

Dynamiques MÉTROPOLITAINES

N°2 - mars 2009

Marseille Provence à l'heure
des métropoles européennes

EDITO

Adopter une posture internationale n'est, aujourd'hui, plus une option pour une métropole ambitieuse. C'est une exigence. L'attractivité et le rayonnement du territoire en dépendent. Plus clairement, si une métropole veut attirer des investisseurs, des touristes ou des talents, si elle ambitionne de positionner son économie, ses pôles de recherche et de formation dans les réseaux qui véhiculent la connaissance et les technologies, elle doit se préoccuper de son internationalité.

Encore faut-il avoir les ingrédients pour acquérir ou entretenir cette visibilité internationale.

Ce deuxième numéro de « dynamiques métropolitaines » tente de faire le point sur les conditions d'une internationalité en s'appuyant, et c'est la vocation de cette lettre, sur l'étude des métropoles qui ont réussi ce pari. Dans un contexte marqué par de nouvelles perspectives euro-méditerranéennes, ce document mettra en évidence des faiblesses de la métropole Marseille-Provence mais aussi tellement d'atouts. Et s'il ne s'agissait que de remettre en scène ces forces ?

SOMMAIRE

Les critères d'internationalisation
d'une métropole P.2

Enquête d'attractivité économique
de Marseille P.5

Regards d'acteurs locaux P.6

Rayonnement à l'international :
une ambition commune,
des stratégies diverses P.8

L'internationalisation des métropoles

Quel est le point commun entre l'illumination des Tours Petronas à Kuala Lumpur, le lancement d'une marque métropolitaine, les Jeux Olympiques et le siège de l'OMC à Genève ? La volonté des métropoles d'affirmer leur internationalisation.

A l'heure de la mondialisation, point de métropole sans international ! Mais il ne suffit plus de disposer d'un aéroport international, de détenir des institutions et des entreprises multinationales ou d'afficher un nombre record de touristes pour être reconnue comme telle. En tout cas pas seulement. Aujourd'hui, l'internationalité d'une métropole est un tout complexe construit sur une histoire singulière qui signe son "caractère" et sur une stratégie au long cours volontariste et opiniâtre.

C'est ce qu'illustrent les exemples de métropoles retenus dans ce numéro. Ainsi, comment Glasgow, ville sinistrée par le chômage a réussi à augmenter son activité touristique de 200% en 10 ans et à devenir la deuxième ville commerciale du Royaume-Uni en misant sur les manifestations festives et en développant un pôle d'affaires sur les rives d'une rivière redécouverte ? Ou comment Lyon s'est tissée, à partir d'une fête populaire de 1852, une expertise en éclairage urbain reconnue mondialement ? Hambourg et Hafen city, Barcelone et 22@ sont d'autres histoires que racontent les métropoles les plus dynamiques.

Chaque métropole a son identité. Voilà ce que nous disent également ces portraits. Il ne s'agit pas de la nier dans la globalisation et l'uniformisation des moyens. Au contraire, chacune doit inventer, à partir de cette identité, son propre parcours vers l'internationalisation, passeport indispensable pour compter dans le concert des grandes métropoles.

EUROMÉDITERRANÉE



AGENCE D'URBANISME
DE L'AGGLOMÉRATION
MARSEILLAISE

Les critères d'internationalisation d'une métropole

Tout l'enjeu pour une métropole aux ambitions internationales est de choisir de façon judicieuse, parmi ses compétences, celles qui serviront à conforter au mieux et dans la durée sa présence à l'échelle internationale.

Des conditions préalables au rayonnement

Si l'effet de taille est prépondérant pour définir la métropole internationale, à travers notamment l'accès au marché qu'elle représente, ce critère demeure insuffisant.

Accessibilité, connectivité et réseaux : l'ouverture sur le monde



▶
Aéroport,
Lyon Saint-Exupéry



▶
Port de Marseille,
Fos sur Mer

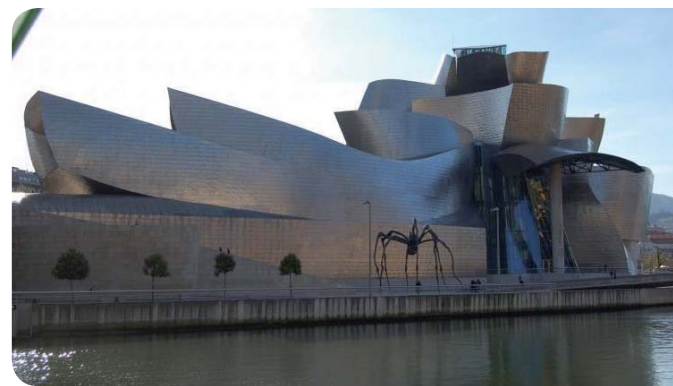
Au-delà de la situation géographique (carrefour, ville portuaire...), l'accessibilité d'une métropole est essentielle pour son internationalisation. Elle se caractérise par la présence de grands équipements d'infrastructures (ports, aéroport, gare TGV, offre d'immobilier d'entreprises) mais aussi des services qui y sont associés (lignes de transport de marchandises, de passagers, services logistiques...). Les infrastructures, le nombre de destinations à l'étranger accessibles dans la journée, la fréquence des aller-retours journaliers, sont autant d'indicateurs qui rendent compte de l'accessibilité d'une métropole.

D'autres facteurs tels que l'existence d'un réseau "très haut débit" et la présence de grands médias tournés vers l'international apparaissent également discriminants.

Les réseaux de coopération renforcent aussi le caractère international d'une métropole, en particulier si elle est tête de réseaux. Ils peuvent être de différents types : réseaux de chercheurs, institutionnels, économiques ou culturels. Aussi, différentes communautés qui échangent via un large réseau supranational représentent un atout pour une métropole qui souhaite s'internationaliser.

Une lisibilité au plan mondial

Se construire une véritable identité, gage d'une bonne lisibilité internationale, c'est élaborer une stratégie de développement claire. Car si les métropoles présentent un appareil productif diversifié, elles sont souvent identifiées sur un seul créneau (l'aéronautique à Toulouse, la finance à Zurich...). Ces métropoles sont connues et reconnues internationalement pour leur spécificité, qu'elle soit économique, industrielle ou culturelle.



▶
Musée Guggenheim,
Bilbao



◀ Maquette Ueberseequartier, Hafencity, Hambourg

Elles façonnent notamment leur image grâce à des réalisations architecturales qui deviennent de véritables emblèmes : Musée Guggenheim à Bilbao, Tour Agbar à Barcelone...

L'image d'une métropole se construit également à travers sa faculté à fédérer les acteurs locaux et à conjuguer collectivement un positionnement clair à l'international. L'adhésion de la population à ce "jouer collectif" est tout aussi déterminante pour créer une véritable synergie autour du projet territorial.

Être capable de se renouveler dans un environnement mondialisé

Faire le choix de se positionner et d'être actif à l'international c'est, avant tout, un engagement dans la durée. Aussi, pour y assurer sa présence, la métropole doit en permanence conforter, voire recréer, les facteurs qui lui permettront de pérenniser cette démarche. Elle doit être en mesure de se réinventer, de rebondir, en s'appuyant sur la diversité de ses atouts (cf. zoom sur la stratégie "lumière" de Lyon). Dès lors, pour réinventer son développement et asseoir une démarche durable, une volonté po-

litique traduite par une impulsion publique forte est déterminante, à l'image de la stratégie de gouvernance industrielle mise en place en Catalogne et ce malgré les alternances politiques.

Les champs du rayonnement

Il s'agit des domaines de compétences sur lesquels s'appuie la métropole pour bâtir sa présence au plan international.

Une offre culturelle et événementielle de notoriété internationale

Le rayonnement international d'une métropole peut s'élaborer autour de son attractivité touristique et culturelle. Les enquêtes⁽¹⁾ soulignent l'importance de cette dimension. Aussi, la mise en valeur de ses atouts patrimoniaux et de sa vitalité culturelle par des équipements de qualité engendre des flux touristiques, de loisirs ou d'affaires, non négligeables. Ces flux peuvent être estimés à l'aide de divers indicateurs : fréquentation par les touristes étrangers, fréquence des manifestations, nombre de nuitées touristiques marchandes et dépenses moyennes...

(1) Etude Ernst & Young, janvier 2008.

Une expertise scientifique et technique valorisée par la présence d'entreprises internationales

Les entreprises constituent le fer de lance du positionnement international de la métropole qui les abritent. De facto, les performances économiques locales permettent à la métropole de devenir un pôle de compétences à l'échelle internationale.

Mais en retour, la métropole doit avoir bâti un réseau d'acteurs permettant à ces compétences, économiques et technologiques, de se renouveler grâce à la formation des ressources humaines, la recherche... La performance d'une métropole est en effet indissociable des qualifications de la main d'œuvre locale. D'où la nécessité pour les métropoles d'intégrer les facteurs de rayonnement scientifique et techni-

que comme la qualité des formations, la réputation des écoles et la capacité d'innovation. Le niveau d'excellence d'une métropole peut être apprécié par les montants investis en R&D, le nombre de dépôts de brevets et de publications dans les revues internationales, le flux d'étudiants étrangers... La maîtrise des langues étrangères est donc à la fois un élément-clé et un révélateur de rayonnement.

Les services aux entreprises connaissent une évolution assez parallèle. Une offre de services et de conseils à l'international à l'intention des acteurs économiques (acteurs

financiers, cabinet d'audit ou d'avocat) devient un élément d'essor d'une métropole.

Enfin, la présence d'entreprises internationales au sein de l'aire métropolitaine induit des flux de biens et services importants. Elles sont aussi une source significative d'investissements directs étrangers par



▲
Parlement européen,
Strasbourg

Mesurer l'internationalisation d'une métropole

Il est difficile de trouver des critères universels pour mesurer le niveau d'internationalisation des métropoles, nous avons donc sciemment limité notre étude à quelques uns de ces critères, sélectionnés pour leur disponibilité, leur caractère comparable et leur pertinence. Cela explique aussi le choix des métropoles qui viennent illustrer les différents cas de positionnement évoqués dans ce numéro (cf p.08).

l'implantation de filiales étrangères sur le territoire. C'est la raison pour laquelle, la plupart des grandes métropoles déclinent leur stratégie autour des axes suivants :

- attractivité des entreprises étrangères sur leur territoire (cf. Glasgow) ;
- et/ou développement à l'échelle mondiale des entreprises locales (cf. Hambourg).

La présence d'institutions internationales

Les implantations diplomatiques et institutionnelles au sein des métropoles constituent un autre élément clé de leur rayonnement (Bruxelles, Genève, La Haye). L'accueil d'institutions internationales est l'occasion pour une métropole d'envisager son rôle au service de la sphère diplomatique mondiale. La capacité à nouer des coopérations multilatérales, à s'approprier les questions posées à l'échelle mondiale et à proposer des pistes pour les résoudre, demeure le facteur principal de rayonnement dans ce domaine (cf zoom Genève).

Ainsi, le nombre d'organismes à vocation internationale (ambassades, consulats, instances de l'UE, institutions mondiales...), la fréquence des rencontres diplomatiques et le relais de ces événements dans les médias internationaux contribuent au prestige de ces métropoles.

Enquête d'attractivité économique de Marseille

Euroméditerranée ⁽²⁾ a mandaté, en novembre 2007, le cabinet d'étude Ernst & Young, afin de réaliser un portrait composite. Objectif : mesurer l'attractivité économique et l'image de Marseille auprès des dirigeants d'entreprises, identifier la part jouée par Euroméditerranée mais également évaluer le potentiel de la métropole en tant que plate-forme opérationnelle sur le marché euro-méditerranéen. Nous vous livrons, ci-après une synthèse de l'enquête d'opinion réalisée conjointement avec l'Institut de Sondages d'Opinion CSA.

Une attractivité en progrès

Marseille est la métropole française qui a le plus amélioré son attractivité depuis 5 ans (devant Lyon et Toulouse), pour 40 % des entreprises interrogées, en particulier auprès des établissements déjà implantés dans la région Provence Alpes Côte d'Azur (66 %), hors région (26 %) et au Maghreb (40 %). Cette amélioration est par ailleurs confirmée auprès des groupes internationaux basés aux USA et en Europe qui classent (pour 16 % d'entre eux), Marseille en 3^e position derrière Lyon et Strasbourg. Bien que la reconnaissance de la progression de Marseille soit encourageante, à la question : « Quelle est la métropole régionale la plus attractive du



▲
Le nouveau front de mer, Marseille

point de vue des intérêts de votre entreprise ? », Marseille n'apparaît qu'en 5^e position, derrière Lyon, Bordeaux, Strasbourg et Toulouse pour les entreprises localisées hors région. En revanche, son classement se révèle plus avantageux lorsque l'on raisonne à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon puisque la métropole apparaît en seconde position derrière Lyon. Toutefois, les entreprises qui connaissent l'opération Euroméditerranée, placent Marseille devant Lyon.

Toujours selon cette enquête, par comparaison aux autres agglomérations françaises (Lyon, Toulouse, Montpellier...), Marseille a des atouts incontestables en matière d'infrastructures de transport et de télécommunication (ports, plate-forme logistique, aéroport...) et possède, par sa localisation, une accessibilité aux marchés européens et euro-méditerranéens.

Un échantillon hétérogène de 220 entreprises régionales, nationales et internationales

36 % d'entreprises régionales et 18 % en provenance du reste de la France, 14 % évoluant au Maghreb et 32 % implantées aux USA et en Europe, soit 80 sociétés françaises et étrangères localisées en région Provence Alpes Côte d'Azur et 140 en dehors. Un équilibre entre PME et grands groupes aux chiffres d'affaires variables et aux secteurs d'activités divers a permis d'optimiser cette enquête.

(2) EPAEM, Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée

De nouvelles perspectives en Méditerranée

56 % des entreprises (hors région PACA) identifient la zone euroméditerranéenne comme un espace économique pour leur activité (contre 61 % pour les entreprises de la région et 97 % pour celles du Maghreb).



▲
Euromedcenter,
Marseille

En revanche, cet espace est encore peu identifié pour les entreprises américaines et européennes. Deux capitales sont perçues pour rayonner dans cet espace économique : Barcelone et Marseille sont plébiscitées par les sociétés implantées aux USA et en

Europe, (respectivement à 52 % et 38 %), comme étant les "villes-hubs" couvrant le mieux les marchés du bassin occidental de la Méditerranée.

Les sociétés qui prospèrent déjà dans la région estiment à 58 % que c'est à Marseille que revient la 1^{re} place devant Barcelone

Bien que la cité phocéenne bénéficie d'une bonne

notoriété, la métropole souffre toutefois d'un déficit d'image au niveau économique au profit de la capitale catalane.

Euroméditerranée, moteur de la métropole

Les 2/3 des dirigeants qui connaissent l'opération Euroméditerranée ont confiance dans l'évolution de l'environnement économique marseillais. Un optimisme répandu parmi 86 % des entreprises régionales et 77 % des entreprises en provenance d'Afrique du Nord.

Une opération de développement économique et d'aménagement de grande envergure permet d'allouer des moyens conséquents au service de la visibilité d'une métropole. En effet, Euroméditerranée a contribué, pour 84 % de l'échantillon total interrogé, à faire évoluer positivement le regard des entrepreneurs régionaux et à renforcer la confiance des investisseurs sur l'avenir économique de la métropole. Toutefois, des attentes persistent dans les secteurs de l'innovation, de la formation, des transports et de l'offre immobilière.

Regards d'acteurs locaux

Pour aller plus loin, nous avons réalisé une quinzaine d'entretiens auprès d'institutions, d'entreprises, et d'associations professionnelles, travaillant à l'international et implantées sur la métropole Marseille Provence : quelle appréciation portent ces acteurs sur le positionnement de la métropole⁽³⁾ ?

Une métropole en mouvement

L'élément dominant est le constat d'une dynamique de changement dans laquelle le rayonnement international de la métropole s'affirme plus favorablement. Dans cette perspective, le positionnement euro-méditerranéen retenu par Marseille Provence

est jugé incontournable même si les avis divergent sur son caractère exclusif. La concentration d'expertises susceptibles d'alimenter la dynamique euroméditerranéenne est clairement identifiée comme un atout. En revanche, les personnes interrogées sont unanimes pour déclarer que l'image de la mé-

(3) 16 entretiens ont été menés auprès des structures suivantes : Provence Promotion, Pôle d'activité d'Aix-en-Provence, 3 théâtres (Gymnase, Jeu de Paume, de Provence), Pays d'Aix Développement, ADECI, Eurocopter, Marseille Gyptis international, Institut de la Méditerranée, STU, Synapsys, ONUDI, AFD/CEFEF, Ubifrance, Anima, IRD, Banque Mondiale. Cet échantillon apporte un éclairage supplémentaire. Il n'a pas vocation à être représentatif.

tropole, à l'international, est encore un signal faible. Certes, grâce à sa fonction portuaire, à la culture et au tourisme, elle a construit un début de notoriété mais dont le rayonnement économique est encore à affirmer. Seuls quelques grands projets comme Iter, Euroméditerranée ou certains secteurs technologiques comme la microélectronique sont identifiés comme des vecteurs d'image. Les décideurs interrogés mettent en avant la multitude d'activités présentes sur le territoire de Marseille Provence et l'absence de secteur prédominant ou différenciant.

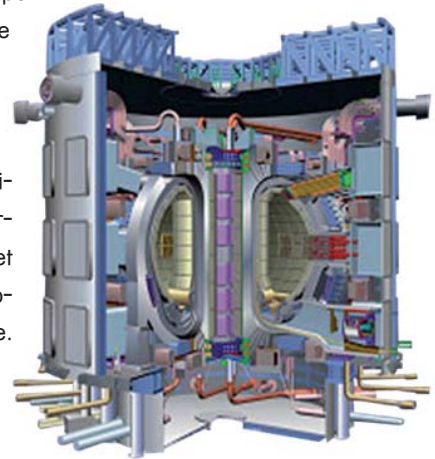
Une image contrastée

Un déficit de marketing territorial est également souligné, notamment dans une analyse comparative avec d'autres métropoles qui parviennent à mobiliser des moyens très significatifs pour la promotion internationale de leur territoire et la construction d'une "marque". Les exemples de Lyon ou de Barcelone sont souvent évoqués. En outre, les "clichés" les plus fréquemment répandus tels que le manque de propreté, le climat social dégradé sur le port ou l'insécurité demeurent. Néanmoins, les acteurs soulignent le fait que Marseille ne se soit pas "embrasée" en 2005 comme ce fut le cas dans les banlieues au niveau national. Enfin, les questions de la formation, de l'accessibilité et du déficit de grands équipements sont identifiées comme des points à améliorer.

Il est ensuite intéressant de constater que la perception de Marseille depuis l'étranger est très différente selon la localisation d'origine. Pour les pays du Maghreb, la métropole marseillaise dispose d'un "capital confiance" presque affectif qui n'est en rien comparable avec le regard plus rationnel que portent les pays anglo-saxons par exemple. Pour le Sud, la métropole est méditerranéenne avant d'être européenne.

Vers un plan d'actions collectif

Dans leurs préconisations, la très grande majorité des personnes interrogées suggère d'améliorer, considérablement, la lisibilité du territoire. Tout d'abord, en renforçant la coopération entre Aix et Marseille qui doivent apprendre à mutualiser leurs développements. Pour y parvenir, ces mêmes décideurs soulignent la nécessité d'une affirmation de la gouvernance et d'une promotion à l'international cohérente et ambitieuse. Une réflexion et un plan d'actions collectifs à l'échelle de la grande métropole leur semblent être un moyen



de légitimer un nouveau niveau d'ambition et de conforter la vocation euro-méditerranéenne du territoire dont les atouts sont jugés certains, a fortiori dans un contexte aussi favorable que celui de Marseille Provence 2013. Globalement, les personnes consultées s'accordent à considérer l'accroissement de la dynamique événementiel comme un des axes à privilégier pour mettre en scène la métropole. Enfin, la construction d'une "marque", vecteur de l'image d'une métropole en mouvement à l'international, est identifiée comme une piste à travailler.

▲ *Projet ITER*

▼ *Futur site ITER à Cadarache*



Rayonnement à l'international : une ambition commune, des stratégies diverses

Les 8 métropoles que nous avons choisies mettent en exergue la diversité des stratégies qui peuvent être menées pour rayonner à l'international.

Turin : l'organisation des J.O. pour asseoir son renouveau

J.O. de Turin (2006)



Pour remédier au déclin amorcé durant la crise des années 80, Turin mise sur l'économie de la connaissance et la culture, tout en menant en parallèle un vaste plan de renouvellement urbain.

La promotion du renouveau urbain par le biais d'un évènement mondial

Jusqu'au premier choc pétrolier, Turin connaît un essor industriel important expliqué notamment par l'esprit entrepreneurial des piémontais et la présence de firmes emblématiques (Fiat, Lancia, ItalDesign, Lavazza, Martini...) qui assurent la prospérité du territoire. La ville, reliée à la France par le tunnel ferroviaire du Fréjus, bénéficie également d'un positionnement géographique favorable, au pied des Alpes.

Mais la crise amorce le déclin démographique de la ville qui passe de 1,1 million à 800 000 résidents en dix ans. Pour remédier à cette perte d'attractivité,

les autorités locales mettent en place un plan stratégique - largement inspiré de l'expérience barcelonaise. L'organisation des Jeux Olympiques d'hiver de 2006 va parachever cette mutation en la rendant visible à l'échelle internationale.



▲
Pinacoteca Agnelli, Turin

De 2002 à 2006, la métropole a attiré 15,5 milliards d'euros d'investissements directs étrangers. Dès 2005, pas moins de 200 articles sont publiés dans les grands

quotidiens de la presse étrangère. La fréquentation touristique augmente de 14,5 % et les nuitées de 9 % par rapport à 2004. Les retombées liées aux J.O. sur la période 2005-2009 sont estimées à 17 milliards d'euros pour la région : 4 à 5 000 emplois ont été créés, principalement dans le bâtiment, mais également le commerce, les services marchands et publics. Au delà de l'impact financier, les J.O. ont contribué à modifier la perception de la région turinoise et à offrir de nouvelles infrastructures renforçant son accessibilité et ses capacités d'accueil. Aujourd'hui, l'aire urbaine compte 2,2 millions de personnes, Turin a regagné plus de 100 000 habitants et le taux de chômage a baissé de 14 à 8 %.

Un "héritage durable"

Dans le souci de pérenniser les investissements, la reconversion de certaines structures et la création d'un organisme pour gérer l'après-J.O. ont permis d'attirer depuis de nouveaux événements (Jeux Olympiques d'Echecs, Congrès Mondial de l'Architecture...). La manifestation a été conçue de manière à respecter l'environnement, ce qui a conduit administrateurs et investisseurs à développer de nouvelles compétences. Ce fut aussi l'occasion d'accélérer le processus de requalification urbaine dans les quartiers dégradés, avec notamment la reconversion d'anciennes friches industrielles en zones résidentielles. Toutes ces opérations ont contribué à changer l'image de la ville et ont amélioré son fonctionnement. Les cinq années de préparation des J.O. ont également transformé la gouvernance locale, que ce soit au sein de l'aire métropolitaine ou des territoires voisins. Grâce à l'implication des citoyens et du monde économique, les acteurs publics et privés ont développé une culture de collaboration qui a permis d'améliorer la prise de décision et les capacités d'organisation, atouts indéniables dans un environnement changeant et mondialisé.

Valence : l'internationalisation par l'événement

Valence est un port international de premier plan qui affiche des progressions considérables, notamment sur le trafic de conteneurs. Néanmoins son attractivité et son rayonnement international se mesurent aussi à la hardiesse de ses équipements culturels et de sa stratégie centrée sur l'organisation d'événements à retentissement planétaire.

Le pari de la culture pour renforcer l'attractivité internationale

En 1982, suite aux inondations dévastatrices du fleuve Turia, les autorités de Valence décident son détournement, libérant un espace de près de 10 km de long sur 200 m de large. Comment occuper cet espace ? Le choix a rapidement été opéré : culturel, récréatif, environnemental. Dans les années 1990-2000 sont construits des bâtiments emblématiques dédiés à la science et à l'art : l'Hémisphérique (cinéma Imax et Planétarium public), le Musée des sciences Prince Philippe (40 000 m²), l'Umbracle, le jardin botanique. L'ensemble architectural portant la signature du valencien Santiago Calatrava.

"Le fleuve de la culture", ainsi nommé par la population, s'agrandit encore de nouvelles constructions en 2003 comme le plus grand parc aquatique européen : "l'Oceanografic" alliant au parc classique un centre de recherche international en partenariat avec Vancouver. L'opéra de la Reine Sofia (40 000 m², quatre auditoriums) complète en terme d'aménagement et de programmation l'offre culturelle de ce lieu à fort rayonnement international.

En même temps se dessine le long de ces aménagements hardis et avant-gardistes tout un quartier résidentiel, commercial et d'affaires. Un immobilier de qualité longe de larges voies de circulation entre le centre et le port. L'ensemble architectural et muséal a dégagé une forte attractivité pour la métropole qui a su décliner au présent une dynamique hispanique originale avec un rayonnement international comme ce fut le cas de Séville avec l'Expo 92 ou en 2008 de Saragosse avec l'exposition mondiale sur l'eau, ou encore Bilbao avec le Guggenheim.

Les équipements de type "objets monde" génèrent une forte attractivité tant pour le tourisme de loisirs que d'affaires.

De l'America's cup à la F1

En 2003, Valence concourt et remporte la très convoitée America's cup dont on connaît les retombées médiatiques et économiques. A cette occasion la ville renoue un peu plus avec son port. Le projet d'aménagement portuaire, "Balcon al Mar", date de 1986 mais l'America's cup l'accélère, l'amplifie et lui donne une dimension internationale. Le port dispose désormais de deux accès distincts l'un commercial, l'autre touristique, pour la plaisance et la grande plaisance (750 anneaux créés et 42 postes à quai pour les méga-yachts).

Le résultat est immédiat. Un impact cumulé de 2 720 millions d'euros et plus de 70 000 emplois créés ou maintenus, 22 % de touristes supplémentaires. Cette réussite est largement due à l'augmentation d'un parc hôtelier de qualité de quelque 150 % en 10 ans. Et Valence bénéficie d'une campagne médiatique sans précédent qui valorise ses produits.

Dès l'America's cup terminé, Valence rebondit sur un autre projet tout aussi emblématique : le circuit urbain de F1. Reprenant pour partie les équipements installés pour l'America, le nouveau circuit est inauguré en août 2008 devant les caméras du monde entier.

L'investissement supporté essentiellement par la "Comunidad Valenciana" offre un rayonnement spectaculaire à la métropole en terme d'image et d'attractivité. Ainsi un événement aussi médiatique que l'America est compris ici comme un point de départ et non comme une fin en soi. Sa réédition est encore problématique. Néanmoins les autorités ont voulu capitaliser sur la dynamique internationale créée et la prolonger par un nouveau défi .

Musée des Sciences



Pavillon de l'America



Palais des Arts

“Hambourg Marketing” : une marque de fabrique pour un rayonnement international !

Dès 1980, la ville commençait à perdre des habitants et le centre ville de son dynamisme. Avec un taux de chômage avoisinant 11,5 % et des forces économiques présentes mais sous-valorisées, les pouvoirs politiques ont décidé de mettre en place une stratégie de rayonnement à l'international, basée sur une démarche plus “entrepreneuriale”.

HafenCity



Hambourg : un système de gouvernance souple et pragmatique

La métropole met en place une agence de promotion économique, HMW Hamburg Business Development Corporation, constituée de structures publiques : Chambre de Commerce, Maison de l'Artisanat, banques commerciales, direction marketing et hauts représentants de la ville. Elle a permis de définir les grandes orientations stratégiques de la métropole en matière de développement économique. Forte de ce succès, Hambourg a souhaité se doter d'un outil de cohésion supplémentaire pour asseoir sa notoriété autour d'une marque référente sur l'ensemble du territoire : “Hambourg Marketing”.

Une politique marketing concertée à l'échelle de la métropole...

Hambourg a pris conscience qu'elle devait se vendre comme une marque, et a créé “Hambourg Marketing” pour répondre à ce besoin. Composée de cinq personnes travaillant autour de cinq axes prioritaires :

le sport, la revitalisation d'un quartier, l'accueil et l'attraction de non résidents, la connaissance et enfin la culture, elle est dotée d'un budget annuel de 5 M€. Son orientation stratégique est double : fédérer les acteurs de la promotion métropolitaine sous une marque et une charte graphique communes et de mettre en évidence les lignes de force de Hambourg pour une communication événementielle concertée.

Afin d'identifier les manifestations qui méritaient d'être mises en lumière, l'agence a élaboré une méthode de sélection innovante. Tout d'abord, une enquête internationale menée auprès de 2 900 acteurs économiques a permis de révéler et prioriser neuf composantes de la notoriété de Hambourg : climat économique, commerce international, boulevard Reeperhan, Hambourg, une ville sur l'eau, diversité et animation de la scène artistique, qualité de l'offre commerciale, événementiel, programmation culturelle haut de gamme et haute qualité de vie. L'étape suivante a consisté à mettre en cohérence la politique événementielle avec les composantes de notoriété recueillies, d'identifier et de classer les événements impactant fortement la métropole en termes d'attractivité. Un plan d'actions en adéquation avec cette nouvelle politique de développement a été élaboré.

“Hambourg se dépasse”

Avec “The Shopping Event”, Hambourg s'est positionnée sur le secteur du shopping haut de gamme au travers d'un temple de la consommation de 30 000 m². A l'occasion de l'anniversaire de son port, d'imposants bateaux (Queen Mary 2) viennent y larguer leurs amarres durant deux jours ouvrant leurs portes aux touristes. Les “Hambourg Cruise Days” comptent parmi les plus grandes fêtes portuaires au monde.

Grâce à sa stratégie marketing couplée à la mise en place d'une politique événementielle ciblée, Hambourg a réussi à accroître sa renommée internationale.



Elbe Philharmonic

Glasgow s'impose sur la scène internationale du tourisme de loisirs et d'affaires

Jusque dans les années 1990, Glasgow était une ville économiquement et socialement sinistrée. Pour transformer son image désastreuse, un ensemble d'actions coordonnées autour du titre de Capitale européenne de la culture (1990) puis, de celui de Ville britannique de l'architecture et du design en 1999, sera mis en œuvre. Ces actions sont à l'origine de la régénération de la métropole et de son rayonnement actuel à l'international.

L'héritage des événements festifs

Glasgow a misé sur les retombées économiques du titre de Capitale européenne de la culture (entre 10,3 et 14,1 millions de livres) et sur les infrastructures développées à cette occasion (le Glasgow Royal Concert Hall, le Scottish Exhibition and Conference Centre (SECC), le Kelvingrove Art Gallery and Museum - plus d'1 million de visiteurs en 2002 -, la Gallery of Modern Art Glasgow et l'Auditorium). L'activité de l'industrie culturelle a augmenté de 3,9 % entre 1985 et 1990. Le nombre de visiteurs est passé de 700 000 en 1982 à 3 millions en 1990, dont 600 000 se sont directement déplacés pour assister à une manifestation culturelle. 38 % des visiteurs venaient de l'étranger. Les manifestations ont aussi contribué à changer l'image publique de la ville. Elle a su rebondir à travers d'une stratégie de développement économique orientée vers les secteurs des services, des loisirs et du tourisme d'affaires. À plus long terme, il apparaît que l'activité du tourisme d'affaires a augmenté de 200 % entre 1997 et 2006, grâce à la qualité et la quantité des infrastructures et de l'hébergement mis à disposition. L'accueil de congrès internationaux s'est développé (plus de 20 salons annuels comme le Salon international du Nautisme, du design, du tourisme lié au golf...). L'activité de l'aéroport international ne cesse d'augmenter (nombreux vols directs en provenance d'Europe et 12 vols par jours en provenance de Londres), de même que le nombre de visites des équipements de



loisirs (+21 % entre 2000 et 2001).

Les moyens de ses ambitions

Pour continuer à dynamiser le cœur de la métropole et à le rendre attractif, un pôle d'affaires tertiaire d'envergure internationale, le projet Clyde Waterfront, a pris corps dès 2002. Porté par l'agence de développement de Glasgow, cet outil de promotion a pour ambition d'attirer des entreprises innovantes et des commerces :

- "Pacific Quay", un quartier dédié au tourisme d'affaires répondant aux nouvelles attentes de la métropole ;
 - en parallèle du plus large centre de conférences et d'exposition du Royaume-Uni (SECC) des structures vont également renforcer la destination de ce site : The Scottish National Music Arena, un hôtel 5 étoiles, un nouveau quartier urbain de 1 600 logements ;
 - un quartier mixte verra le jour, véritable support au tourisme d'affaires qui accueillera des logements de haut standing, des commerces, des loisirs, des espaces publics de haute qualité ;
 - ainsi qu'un musée dédié au maritime : The Riverside Museum qui sera livré en 2010.
- L'investissement total de cette opération est estimé à 500 millions de Livres Sterling.

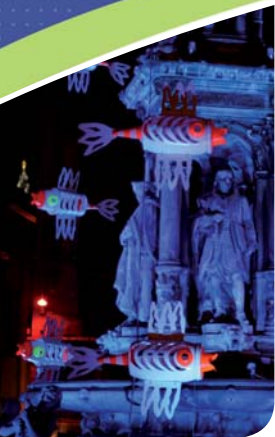
Aujourd'hui, Glasgow est la 2^e ville commerciale après Londres et la 3^e destination du Royaume-Uni pour les touristes étrangers. Avec une croissance forte et de nombreux gains d'emplois, la métropole est en phase de redevenir le moteur économique de l'Ecosse.

▲
Scottish Exhibition & Conference Centre

▼
Pacific Quay



▲
Riverside Museum



▲
Place des Jacobins

Coup de projecteur sur la stratégie "lumière" de Lyon

Depuis une quinzaine d'années, Lyon a fait le choix d'entrer de manière volontariste dans la compétition internationale que se livrent les plus grandes métropoles. Son arme : une politique globale, qui privilégie le développement de son rayonnement scientifique, économique et culturel. La stratégie élaborée autour de la thématique de l'éclairage urbain est particulièrement emblématique de cette démarche.

De la tradition locale au rayonnement international

A l'origine de cette stratégie "lumière" : la Fête des illuminations (1852), fête populaire et de portée très locale. En 1999, la Ville décide d'en faire un festival

de 3 jours. Aujourd'hui, la "Fête des lumières" bénéficie d'une ampleur et d'un rayonnement tout à fait exceptionnels : 80 projets lumière dans le Grand Lyon, 47 partenaires institutionnels et privés, un budget de 1.8 million d'euros financés à 40 % par les partenaires privés, 4 millions de visiteurs venant du monde

entier, un parc hôtelier complet pendant les trois jours de la fête, un triplement du chiffre d'affaires pour les bars et restaurants.

Naissance d'une "stratégie lumière"

En 1989, Lyon lance son 1^{er} plan lumière, démarche pionnière en France,

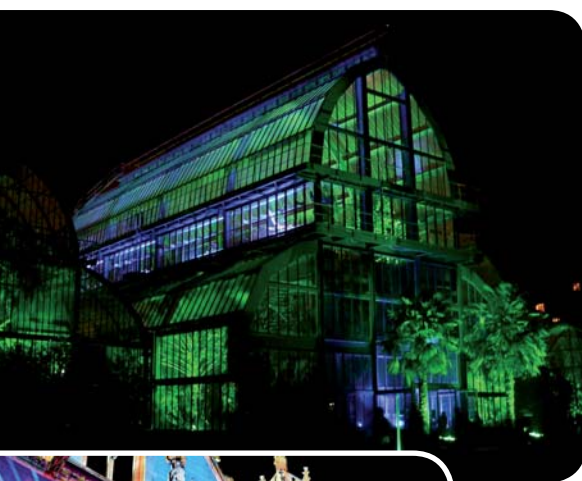
à la fois politique, technique et artistique. Ce plan prévoit la mise en lumière pérenne de la Ville avec l'éclairage de plus de 250 sites. L'objectif est de faire de la lumière une composante à part entière de l'urbanisme, non plus uniquement sécuritaire, mais également tournée vers l'esthétique et le bien-être. Le second plan lumière (2004), consolide la

première édition et confirme le rôle de leader de la métropole dans l'éclairage urbain. Au-delà de la simple illumination du patrimoine, ce nouveau plan, à la dimension écologique et créative, s'attache à mettre en valeur les différents espaces de la ville tout en respectant son histoire et sa géographie. Il enrichira également la politique d'aménagement et de réhabilitation, en mettant l'accent sur certains quartiers et leur identité propre. Le lancement en 2000 par l'agglomération stéphanoise de son propre plan lumière laisse entrevoir la mise en place d'un futur plan lumière métropolitain à grande échelle.

Le socle d'une expertise internationale

Lyon capitalise sur le rayonnement culturel généré par la "Fête des lumières" pour attirer les professionnels de l'éclairage urbain et asseoir son expertise lumière à l'échelle internationale :

- **1996** : Philips crée un site expérimental de 47 000 m² au nord-est de Lyon, afin d'expérimenter toutes les situations d'éclairage extérieur grandeur nature. (2 500 visiteurs / an, en provenance d'une trentaine de pays) ;
- **depuis 2002** : la métropole accueille les "Rencontres professionnelles de la lumière" ainsi que "Lumiville" (14 500 visiteurs de 37 pays), premier salon professionnel européen spécialisé dans la mise en lumière, l'éclairage public et l'éclairage extérieur ;
- **2002** : création du réseau des villes lumière, "LUCI" (Lighting Urban Community International), véritable vitrine mondiale de l'excellence lyonnaise en matière d'éclairage public (70 membres, dont 54 villes), destiné à promouvoir les échanges de compétences dans ce domaine. Grâce à ce réseau, Lyon est aujourd'hui reconnue mondialement pour son expertise en éclairage urbain et conseille des métropoles du monde entier sur des projets de mise en lumière (palais de l'Ermitage à Saint-Petersbourg, tours Petronas à Kuala Lumpur...) ;
- **2008** : la dynamique de laboratoire mondial de l'éclairage, enclenchée par la métropole lyonnaise, se poursuit avec la création du premier "cluster lumière" français, qui fédère 300 entreprises et 10 000 emplois de la filière éclairage de la région Rhône-Alpes.



▲
Serres du parc de la Tête d'or ▼



▲
Cathédrale Saint-Jean

Barcelone : entretenir le mythe d'une métropole toujours en mouvement

Souvent citée en exemple comme laboratoire urbanistique et architectural, Barcelone a souvent su se réinventer à travers l'histoire par de grands événements scientifiques ou sportifs lui permettant de légitimer ses projets urbains. Ce fut le cas en 1888 et 1929 (expositions universelles), et en 1992 avec les jeux olympiques.

Ainsi ces derniers ont-ils permis la reconquête du littoral et une médiatisation mondiale. Ce rayonnement a stimulé l'attractivité touristique (3 millions de nuitées commerciales en 1992, 12 millions en 2004), au bénéfice de tous les secteurs économiques. L'importance de ces événements dans la mise en scène de Barcelone comme modèle de réussite urbaine a nécessité la mise en œuvre d'une véritable stratégie de communication d'après J.O.

Rebondir après les jeux olympiques

Forte de son image de ville festive, en ébullition culturelle, vivante 24 heures sur 24, la ville a d'abord continué de maintenir un développement architectonique, en construisant des édifices comme le Musée d'Art Contemporain de Barcelone (MACBA), la Tour Agbar, et les projets de nouvelle gare TGV dans la Sagrera, et de Tour du Triangle Ferroviaire.

Elle s'est plus particulièrement appuyée sur deux opérations emblématiques dans sa stratégie d'attractivité internationale : l'opération Forum des cultures et le projet 22@, conçus comme des moteurs dans deux domaines où précisément la situation de la ville était jugée insatisfaisante : le tourisme d'affaires et l'innovation technologique.

Avec le Forum universel des cultures 2004, l'objectif de Barcelone était de réitérer la formule expérimentée avec succès lors des Jeux : l'événement - inventé cette fois de toutes pièces - comme prétexte et levier (notamment financier) à la transformation urbaine d'une zone littorale dégradée.

Avec le projet 22@, l'approche est davantage centrée sur le contenu que sur la forme : Il s'agit d'as-

surer la mutation par substitution d'un quartier industriel, Poble Nou, en un "quartier de l'innovation". Si la première opération a été réussie sur le plan global (Barcelone a nettement amélioré sa position sur le marché mondial des congrès), elle a moins convaincu localement. Pour le second projet, il est encore un peu tôt pour se prononcer.

Mais certaines voix se sont élevées pour dénoncer des grands projets conceptuellement confus, voire une tendance à la collection d'objets architecturaux "narcissiques" et à un urbanisme de "produits urbains" au détriment du projet de territoire.

Mettre en œuvre une véritable gouvernance métropolitaine

Le grand défi de Barcelone réside dans sa capacité à élaborer un véritable projet au niveau métropolitain.

Le quatrième Plan Stratégique Métropolitain (adopté en 2007) s'inscrit dans cette logique de gouvernance à l'échelle du territoire élargi : 36 municipalités, 628 km², plus de 3 millions d'habitants. La structure qui le pilote associe 300 membres, représentant tous les acteurs de la vie politique, économique, universitaire et sociale. Elle vise différents objectifs : amélioration des partenariats public-privé, gestion partagée des équipements stratégiques (aéroport...), promotion du territoire, politiques métropolitaines de logement, de transport...

Cependant Barcelone demeure dans le peloton de tête des métropoles européennes internationales : 160 nationalités représentées, 14 % de la population résidente, 1 350 entreprises implantées sont d'origine étrangère. La Catalogne reçoit aujourd'hui près de 20 % des investissements directs dirigés vers l'Espagne. Elle demeure une des destinations privilégiées du tourisme urbain en Europe (15 millions de touristes annuels) et son aéroport affiche plus de trente millions de passagers annuels...

La Pedrera et la tour Agbar



▲
MACBA

Tanger : un renouveau à l'international par le port

Bénéficiant d'une situation géostratégique exceptionnelle, Tanger renoue aujourd'hui avec son caractère cosmopolite et international. L'ancienne cité internationale connaît un nouvel essor depuis l'arrivée du roi Mohammed VI (1999) qui souhaite faire de Tanger une plateforme commerciale de rang mondial.

Une nouvelle offre commerciale et touristique

La mise en place d'infrastructures importantes telles que le port Tanger MED (2007), a permis d'améliorer l'accessibilité et la connectivité de la ville avec le reste du monde. La position stratégique du nouveau port sur le détroit de Gibraltar, offre aux investisseurs une visibilité et une compétitivité recherchée. Tanger développe également une offre touristique à la hauteur de son ambition internationale.



▲▲
Tanger MED



Un ensemble d'actions coordonnées

Le Maroc a adapté sa politique maritime de manière à créer un port connecté aux flux maritimes transcontinentaux, en facilitant les investissements étrangers et les partenariats public-privé. Parallèlement, ce dynamisme naissant a engendré une redéfinition des infrastructures de desserte (ponts, autoroutes, ligne de chemin de fer) et des schémas de transport. De nouveaux pôles économiques ont été créés avec la création et l'extension de nouvelles zones



franches. Le centre ville a quant à lui été requalifié, et les zones d'intérêt touristique du littoral ont été viabilisées pour le lancement d'infrastructures touristiques et hôtelières. Des programmes de formation ont également été lancés afin que les habitants puissent bénéficier des retombées du nouveau port. Enfin, d'autres projets ambitieux sont à l'étude : tunnel sous la Méditerranée entre l'Espagne et Tanger, création d'une ville nouvelle à proximité de Tanger Med (150 000 hab.), future ligne TGV Casablanca/Tanger en 2013 (en 2h10 contre 5h45 aujourd'hui, 8 millions de passagers attendus).

Des retombées significatives

- Le port est un des principaux leviers de développement pour le Nord du Maroc: 3M de conteneurs EVP. Objectif 2012 : plus de 8M d' EVP.
- Deuxième pôle économique marocain après Casablanca, avec quatre zones industrielles dont deux zones franches : 4 200 emplois déjà créés et 379 sociétés implantées.
- Un développement urbain rapide : de 250 000 hab. en 1982 à 1 million aujourd'hui.
- Un aéroport international en plein essor: hausse de sa capacité d'accueil de 400 000 à 1,5M de passagers/an.
- Une activité touristique en développement : +3 % de nuitées commerciales et +16 points du taux d'occupation des établissements d'hébergement (soit 78 %), durant les 7 premiers mois de l'année⁽²⁾.

(2) Comparativement à la même période en 2007.

Genève : une métropole diplomatique historique qui se réinvente dans la nouvelle gouvernance mondiale

Le destin de Genève, ville internationale et capitale de la négociation multilatérale, en concurrence avec New York, s'est dessiné très tôt, puis, c'est la concurrence en 1994 avec Bonn pour accueillir le siège de l'OMC qui fera prendre conscience à Genève de la nécessité d'un repositionnement clair : être un laboratoire de la gouvernance mondiale.

Une ville diplomatique historique

Cité commerçante au Moyen Age, la Réforme la transforme en centre intellectuel d'un continent qui s'éveille à la Renaissance. La fondation du CICR (Comité international de la Croix-Rouge) en 1863 inaugure le début de la Genève internationale et de la mondialisation de l'action humanitaire. Sa désignation comme siège de la Société des Nations (SDN), en 1919, puis comme siège européen des Nations Unies en 1945, scelle le destin de Genève. Outre les 150 missions diplomatiques auprès de l'ONU, et plus de 150 ONG, Genève compte aujourd'hui 22 organisations internationales comme l'OIT (Organisation internationale du travail), l'OMS (Organisation mondiale de la santé), ou le HCR (Haut Commissariat pour les réfugiés). Celles-ci représentent plus de 20 % de la richesse locale, à côté de la Genève économique et financière, très fortement impliquée à l'international. 40 % de la population de Genève est d'origine étrangère.

La nécessité d'un repositionnement à l'international

Le siège de l'OMC est obtenu par Genève en 1994 et sera l'occasion pour la ville de mettre en place une série d'objectifs pour renforcer sa position privilégiée sur la scène internationale :

- améliorer la qualité du séjour de ses quelque 30 000 délégués internationaux. Des projets comme ceux du Jardin des Nations ou de la Maison de la Paix, à l'architecture résolument novatrice,

doivent aussi permettre de concrétiser et de projeter le renouveau de Genève ;

- participer davantage à l'organisation d'événements et de rencontres internationales. Ainsi la ville de Genève organise-t-elle chaque année environ 200 réceptions pour près de 15 000 personnes ;
- développer les relations et les réseaux de villes et d'autorités locales, en Europe et dans le monde. L'inscription de Genève dans l'espace plus large de "la métropole lémanique", constitue également une dimension importante pour son rayonnement ;
- lancer une large réflexion prospective sur la place de la Genève internationale dans un monde qui change.

Vers une capitale des thématiques globales

Au-delà de la présence des organisations internationales, la Genève internationale est en train de se réinventer en devenant un laboratoire où s'expérimentent les nouvelles approches techniques de la gouvernance mondiale, gouvernance à laquelle sont associés les gouvernements, la société civile et le secteur privé. Ainsi Genève est-elle en train de devenir un des pôles centraux de la santé. En effet, autour de l'Organisation Mondiale de la Santé se sont créés tout un ensemble d'institutions nouvelles, fondations, coalitions, réseaux qui s'attaquent à ces problèmes concrets que sont la malaria, la tuberculose, le sida ou encore la recherche ou la production de vaccins. Ces institutions nouvelles, associant également gouvernement, société civile

et secteur privé, se concentrent sur des problématiques très concrètes. Elles bâtissent aussi de véritables politiques qu'elles ont les moyens de mettre en oeuvre par des engagements qui peuvent être massifs sur le terrain, souvent mis à disposition par le secteur privé.



▲
Siège de l'ONU

INVITATION

Vous souhaitez approfondir cette réflexion...
... nous vous proposons d'assister à un petit-déjeuner/débat sur le thème :

“S'internationaliser : une exigence pour la métropole marseille provence”

le 16 avril 2009, à 8h30 au WTC, Maison de l'International
2, rue Henri Barbusse - 13 001 Marseille

Déjà paru :

n°1 - L'Europe des métropoles



Dynamiques MÉTROPOLITAINES

Dynamiques Métropolitaines est une publication partenariale

DIRECTEURS DE PUBLICATION :

Christian BRUNNER (Agam) - Jacques BETBEDÉ (CCIMP) -
François JALINOT (Euroméditerranée) - Paul SERRE (AUPA)

RÉDACTION EN CHEF :

Agam - CCIMP - Euroméditerranée - AUPA

CONCEPTION : Agam



AGENCE D'URBANISME
DE L'AGGLOMÉRATION
MARSEILLAISE

Louvre et Paix
49, La Canebière
BP 41 858
13 222 - Marseille cedex 01
Tél. : 04 88 91 92 40
Fax : 04 88 91 92 69
www.agam.org



Palais de la Bourse
9, la Canebière
13 001 Marseille
Tél. : 0 810 113 113
Fax. : 04 91 39 34 30
www.ccimp.com



Les Docks, Atrium 10.2
10, place de la Joliette - BP 52 620
13567 Marseille Cedex 02
Tél. : 04 91 14 45 00
Fax : 04 91 14 45 01
www.euromediterranee.fr



Le Mansard Bât. C
Place Martin Luther King
Avenue du 8 Mai
13090 Aix-en-Provence
Tél. : 04 42 23 12 17
Fax : 04 42 96 56 35
www.aupa.fr