent le partage de connaissances et de bonnes pratiques, ainsi que des échanges d'expérience en matière d'identification des priorités, même si les contenus des plans de relance varient selon les compétences et spécificités de chaque métropole.

94. En ce qui concerne la coordination avec les municipalités d'Aix-Marseille-Provence, une Conférence des Maires a été créée en plus des instances permanentes que sont les commissions de travail et d'étude, qui se réunissent en amont des Conseils de la Métropole (dans lesquels les maires des municipalités de la Métropole siègent en tant que conseillers métropolitains) et les réunions au sein des territoires (Conseils de Territoire et Conférence des Maires du Territoire). Cependant, la concertation avec les municipalités pour le suivi des actions des communes dans la gestion de l'urgence de la crise et de la relance semble être restée relativement modestes. Par exemple, les initiatives prises par les différentes municipalités en matière de gestion de la crise ne sont pas recensées au niveau de la Métropole. Par ailleurs, si les 190 projets du contrat métropolitain ont été sélectionnés avec les six Présidents des Conseils de Territoire, une collaboration plus étroite entre la Métropole et les municipalités qui la composent serait bénéfique pour le plan de relance, en permettant de concevoir des solutions communes, en évitant les risques de doublons ou d'incohérence, mais également en favorisant l'acceptation des mesures à tous les niveaux étant donné la plus grande proximité des municipalités avec les habitants du territoire. En ce sens, l'exemple de la région métropolitaine de Rotterdam-La Haye (Pays-Bas) démontre les retombées positives d'une coordination renforcée entre la région métropolitaine et les communes qui la composent (Encadré 3.2).

### Encadré 3.2. Exemple de coordination entre une métropole et ses municipalités dans l'élaboration d'un plan de développement économique – la région métropolitaine de Rotterdam-La Haye (MRDH)

L'exemple de la région métropolitaine de Rotterdam-La Haye (MRDH) montre l'importance de la coordination avec les différents échelons administratifs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique. En effet, l'élaboration de l'Agenda de croissance conjoint (*Joint Growth Agenda*, JGA) a fait l'objet d'une coopération renforcée entre les différents niveaux de gouvernement : la province de Zuid-Holland, la Métropole (MRDH) et les autorités locales telles que Rotterdam et La Haye.

Une meilleure coopération entre la province, MRDH et les municipalités était l'une des recommandations du rapport 2016 de l'OCDE (OECD, 2016<sup>[39]</sup>). Suite au rapport de l'OCDE, MRDH a joué un rôle clé en exprimant les préoccupations des municipalités de la région au gouvernement national – rôle reconnu par les municipalités elles-mêmes. MRDH a également impliqué activement les municipalités dans la préparation d'agendas stratégiques tels que la stratégie énergétique régionale, le programme de mobilité durable et l'agenda stratégique de MRDH.

Source : OCDE (2021), *Towards COVID-19 recovery and greater resilience in Zuid-Holland*, OECD Regional Development Papers.



95. Si les démarches mises en place pour favoriser la concertation vont dans la bonne direction, il existe encore une marge de manœuvre pour améliorer la coordination entre échelons administratifs, particulièrement entre la Métropole et les communes, mais aussi entre la Métropole, la Région et l'État, pour assurer une mise en œuvre aussi efficace que possible du plan de relance et promouvoir une croissance durable et inclusive. En particulier, une meilleure information et coordination sur les actions de chacun des échelons infra-métropolitains (Métropole, territoires, communes) pourrait être un objectif de la Conférence des Maires dont la régularité des rencontres permettrait d'instaurer une véritable sphère de dialogue. Un tel mécanisme de coordination entre la Métropole et les communes permettrait de :

- Minimiser le risque de dispersion des efforts, et aligner les objectifs et les ressources entre le plan de relance, le projet de territoire et la sélection des projets suivant une méthode de priorisation transparente et inclusive, telle que décrite dans la section précédente;
- Établir des lignes directrices cohérentes qui pourront être suivies par les communes tout en offrant suffisamment de flexibilité pour pouvoir s'adapter aux particularités des différents contextes locaux.

Le contrat métropolitain, proposé par la Métropole à ses partenaires et décrit plus haut, pourrait être le vecteur de cette coordination renforcée.

### ***Mobiliser tous les citoyens et parties prenantes autour du projet de territoire***

96. La Métropole Aix-Marseille-Provence a depuis sa création su impliquer les citoyens et parties prenantes dans l'élaboration de ses politiques. Cela a notamment été le cas en 2017-2018 lors de l'élaboration du projet métropolitain Ambition 2040, qui s'était largement appuyée sur la participation de l'ensemble des parties prenantes. Cette consultation avait été mise en place à travers la « Fabrique du Projet », un concept novateur de co-construction, de dialogue et de débat porté par un collectif associant élus, représentants de la société civile, membres du Conseil de Développement, et appuyé par l'expertise de thecamp<sup>27</sup>, de la sphère technique de la Métropole et des agences d'urbanisme. Cette démarche de co-construction la « Fabrique du Projet » avait d'ailleurs reçu le prix des Défis urbains en juin 2018 décerné par le groupe Innovapresse, saluant « l'originalité d'une démarche prospective de co-construction métropolitaine, l'établissement d'un cadre de dialogue, de négociation sous forme d'ateliers entre les différents territoires et leurs acteurs » (Métropole Aix-Marseille-Provence, 2018<sup>[24]</sup>).

97. Du fait de l'urgence, l'élaboration du plan de relance d'Aix-Marseille-Provence ne semble pas avoir bénéficié d'une consultation similaire avec les parties prenantes de la Métropole. Mais AMP 2R prévoit bien la mise en place d'un certain nombre de dispositifs de concertation avec les citoyens : la création d'un « comité de gouvernance renouvelée » qui serait composé de citoyens, d'experts et de représentants socio-économiques et associatifs ; la saisine du Conseil de Développement et de ses représentants de la société civile ; ainsi que la sollicitation du Conseil Métropolitain des Jeunes. Affirmant la nécessité de mobiliser aussi largement que possible les citoyens, les associations et l'ensemble de la société métropolitaine, le plan AMP 2R envisage également plusieurs initiatives notamment :

- un outil web métropolitain qui permettra de faciliter l'accès aux informations essentielles et d'organiser l'entraide citoyenne ;
- un appel à projets « Réinventons la Métropole » accompagné d'un budget participatif, à travers un « fonds d'initiative citoyenne » ;
- une « Convention citoyenne de la relance et du renouveau » pour présenter et mettre en débat les initiatives en cours et permettre le dialogue entre la Métropole, les citoyens et les partenaires institutionnels et socio-économiques.

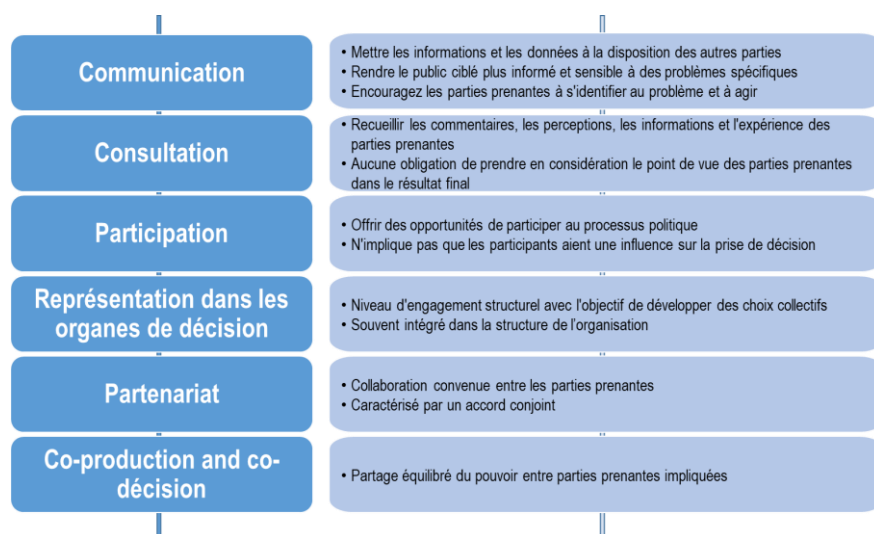
<sup>27</sup> Thecamp est un lieu où les talents (étudiants, experts, start-up et grandes entreprises internationales) peuvent se former, s'inspirer les uns les autres et travailler sur des projets pour développer des solutions innovantes aux défis de la ville de demain.

98. Un enseignement clé de la crise de la COVID-19 dans les métropoles de l'OCDE concerne la nécessité de mobiliser les citoyens et les parties prenantes dans l'élaboration de stratégies de relance pour l'après COVID-19. Dans une enquête conduite par le Réseau mondial des villes résilientes auprès des responsables de la résilience dans 47 villes, 94 % des répondants ont déclaré qu'ils favorisaient la participation des parties prenantes à la planification de la relance, et 83 % ont cité plusieurs parties prenantes en tant que partenaires de planification et de mise en œuvre (Global Resilient Cities Network, 2020<sup>[40]</sup>).

99. Les stratégies de villes inclusives, durables et intelligentes doivent passer par un partage de responsabilité entre les autorités publiques et les parties prenantes. L'engagement et la consultation des parties prenantes tout au long du processus de décision peuvent ainsi aider à identifier les besoins et les préférences, assurer un meilleur ciblage des programmes gouvernementaux et améliorer l'efficacité des politiques publiques. Cela permet également d'accroître la transparence et de renforcer le sens de responsabilité et redevabilité des gouvernements vis-à-vis de leurs citoyens. La participation citoyenne aux décisions et à la mise en œuvre des mesures augmente les chances que les politiques publiques profitent au plus grand nombre, permettant ainsi de rendre les politiques plus justes et plus proches des besoins des citoyens. C'est d'ailleurs ce qui est préconisé par le principe 9 des [Principes de l'OCDE sur la politique urbaine](#), qui appelle à favoriser l'association des parties prenantes à la conception et à la mise en œuvre de la politique urbaine (OCDE, 2019<sup>[2]</sup>). De plus, la participation citoyenne répond à une véritable attente de la population comme le démontrent des initiatives au niveau national telle que la Convention citoyenne pour le climat.

100. Ces parties prenantes peuvent être différents échelons de gouvernement, des établissements universitaires et de recherche, des organisations multilatérales, des entreprises privées, des donateurs et des fondations philanthropiques, ou des représentants de citoyens. Le degré d'engagement des parties prenantes peut également varier, allant de la simple communication, à la co-élaboration et co-production des politiques publiques, ce qui implique un partage des pouvoirs équilibré entre les parties prenantes (Graphique 3.4). Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de relance, l'innovation et les nouvelles technologies, notamment numériques, peuvent faciliter de nouvelles formes d'engagement avec un éventail plus large de résidents urbains (ateliers interactifs, budgets participatifs, etc.), permettant la co-production tout au long du processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques, tout en respectant les règles de distanciation physiques toujours à l'œuvre. Des exemples d'expériences dans des métropoles de l'OCDE où la mobilisation des parties prenantes a été centrale dans l'élaboration de la stratégie de relance sont détaillés dans l'Encadré 3.3.

Graphique 3.4. Niveaux d'engagement des parties prenantes



Source : (OECD, 2015<sup>[41]</sup>).

### Encadré 3.3. Exemples internationaux de plans de relance de métropoles fondés sur la mobilisation de toutes les parties prenantes

Face à la crise de COVID-19, de très nombreuses métropoles ont mis en place des plans de relance qui mobilisent les citoyens et divers acteurs urbains et autres parties prenantes.

La ville de **Bristol** (Royaume-Uni) a élaboré son plan de relance « One City Economic Recovery and Renewal Strategy » avec l'aide du Conseil économique « One City Economic Board ». Ce conseil économique s'appuie sur des concertations avec des milliers de partenaires dont des entreprises, des experts, des universitaires et des organisations partenaires qui ont participé à plusieurs webinaires, enquêtes et ateliers interactifs. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la stratégie « One City Approach » lancée en 2019. Elle est soutenue par une structure dirigeante qui rassemble des centaines de partenaires venant de divers horizons – entreprises commerciales ou organisations des secteurs bénévoles, communautaires et d'entreprises sociales, du monde de la santé, des services officiels, de l'éducation, des transports, du logement, de l'environnement et des universités de la ville. Les principes de concertation avec toutes les parties prenantes de la ville de cette nouvelle méthode de travail ont été appliqués pendant la crise de COVID-19 et ont permis de concevoir le plan de relance de la ville (Bristol One City, 2020<sup>[42]</sup>).

La ville de **Barcelone** (Espagne) a établi un « Pacte pour Barcelone » avec les sept groupes politiques représentés au conseil municipal et les principaux acteurs économiques, sociaux, culturels et éducatifs de la ville (une cinquantaine au total). Il s'agissait de parvenir à un pacte de ville qui, à l'image des grands accords que Barcelone a passé ces dernières décennies (par exemple le Plan stratégique de Barcelone 2000, Agenda 21 de Barcelone, Pacte mobilité), intègre dès le départ la participation et l'implication des acteurs économiques et sociaux de la ville dans l'élaboration d'une stratégie de relance pour la ville. Le premier groupe de travail s'est réuni en avril 2020 et un accord définitif a été formalisé en juillet 2020, avec des mesures et actions à mettre en œuvre jusqu'en décembre 2021. L'objectif de ce pacte était d'obtenir un consensus participatif autour des principaux objectifs économiques et sociaux de la ville dans sa stratégie de relance (City of Barcelona, 2020<sup>[43]</sup>).

La ville de **Madrid** (Espagne) a lancé un appel aux start-up et PME innovantes de la ville à créer des moyens innovants pour relever les défis posés par la crise de COVID-19. Dans son appel, la ville a sollicité des solutions à trois défis : affronter la réalité économique après la pandémie ; redéfinir le concept de ville face aux besoins de nouveaux modèles de relations interpersonnelles ; et chercher des solutions ciblées sur les catégories de population qui ont des besoins spécifiques.

La ville de **Toronto** (Canada) a créé le « Toronto Office of Recovery and Rebuild » (TORR) qui adopte une approche de coordination à l'échelle de la ville pour définir la stratégie de relance. Le TORR a engagé un travail de concertation avec un large éventail de parties prenantes, notamment les citoyens, les communautés, les entreprises, les communautés autochtones et les membres du conseil municipal. Un site web ([www.toronto.ca/RecoverRebuilt](http://www.toronto.ca/RecoverRebuilt)) a été notamment créé pour donner des informations sur le TORR et la gouvernance de la ville et mettre en place une enquête en ligne. Entre le 29 mai 2020 et le 15 juillet 2020, le site a été visité plus de 15 000 fois par des utilisateurs uniques. Un rapport donne un aperçu des commentaires et des conseils du public et des intervenants reçus par la ville et ses partenaires sur les défis, les opportunités et les priorités pour la relance de Toronto. Les commentaires ont été recueillis grâce à des sondages publics en ligne, des sondages auprès des parties prenantes, des discussions et tables rondes virtuelles et des soumissions par mail (City of Toronto, 2020<sup>[44]</sup>). Toutes les données sont aussi disponibles sur un portail de la ville.<sup>28</sup>

La ville de **Melbourne** (Australie) a engagé une vaste campagne de concertation en juillet et août 2020. De nombreuses parties prenantes et experts ont participé à diverses activités afin d'identifier les aspirations, les opportunités et les enjeux à prendre en compte pour la définition de la stratégie post-COVID-19 de la ville. De ces activités sont ressorties des idées formant la base du plan de relance « Reactivation and Recovery Plan ». Par exemple, plus de 11 500 entreprises ont été contactées pour mieux comprendre leurs besoins ; un groupe de 42 experts multidisciplinaires (locaux et internationaux) ont participé à des activités de recherche pour identifier les opportunités clés pour la relance ; et des ateliers avec des membres de diverses communautés de la ville ont été organisés pour mieux comprendre leur expérience et besoins pendant la crise. Un Conseil économique consultatif de la ville a été formellement approuvé par le Conseil de la ville. Il est constitué de 16 représentants externes du gouvernement fédéral australien et du gouvernement de l'État fédéré de Victoria, ainsi que des conseillers économiques, des universitaires et des représentants du secteur privé (City of Melbourne, 2020<sup>[27]</sup>).

101. La mobilisation de toutes les parties prenantes dans les prochaines étapes du plan de relance et notamment dans l'élaboration du projet de territoire sera clé pour la Métropole Aix-Marseille-Provence afin de fédérer tous les citoyens et parties prenantes autour de ce projet de territoire et façonner l'identité de la Métropole dans l'ère post-COVID-19.

<sup>28</sup> <https://open.toronto.ca/catalogue/?search=torr&sort=score%20desc>.

## Synthèse des recommandations pour garantir une mise en œuvre efficace de la relance d'Aix-Marseille-Provence

- **Prioriser les projets clés pour la relance afin de mobiliser les ressources financières nécessaires.** Cette priorisation pourra notamment adopter les principes suivants :
  - S'assurer que les objectifs des projets sont bien cohérents avec ceux des plans de relance des autres échelons administratifs, ce qui peut notamment éviter que la Métropole soit désavantagée dans ses demandes de co-financements
  - Évaluer les impacts des projets – à la fois l'impact quantitatif à travers une analyse coûts/bénéfices attendus de chaque projet, l'impact qualitatif pour estimer le rendement global pour la société (comme l'impact sur l'emploi, le bien-être et les inégalités) et leurs impacts sur les dimensions clés de relance durable, inclusive et intelligente
  - Assurer une combinaison entre projets mûrs et rapides permettant de financer les entreprises locales exsangues et de répondre aux effets immédiats de la crise et les projets plus structurants à long terme, aptes à opérer le virage stratégique nécessaire à la Métropole
- **Renforcer la coordination de la relance entre la Métropole et les autres échelons administratifs, notamment les municipalités, grâce à une meilleure information et coordination sur les actions de chacun des échelons infra-métropolitains (Métropole, territoires, communes).** Cela permettrait de :
  - Minimiser le risque de dispersion des efforts, et aligner les objectifs et les ressources entre le plan de relance, le projet de territoire et la sélection des projets selon une méthode de priorisation de manière transparente ;
  - Établir des lignes directrices cohérentes qui pourront être suivies par les communes tout en offrant suffisamment de flexibilité pour pouvoir s'adapter aux particularités des différents contextes locaux
- **Mobiliser tous les citoyens et parties prenantes autour du projet de territoire** pour façonner l'identité de la Métropole dans l'ère post-COVID-19 grâce à des initiatives de co-conception et de co-décision similaires à ce qui avait déjà été entrepris lors de la définition du projet métropolitain « Ambition 2040 ».

# Références

- Bristol One City (2020), *Economic Recovery and Renewal Strategy*, [42]  
<https://www.bristolonecity.com/wp-content/uploads/2020/10/One-City-Economic-Recovery-Plan-At-a-glance.pdf>.
- Cazeneuve, J. (2020), *Impact de la crise du COVID-19 sur les finances locales et recommandations*, [36]  
[https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2020/08/rapport\\_cazeneuve.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2020/08/rapport_cazeneuve.pdf).
- CCI Aix-Marseille-Provence (2020), *Conjoncture métropolitaine: Enquête réalisée auprès de chefs d'entreprise (4e trimestre 2020)*, [10]  
[https://www.cciamp.com/sites/g/files/mwbcuj1081/files/2021-02/CCIAMP\\_NoteConjoncture%233.pdf?utm\\_source=email&utm\\_medium=emailing&utm\\_content=CTAnoteConjoncture&utm\\_campaign=LesRDVConjoncture](https://www.cciamp.com/sites/g/files/mwbcuj1081/files/2021-02/CCIAMP_NoteConjoncture%233.pdf?utm_source=email&utm_medium=emailing&utm_content=CTAnoteConjoncture&utm_campaign=LesRDVConjoncture).
- City of Barcelona (2020), *Pacte per Barcelona*, [43]  
<https://ajuntament.barcelona.cat/premsa/wp-content/uploads/2020/04/200429-Pacte-per-Barcelona.pdf>.
- City of Melbourne (2020), *COVID-19 Reactivation and Recovery Plan*, [27]  
<https://www.melbourne.vic.gov.au/sitecollectiondocuments/covid-19-reactivation-recovery-plan.pdf>.
- City of Toronto (2020), *COVID-19: Impacts and Opportunities - Engagement Summary*, [44]  
<https://www.toronto.ca/wp-content/uploads/2020/09/97e6-torr-engagement-summary-covid19-2020.pdf>.
- Commune de Milan (2020), *Plan d'adaptation*, [25]  
[https://www.intelligentcitieschallenge.eu/sites/default/files/2020-05/Piero%20Pelizzaro\\_Milano%202020%20-%20Adaptation%20plan\\_0.pdf](https://www.intelligentcitieschallenge.eu/sites/default/files/2020-05/Piero%20Pelizzaro_Milano%202020%20-%20Adaptation%20plan_0.pdf).
- Conseil de Provence (2020), *La culture dans les Bouches-du-Rhône à l'épreuve du Covid-19*, [11]  
[https://www.departement13.fr/fileadmin/user\\_upload/Departement/Conseil\\_de\\_Provence/Convenus-2020/Nos%20travaux/Rapports%20et%20avis/2021/7.%20Culture%20ComSp%C3%A9%20pour%20%C3%A9dition%20livret.pdf](https://www.departement13.fr/fileadmin/user_upload/Departement/Conseil_de_Provence/Convenus-2020/Nos%20travaux/Rapports%20et%20avis/2021/7.%20Culture%20ComSp%C3%A9%20pour%20%C3%A9dition%20livret.pdf).
- Deloitte (2020), *Property Index: Overview of European Residential Markets*. [18]
- Dijkstra, L., H. Poelman et P. Veneri (2019), « The EU-OECD definition of a functional urban area », *OECD Regional Development Working Papers*, n° 2019/11, OECD Publishing, Paris, [4]  
<https://dx.doi.org/10.1787/d58cb34d-en>.



- Gallini, P. (2021), « Covid et confinements n'ont pas fait sauter les bouchons », *La Provence*, [22]  
<https://www.laprovence.com/article/edition-marseille/6247395/covid-et-confinements-nont-pas-fait-sauter-les-bouchons.html>.
- Global Resilient Cities Network (2020), *Cities for a resilient recovery: Emerging data*, [40]  
[https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable\\_resources/Programs/Emerging-Evidence-Part-1.pdf](https://resilientcitiesnetwork.org/downloadable_resources/Programs/Emerging-Evidence-Part-1.pdf).
- Gouvernement (2020), *France Relance*, [34]  
[https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/plan-de-relance/annexe-fiche-mesures.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/plan-de-relance/annexe-fiche-mesures.pdf).
- Institut Montaigne (2020), *Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030*, [15]  
<https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/construire-la-metropole-aix-marseille-provence-de-2030-rapport.pdf>.
- Les assises citoyennes de l'habitat Aix-Marseille-Provence (2019), *Les clés pour comprendre la situation de l'habitat dans la métropole*. [19]
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2021), *Contrat métropolitain 2021-2027 pour la relance et le renouveau de la métropole Aix-Marseille-Provence*. [37]
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2020), *Délibération-cadre « AMP 2R »: La Relance et le Renouveau d'Aix-Marseille-Provence*. [45]
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2018), *Ambition 2040 : 12 engagements pour une métropole à vivre*, <https://www.ampmetropole.fr/sites/default/files/2018-07/AmbitionMetropolitaine2040.pdf>. [24]
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2018), *Le livre bleu de la Métropole Aix-Marseille-Provence*, [8]  
[https://www.ampmetropole.fr/sites/default/files/2018-07/LivreBleu\\_Tome1.pdf](https://www.ampmetropole.fr/sites/default/files/2018-07/LivreBleu_Tome1.pdf).
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2017), *Agenda du développement économique*, [14]  
[https://www.ampmetropole.fr/sites/default/files/2018-03/agenda\\_du\\_d%C3%A9veloppement\\_economique\\_amp\\_metropole\\_3.pdf](https://www.ampmetropole.fr/sites/default/files/2018-03/agenda_du_d%C3%A9veloppement_economique_amp_metropole_3.pdf).
- Métropole Aix-Marseille-Provence (2017), *Les 7 paradoxes métropolitains d'Aix-Marseille-Provence*. [23]
- National League of Cities (2020), *What COVID-19 means for city finances*, [35]  
[https://covid19.nlc.org/wp-content/uploads/2020/06/What-Covid-19-Means-For-City-Finances\\_Report-Final.pdf](https://covid19.nlc.org/wp-content/uploads/2020/06/What-Covid-19-Means-For-City-Finances_Report-Final.pdf).
- OCDE (2021), *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire, mars 2021*, [6]  
Éditions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/01954fa3-fr>.
- OCDE (2020), *L'impact territorial du COVID-19 : gérer la crise entre niveaux de gouvernement*, [9]  
OCDE, Paris, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/l-impact-territorial-du-covid-19-gerer-la-crise-entre-niveaux-de-gouvernement-2596466b/>.
- OCDE (2020), *Les actions engagées dans le domaine du tourisme face au coronavirus (COVID-19)*, [30]  
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/les-actions-engagees-dans-le-domaine-du-tourisme-face-au-coronavirus-covid-19-86db4328/#boxsection-d1e26>.

- OCDE (2020), *Les mesures adoptées par les villes face au COVID-19*, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=133\\_133645-rhbof93fux&title=Les-mesures-adoptees-par-les-villes-face-au-COVID-19](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=133_133645-rhbof93fux&title=Les-mesures-adoptees-par-les-villes-face-au-COVID-19). [3]
- OCDE (2019), *Principes de l'OCDE sur la politique urbaine*, <https://www.oecd.org/cfe/cities/Principes-OCDE-sur-la-politique-urbaine.pdf>. [2]
- OCDE (2013), *Vers une croissance plus inclusive de la métropole Aix-Marseille: Une perspective internationale*, OCDE, Paris. [1]
- OCDE (s.d.), *The Circular Economy in Cities and Regions : The Case of Granada (Spain)*. [48]
- OECD (2021), *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/75f79015-en>. [33]
- OECD (2020), *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report*, OECD Urban Policy Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/e86fa715-en>. [21]
- OECD (2020), *Broad-based Innovation Policy for All Regions and Cities*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/299731d2-en>. [32]
- OECD (2020), *Building a coherent response for a sustainable post-COVID-19 recovery*, <https://doi.org/10.1787/d67eab68-en>. [20]
- OECD (2020), *Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places-0e85740e/>. [46]
- OECD (2020), *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*, OECD, Paris, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>. [13]
- OECD (2020), *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/>. [12]
- OECD (2020), *From pandemic to recovery: Local employment and economic development*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/from-pandemic-to-recovery-local-employment-and-economic-development-879d2913/>. [17]
- OECD (2020), *Job Creation and Local Economic Development 2020: Rebuilding Better*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/b02b2f39-en>. [16]
- OECD (2020), « Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery », *OECD Tourism Papers*, n° 2020/03, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/47045bae-en>. [47]
- OECD (2020), *OECD Regions and Cities at a Glance 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/959d5ba0-en>. [7]
- OECD (2020), *OECD Territorial grids*, <http://www.oecd.org/regional/regional-policy/42392313.pdf>. [5]

- OECD (2020), *OECD Tourism Trends and Policies 2020*, OECD Publishing, Paris, [29]  
<https://dx.doi.org/10.1787/6b47b985-en>.
- OECD (2020), « The impact of the COVID-19 crisis on regional and local governments: Main findings from the joint CoR-OECD survey », *OECD Regional Development Papers*, n° 05, OECD Publishing, Paris, [38]  
<https://dx.doi.org/10.1787/fb952497-en>.
- OECD (2018), *Rethinking Urban Sprawl: Moving Towards Sustainable Cities*, OECD Publishing, Paris, [28]  
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264189881-en>.
- OECD (2016), *OECD Territorial Reviews: The Metropolitan Region of Rotterdam-The Hague, Netherlands*, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris, [39]  
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264249387-en>.
- OECD (2015), *Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance*, OECD Studies on Water, OECD Publishing, Paris, [41]  
<https://dx.doi.org/10.1787/9789264231122-en>.
- Reopen DC Advisory Group (2020), *Reopen DC: Recommendations to the Mayor*, [31]  
<https://coronavirus.dc.gov/reopendc>.
- Ville de Montréal (2021), *Plan de relance économique de Montréal: Agir maintenant pour préparer la relance*, [26]  
<https://res.cloudinary.com/villemontreal/image/upload/v1608074322/portail/ieubhezcyllwgwfisqdq.pdf>.



