

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2008)

**MARSEILLE EUROMÉDITERRANÉE
OU COMMENT RÉAMÉNAGER
UN CŒUR DE VILLE**

par

François JALINOT
Directeur général d'Euroméditerranée

Séance du 5 décembre 2007
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Marseille, à la fin des années 1980, vivait durement les effets de l'évolution de son port, d'un manque criant de ressources financières et des rivalités internes empêchant toute décision d'envergure. En 1995, l'État a su entraîner les collectivités locales pour mettre en place une vaste opération d'aménagement urbain sur le centre historique et paupérisé de la ville. Douze ans après, des dizaines de milliers de logements et des centaines de milliers de mètres carrés de bureaux ont été construits ou rénovés. Des tours, des salles de spectacles ou de réunions, sortent de terre, dessinées par les plus fameux architectes. Les gigantesques bateaux de croisière modernes commencent à affluer. Des leaders mondiaux économiques ou institutionnels s'installent. Marseille commence à reprendre sa place historique de métropole majeure de la Méditerranée.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de François JALINOT

En 1995, l'opération d'aménagement urbain Euroméditerranée a été lancée dans le centre historique de Marseille. Douze ans après, c'est une nouvelle ville qui commence à apparaître. Dans cet exposé, je vais présenter successivement l'opération, le contexte de Marseille et les objectifs pour la ville, les réalisations concrètes en cours ou déjà terminées, et enfin le projet d'extension.

Une opération d'intérêt national

Euroméditerranée est statutairement, selon le code de l'urbanisme, une opération d'intérêt national (OIN) car la participation de l'État à son financement est majoritaire, atteignant environ 50 %. Les autres participants et financeurs de l'opération sont la ville, la communauté urbaine, la région, le département. Elle bénéficie en outre de l'aide des fonds européens.

Un établissement public avec trois métiers

La structure administrative est celle d'un établissement public de l'État sur le modèle de celui de la Défense, des villes nouvelles ou de Seine-Arche. Le conseil d'administration est constitué de neuf représentants de l'État, neuf représentants des collectivités locales et deux personnalités qualifiées - un banquier marseillais et le président du port autonome de Marseille. Le conseil est actuellement présidé par Renaud Muselier, premier adjoint au maire et ancien ministre, qui a pris la succession du maire, Jean-Claude Gaudin.

L'établissement public exerce trois métiers différents : aménageur et urbaniste, développeur immobilier et monteur d'opération ainsi que développeur économique. Les deux premières activités sont classiques. La troisième l'est moins : à l'époque, sa prise en charge par ce type d'établissement était même une innovation.

La réhabilitation du centre-ville historique

Le périmètre de l'opération est accolé au centre historique de Marseille et au vieux port. Il recouvre précisément le quartier de la Belle de Mai près de la gare Saint-Charles, la caserne du Muy, la rue de la République, les ZAC (zone d'aménagement concerté) Cité de la Méditerranée, Saint-Charles et Joliette. À ces zones bien délimitées, il faut enfin rajouter les bassins de la grande Joliette dans le périmètre du port autonome, et des quartiers diffus (Villette et Saint-Lazare).

La plupart de ces quartiers étaient en déshérence depuis de longues années. La Belle de Mai comportait une vaste friche industrielle de plus de cent mille mètres carrés, résultant de la fermeture d'une manufacture de tabac. La rue de la République, superbe artère haussmannienne, était délabrée, parfois squattée, avec la moitié des surfaces commerciales non utilisées. Le quartier du Muy était une caserne vouée à disparaître dans le cadre du plan "Armée 2000" pour la restructuration des armées. Les bassins Est du port et de la Joliette (une centaine d'hectares) étaient sous-utilisés en raison de conflits sociaux à répétition. Les ZAC Cité de la Méditerranée et Saint-Charles comportaient de nombreux hangars industriels ou logistiques plus ou moins vides et un tissu urbain très distendu. Les éléments interstitiels étaient généralement constitués par des zones d'habitations très dégradées où logeaient des populations pauvres avec un taux de chômage de 30 % à 40 %.

À ces bâtiments délabrés, il faut ajouter l'existence d'infrastructures peu adaptées à une vie locale agréable. Ainsi, la place de la Cathédrale servait de rond-point autoroutier qui rendait l'édifice religieux très difficilement accessible. De même, le littoral était rigoureusement séparé de la ville par des voies autoroutières rapides et des hangars portuaires peu attrayants.

Faire un centre-ville équilibré

Concrètement, l'objectif d'Euroméditerranée était de construire un centre-ville équilibré associant des activités économiques, commerciales, culturelles et de loisir. L'opération devrait finalement permettre de loger dix mille habitants à l'intérieur de son périmètre, de créer quinze mille emplois, d'attirer des sièges d'entreprises ainsi que des institutions nationales ou internationales de premier plan, et de mettre en place les équipements nécessaires à une bonne qualité de vie (centres commerciaux, promenades de littoral, terrasses de port, salles de concert ou musées, etc.)

Marseille, métropole méditerranéenne

Le caractère initialement dégradé de la zone d'opération était l'expression d'une crise majeure d'origine portuaire, industrielle et urbaine dans laquelle Marseille s'était enfoncée depuis plus de vingt ans. Alors qu'elle aurait dû avoir la vitalité d'une métropole européenne, elle devenait de plus en plus une ville de seconde zone, sans ressort. Deux chiffres permettent de mesurer immédiatement l'ampleur de la crise : entre 1980 et 1995, Marseille avait perdu cent cinquante mille habitants ; en 1995, Marseille créait moins de mille sept cents logements alors que des grandes villes régionales comme Lyon ou Toulouse en construisaient quatre mille.

Le problème du financement de Marseille

Pour expliquer le déclin marseillais, on peut citer de nombreuses raisons : les conséquences de la décolonisation, le manque de fiabilité du port, etc. Mais une raison essentielle est simplement financière : la ville encaisse cinq cent cinquante euros de taxe fiscale par habitant alors que Lyon ou Aix-en-Provence en perçoivent mille cent et que les villes voisines abritant les industries pétrolières de la région de l'étang de Berre en touchent souvent plus de deux mille.

Cet état de fait tient aux décisions prises par Gaston Defferre en 1966 de ne pas créer de communauté urbaine à l'époque où cela se faisait en France, et d'étendre l'activité portuaire non pas à l'intérieur de Marseille, mais autour de Fos-sur-mer. Au final, cela a conduit à l'exportation de la richesse économique hors de la ville sans qu'aucune péréquation fiscale ne vienne la compenser.

Le niveau réduit de ses revenus a ensuite interdit à Marseille de se lancer d'elle-même dans de gros programmes d'aménagement. La ville a dû attendre un accord entre les nombreux acteurs étatiques (nationaux, régionaux et locaux) propres à apporter des financements. Cet accord n'est venu que tardivement, quand les conséquences de la dégradation de la ville se sont fait sentir clairement au-delà de son périmètre.

Alors, sous l'impulsion du Premier ministre Édouard Balladur et du maire de Marseille Jean-Claude Gaudin, il a été possible de lancer la rénovation et de se fixer l'objectif, ambitieux mais naturel, de faire de Marseille une ville majeure de l'ensemble méditerranéen. Depuis un an, avec l'activation du projet d'union des pays de la Méditerranée par le président de la République, cette ambition a pris un relief encore plus consistant.

Un dynamisme régional

Au cours des dernières années, l'environnement régional a été considérablement renforcé : huit pôles de compétitivité ont été créés, dont deux à vocation mondiale ; le projet international ITER (*International thermonuclear experimental reactor*), portant sur dix milliards d'euros et devant attirer un millier de chercheurs, a été acté et prendra place à une centaine de kilomètres de Marseille.

Une ville nouvelle

Entre 1995 et 2006, plus de trois cents millions d'euros ont été investis par l'OIN, sur les cinq cents millions prévus par le protocole initial. Ainsi, environ deux tiers des travaux ont déjà été effectués. De leur côté, les investisseurs privés ont investi plus d'un milliard d'euros. Plus de sept cents entreprises sont venues s'installer dans les zones refaites. L'opération est donc maintenant bien ancrée. Voici les principales réalisations :

- un tunnel a été construit en 2001 pour libérer la cathédrale ; un second tunnel sera construit à partir du deuxième semestre de l'année 2008 pour dégager la façade littorale ;
- l'esplanade autour du fort Saint-Jean, à l'entrée du vieux port, est en chantier ; elle accueillera le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, des équipements de loisirs, ainsi qu'un grand parking ;
- la gare Saint-Charles a été refaite en 2001 ; le pôle multimodal associé a été inauguré en décembre 2007 ;
- l'autoroute A7 qui débouchait à proximité de la gare est progressivement repoussée vers la périphérie ; ces travaux permettent d'amoinrir l'effet de la voiture sur le centre-ville ;
- la rue de la République est maintenant entièrement refaite à l'exception du tronçon central ; elle comporte deux mille logements réhabilités et six cents logements neufs pour la vente, ainsi que cinq cents logements sociaux pour accueillir les populations très pauvres déjà présentes dans cette rue ; le tramway a été installé, si bien que la rue est maintenant bien desservie par les transports collectifs ; un centre commercial a été construit à la limite du quartier de la Joliette ;
- l'ensemble autour des bassins de la Joliette est devenu un quartier d'affaires très visible : il comporte deux mille trois cents logements neufs ou réhabilités et plus de deux mille logements mixtes pour les populations pauvres et pour les étudiants ;
- la manufacture du quartier de la Belle de Mai est maintenant complètement transformée en un centre multimodal d'activités, avec un pôle centré sur les activités culturelles de la ville, un pôle dédié à la production pour le cinéma ou la télévision – le fameux feuilleton de France 3 *Plus belle la vie* y est tourné chaque jour –, et un pôle affecté aux métiers de l'image et des nouvelles technologies ;
- CMA-CGM, le troisième armateur mondial, a décidé d'installer son siège à Marseille ; il construit actuellement une tour qui s'élèvera à cent quarante-sept mètres et qui deviendra l'un des phares du nouvel environnement urbain.

Une architecture attrayante et audacieuse

Dans la construction des bâtiments, nous avons porté un effort particulier sur l'esthétique en faisant appel à des architectes renommés. Ainsi, le centre d'affaires Euromed Center a été dessiné par Fuksas, la tour CMA-CGM par Zaha Hadid, un complexe hôtelier par Jean-Paul Viguier, etc. L'objectif était de rendre immédiatement visible le renouveau de la ville.

Dans la partie proche du port, nous avons été également soucieux, sous l'influence de nos conseillers en urbanisme, de faire des bâtiments capables de soutenir la comparaison avec l'envergure du paysage portuaire futur. Celui-ci sera en effet constitué principalement d'énormes bateaux de croisière dont les cheminées culminent souvent à soixante ou soixante-dix mètres de haut. Pour équilibrer ce paysage puissant, nous avons choisi de bâtir des immeubles de grande hauteur (IGH), à l'image de la tour CMA-CGM.

D'une manière générale, nous avons été très soucieux de respecter l'architecture de la vieille ville quand elle était de qualité, mais de faire preuve d'audace dans les zones de constructions nouvelles.

Une démarche de développement durable

Le projet a été conçu dès l'origine dans une démarche de développement durable, selon les trois piliers habituels, social, économique et environnemental. Dès le début, la dimension sociale a été très importante et s'est exprimée au travers d'objectifs clairs et ambitieux en termes d'habitat et d'équipements sociaux, et d'un fort souci de concertation avec les

habitants. La dimension économique était particulièrement au cœur du projet, comme je l'ai montré. La dimension écologique était déclinée sur le plan de la préservation des espaces verts en bâtissant seulement sur des zones anciennement construites. Du fait de l'évolution de la problématique environnementale au cours des dix dernières années, nous avons récemment ajouté le souci de construire des bâtiments qui soient en eux-mêmes respectueux de l'environnement, notamment en termes de consommation d'énergie.

Conserver la dynamique d'expansion

Depuis le début de l'opération, nous avons réussi à entraîner des investisseurs privés. C'est incontestablement une des clés du succès de l'opération. Mais cela n'a pas été facile car Marseille souffrait d'une très mauvaise image. Beaucoup d'investisseurs français avaient connu de gros échecs dans les décennies précédentes et se montraient méfiants. Nous avons donc mené une forte démarche de promotion. Nous avons travaillé notamment la cohérence du projet de manière à le rendre aisément compréhensible de l'extérieur. Les premiers investisseurs à nous rejoindre ont été allemands, en provenance de Hambourg notamment. Sans doute parce qu'originaires d'une ville maritime, ils ont reconnu facilement la valeur des éléments que nous mettions en avant. Ensuite, sont venus des investisseurs américains, puis français. Aujourd'hui, les demandes des investisseurs sont supérieures au foncier disponible.

Ce déséquilibre nous pose un nouveau défi. En effet, nous estimons que Marseille a encore intérêt à accumuler de nouvelles forces pour atteindre véritablement le niveau d'une grande métropole. Elle doit donc pouvoir donner une réponse positive aux investisseurs privés. Or ces derniers ne supportent pas le flou et sont très volatils : s'ils reçoivent une réponse imprécise quand ils viennent visiter un territoire, ils s'en vont aussitôt prospecter ailleurs. Pour pouvoir leur donner immédiatement une perspective crédible, nous avons initié une démarche d'extension aussi bien sur le plan de l'habitat que sur celui des équipements professionnels.

Une extension de l'OIN déjà prévue

Cette démarche fixe un objectif de construction de douze mille logements pour trente mille habitants et de doublement de l'immobilier tertiaire. Elle vise aussi à la construction d'un nouveau Palais des congrès qui soit à la hauteur de la présence de huit pôles de compétitivité, d'ITER, de sièges sociaux et des organisations internationales que nous comptons réussir à continuer d'attirer.

Concrètement, un nouveau territoire de cent soixante-huit hectares a été validé par le Conseil d'État du mois de décembre 2007 pour étendre l'OIN actuelle¹. Cet espace est actuellement peu habité et comporte beaucoup de friches industrielles ou ferroviaires appartenant à EDF, à la SNCF ou à la ville de Marseille. Il offre de bonnes possibilités d'aménagement. L'objectif est d'y construire entre dix mille et quatorze mille logements et environ cinq cent mille mètres carrés de bureaux.

Ainsi, en associant l'opération initiale et son extension, la façade littorale comportera environ un million de mètres carrés d'immobilier d'affaires. Même si cela reste trois fois plus petit que la Défense, cela fera un ensemble déjà très significatif : ce sera un peu plus que Lyon Part-Dieu (huit cent cinquante mille mètres carrés).

Progresser dans le classement des métropoles

D'une manière générale, le but de cette extension est de permettre à Marseille de progresser en termes d'importance parmi les grandes villes européennes sur le classement de la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité du territoire). En dix ans, la métropole marseillaise (c'est-à-dire l'ensemble économique constitué par Marseille et Aix-en-Provence) est déjà passée de la catégorie 5, dans laquelle on trouve par exemple

¹ Le décret d'extension a été signé le 20 décembre 2007 par le Premier ministre.

Manchester, Strasbourg, Bilbao, Naples ou Anvers, à la catégorie 4, composée de Francfort, Lyon, Dublin, Copenhague ou Hambourg. Au cours des dix prochaines années, l'objectif est d'atteindre la catégorie 3 et de se situer au niveau de Munich, Stockholm ou Lisbonne.

DÉBAT

Un intervenant : *Quelle est l'organisation de votre équipe et comment travaillez-vous ?*

François Jalinot : L'équipe d'Euroméditerranée est composée d'une cinquantaine de personnes très qualifiées réparties en trois services : direction des opérations, pilotage des ZAC et des divers chantiers ; secrétariat général, gestion financière et juridique, conception et suivi des appels d'offres (nous sommes astreints au code des marchés publics) ; marketing et développement. Chaque année, l'équipe engage entre quarante et soixante millions d'euros d'investissements selon des lignes budgétaires claires et validées par le conseil d'administration. La stratégie d'investissement a été auparavant élaborée au cours de nombreuses concertations aussi bien avec nos mandants et nos partenaires qu'avec la population. Concrètement, une grande partie de mon travail consiste à animer toutes ces réunions.

Une métropole économique et institutionnelle

Int. : *Dans quels domaines allez-vous créer les emplois ?*

F. J. : Il y a plusieurs axes de développement. Le premier, c'est l'industrie maritime. L'implantation du siège de CMA-CGM a conduit globalement à la création de trois mille emplois sur l'ensemble de la filière. Le marché de la croisière touristique se développe rapidement grâce à une réorganisation du port : il est passé de cinquante mille touristes en 1995, à quatre cent quarante mille en 2007, et atteindra au moins sept cent cinquante mille en 2009 (les réservations sont déjà programmées). Dans le cadre d'une vaste opération de modernisation, le port devrait pouvoir fortement augmenter sa capacité à traiter les containers, l'objectif étant de passer de neuf cent mille containers par an actuellement à deux millions et demi. Nous comptons également créer beaucoup d'emplois en conduisant Marseille à rattraper son retard par rapport aux villes du même ordre dans le domaine des services financiers et de l'assurance. L'expansion du secteur des télécoms devrait être aussi créatrice d'emplois. Marseille est en effet un nœud géographique important pour ce secteur. À la fin des années 1990, de nombreuses entreprises de téléphonie ou de l'internet étaient déjà venues s'y installer. Ce phénomène devrait reprendre. Le secteur des médias est aussi prometteur.

Les bâtiments dédiés du quartier de la Belle de Mai sont déjà remplis par de jeunes entreprises de conception de contenus vidéos pour les téléphones portables ou pour les jeux sur console. Luc Besson, la figure de proue du cinéma français, est en train d'installer localement sa société de production Europacorp. Enfin, si nous menons bien notre projet, nous sommes certains de créer beaucoup d'emplois dans les secteurs de service de haut niveau par un effet d'entraînement. À ce sujet, la visite de Kaname Ikeda, le directeur général du projet ITER, a été très éclairante. Il est arrivé avec sa famille, a visité le lieu d'implantation d'ITER, dans la campagne du Verdon, a apprécié le lieu de travail, puis est allé à Aix-en-Provence. Il est resté dubitatif. C'est en arrivant à Marseille, en voyant la taille de la ville et les innombrables grues, qu'il s'est véritablement détendu. Nous avons compris qu'en faisant cette visite, il pensait non seulement au travail des chercheurs, mais aussi à l'installation de tous les services de haut niveau (conseils juridiques ou comptables, hôtels internationaux, etc.) dont il aurait besoin.

Int. : *Quelles institutions comptez-vous attirer ?*

F. J. : Nous ciblons celles qui sont liées à la Méditerranée, aussi bien sur les sujets d'environnement, par exemple la gestion de l'eau, que sur les sujets de développement transméditerranéen. L'AFD (Agence française de développement) est déjà installée et dispense à partir de Marseille des formations à destination des pays du Maghreb. La Banque

mondiale, l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) et le Conseil mondial de l'eau sont aussi déjà présents.

Le dysfonctionnement managérial des ports

Int. : *L'activité portuaire de Marseille n'est pas en bonne santé. Où situez-vous les responsabilités ? Quel est le rôle de l'État ?*

F. J. : Marseille était le premier port du monde en 1900. Aujourd'hui il est le dixième de la Méditerranée sur la partie qui a la plus forte valeur ajoutée, c'est-à-dire la manipulation des containers, et le soixante-dix-huitième du monde. Depuis quinze ans, la plupart des grands ports ont connu une croissance supérieure à 10 % par an, bénéficiant logiquement de la formidable progression du commerce maritime mondial. Les armateurs marseillais ont d'ailleurs su profiter de cette progression. Pour expliquer la faiblesse de l'activité portuaire, la presse tend à pointer les dysfonctionnements sociaux, comme les grèves des dockers. À mon avis, c'est une explication facile. Un rapport de la Cour des comptes sur la gestion des grands ports français pointe plus justement la défaillance de l'État : il n'a pas été un investisseur à la hauteur des besoins de développement et n'a pas su mener une réforme du statut des ports. L'expérience internationale montre que les ports qui fonctionnent bien aujourd'hui ont séparé l'activité commerciale, confiée à des opérateurs privés qui ont la possibilité d'investir pour leurs propres besoins (portiques de manutention, etc.) et de choisir leur personnel, et les activités régaliennes (construction de quais, de bassins, gestion de la sécurité, etc.) confiées à la collectivité publique. L'autre grand port français, celui du Havre, pâtit également de cette mauvaise gestion. Au final, 70 % du commerce extérieur français transite actuellement par des villes maritimes étrangères comme Rotterdam ou Anvers.

Int. : *Cependant, les dysfonctionnements sociaux sont importants. Sur les docks, il y a près de 20 % de ce qu'on appelle le "coulage", c'est-à-dire de marchandises volées...*

Int. : *Le directeur du port de Marseille me disait récemment qu'en deux ans de fonction, il avait connu soixante-dix-neuf préavis de grèves !*

F. J. : Je persiste dans mon analyse. Les dysfonctionnements sociaux sont effectivement importants, mais ils ne sont pas le facteur principal. Celui-ci réside dans la faiblesse de la volonté des institutions dirigeantes. Le cas de la SNCM, la société nationale qui effectue notamment les transports maritimes avec la Corse, l'illustre. Au cours des vingt dernières années, c'était devenu une citadelle syndicale, avec un coulage énorme. Au cours des deux dernières années, il s'est produit un renversement stupéfiant après que l'État a su prendre les décisions fortes, nécessaires. La situation n'est pas encore complètement pacifiée, mais la direction prise est très prometteuse pour tout le monde. Il en est de même pour le cas des navettes maritimes. Au cours des années, c'était devenu un monde qui dérapait fréquemment hors de la légalité. En peu de temps, après que l'État et la mairie se sont décidés à intervenir résolument, les affaires ont été remises en ordre.

Int. : *À votre avis, d'où vient la dureté des combats syndicaux ?*

F. J. : Il me semble que toutes les villes qui ont beaucoup souffert dans leur histoire (dans le cas de Marseille, il s'agit notamment des conséquences de la seconde guerre mondiale et de la guerre d'Algérie) connaissent des affrontements difficiles quand on veut toucher à ce que les gens estiment être leurs droits. De peur de manquer du nécessaire, ils défendent durement ce qu'ils ont. Je connais Miami, et je peux affirmer que les combats syndicaux ne sont guère plus doux qu'à Marseille !

Paris la sédentaire contre Marseille la nomade

Int. : *Je fais l'hypothèse que Marseille a également beaucoup souffert à cause de la contradiction de sa culture avec celle de Paris, l'une étant de type nomade, et l'autre de type sédentaire. Les ports, ces lieux de mouvements, aux populations qui partent et qui viennent*

sans que l'on puisse toujours bien repérer où ils vont et d'où ils viennent, ont toujours été des lieux suspects aux yeux des élites parisiennes qui ambitionnent de tout maîtriser. Ces élites n'ont pas la culture pour gérer ces espaces interlopes, mais ont le pouvoir d'imposer leurs décisions. Il s'ensuit que ces dernières sont souvent reçues sur un mode coercitif.

F. J. : Un événement symbolique de votre analyse est la venue du roi Louis XIV à Marseille. À l'époque, la chambre de commerce de Marseille était la plus ancienne de France et se gérait elle-même depuis plus de quatre siècles. Elle avait notamment le droit de lever la taxe sur les bateaux qui entraient ou sortaient du port. Mais Louis XIV décida un jour d'envoyer un gouverneur pour collecter lui-même ces taxes. Marseille n'ayant pas obtempéré, le roi descendit avec son armée, brisa les remparts et imposa sa volonté. Il construisit aussi deux forts, le fort Saint-Jean et le fort Saint-Nicolas. Les canons de ces deux forts, que l'on peut voir encore aujourd'hui, ont la particularité de ne pas être tournés du côté de la mer, comme on pourrait s'y attendre dans un port, mais du côté de la ville. L'explication en est que leur rôle n'était pas de protéger la ville contre des assaillants venus de l'extérieur, mais de contrôler la population marseillaise.

Selon mon expérience, cet esprit parisien de domination, s'il ne s'exerce plus militairement, reste très présent. Concrètement, actuellement, je perçois nettement que la seule OIN dont le milieu parisien ait vraiment le souci, c'est celle de la région parisienne. On me le dit d'ailleurs parfois explicitement et en avançant des arguments : la région parisienne est la seule région française à pouvoir tenir un rang honorable dans la compétition mondiale. C'est donc sur elle qu'il faut miser. Il n'empêche que les autres régions existent ! Il est vrai que lorsque les élites locales s'usent dans des rivalités internes, cela ne facilite pas l'avancée des dossiers à Paris...

Int. : *Preuve de la centralité parisienne, le club des armateurs de France est encore à Paris.*

F. J. : Oui. Nous espérons réussir un jour à le faire venir chez nous, ce qui serait certainement un lieu plus légitime ! Actuellement, au prix d'une démarche très construite avec l'ensemble des acteurs locaux, mais aussi de la DIACT, nous avons réussi à attirer CMA-CGM et 80 % des autres armateurs français, ainsi que le groupe Bourbon, l'un des leaders mondiaux des services aux plates-formes pétrolières. Marseille est en train de redevenir le centre français des activités maritimes.

Barcelone, Gênes, Archipel de Stockholm...

Int. : *En une vingtaine d'années, Barcelone a réussi à détrôner Paris comme la ville qui attire chaque année le plus de séminaires et de congrès internationaux. D'un statut régional, elle est donc rapidement passée au niveau mondial. Le fait qu'elle ait réussi un tel développement est une preuve qu'une concentration des volontés des acteurs peut produire des mutations formidables.*

Int. : *Maintenant qu'elle est au sommet, la concentration des volontés pour la promouvoir se fait moins facilement : les Barcelonais ont récemment connu de nombreuses difficultés avec leurs liaisons ferroviaires et ils l'attribuent au fait que l'État ne s'intéresse qu'au bon fonctionnement de ce qui tourne autour de Madrid.*

F. J. : Les voilà qui commencent à avoir les mêmes soucis que nous avec Paris !

Int. : *En tant que modèle ou compétiteur de Marseille, on évoque exclusivement Barcelone. Qu'en est-il de Gênes ?*

F. J. : Au cours des dernières années, Gênes s'est remarquablement développée atteignant un trafic portuaire de près de quatre millions de containers et de six cent mille passagers de croisière. Si elle n'est pas devenue notre ville de référence, c'est que son développement, sur le mode actuel, semble avoir atteint son maximum par manque de place et d'accessibilité. De ce point de vue, l'ensemble Aix-Marseille possède un potentiel très supérieur.

Int. : *Le souci que vous avez d'aménager le littoral pour en faire un lieu agréable me paraît remarquable. L'Archipel de Stockholm où je vis (qui est un territoire proche de celui de la ville de Stockholm, mais différent d'elle) n'a pas fait cet effort, si bien que l'accès au littoral est presque impossible pour les habitants qui ne possèdent pas une habitation en bord de mer. C'est une situation non seulement désagréable mais aussi très préjudiciable à la vie économique locale. Inversement, je constate que le Pays basque, qui a pris soin de restreindre le moins possible cet accès, fait preuve d'une grande vitalité. L'agrément d'une promenade le long de la mer est une donnée à prendre en compte et qui est moins frivole qu'il n'y paraît.*

F. J. : On s'aperçoit que des entreprises privées ou publiques réussissent assez facilement au cours du temps à s'accaparer les littoraux des villes. Pour les contrer, il faut une forte volonté. Actuellement, nous avons déjà réussi à rendre aux habitants une partie du littoral de Marseille en déplaçant certaines activités du port autonome. Il a fallu dix ans de négociations. Nous espérons aller plus loin, mais c'est un combat de chaque instant tant un déplacement d'activité paraît difficile et le motif léger. Tout en préservant le principe d'un littoral dégagé, nous voulons nous donner plus de poids économique en argumentant l'installation d'un centre commercial ou la création d'un service de navettes portuaires.

Marseille dans son environnement

Int. : *Quelles sont les relations de Marseille avec les villes géographiquement proches de la Côte d'Azur, du Languedoc ou du couloir rhodanien ?*

F. J. : En tant que métropole, l'ensemble urbain que nous considérons à l'horizon d'une quinzaine d'années sera constitué du territoire compris entre Marseille, Avignon, l'étang de Berre et Toulon. Actuellement, les infrastructures de transport sont insuffisantes, notamment celles du rail, mais la SNCF et l'État semblent en avoir pris conscience. Il faudrait construire un équivalent du RER parisien entre tous ces lieux.

Pour aller plus loin le long de la Côte d'Azur, il y a une rivalité politique historique avec Nice qui entrave les perspectives communes. Mais l'unité avance aussi. Il y a par exemple un pôle de compétitivité commun sur les solutions communicantes sécurisées (il traite par exemple du traçage des marchandises), pôle qui regroupe des jeunes pousses de l'internet situées dans le pôle média de la Belle de Mai, des entreprises de télécoms de Sophia Antipolis et les usines de microélectronique de la zone de Rousset, à côté d'Aix-en-Provence.

L'unité avec la zone de Montpellier se construit aussi sur les pôles de compétitivité et les associations économiques : les relations sont denses entre l'université de Montpellier et le pôle biomédical de Marseille ; l'IRD (Institut de recherche et développement) qui s'installe actuellement à Marseille dispose depuis longtemps de nombreux laboratoires à Montpellier.

Int. : *J'ai entendu parler d'un projet de ligne à grande vitesse le long de la Méditerranée...*

F. J. : Il y a un projet de ligne ferroviaire à grande vitesse pour relier les grandes métropoles de l'arc méditerranéen, Barcelone, Montpellier, Marseille, Toulon, Nice et Milan. Mais les Niçois ont un projet alternatif, car ils voudraient surtout être reliés le plus rapidement possible à Paris. Ils voudraient une voie qui évite Marseille. Le débat n'est pas tranché.

Int. : *Comment articulez-vous Euroméditerranée avec le reste de l'agglomération ? Quelles en sont les retombées au-delà du périmètre de l'opération ?*

F. J. : Le schéma de développement d'Euroméditerranée est conçu avec la communauté urbaine et est naturellement intégré dans le SCOT (schéma de cohérence territoriale), le PLH (plan habitat et logement), le plan de déplacement urbain, et dans tous les autres outils d'administration territoriale. Il a vocation à créer un effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie de la ville. Au début, certains ont cru que les nouveaux quartiers allaient se contenter d'aspirer les entreprises initialement installées dans les autres secteurs de la ville, comme le Prado. Ce n'est heureusement pas ce qui s'est passé. Certaines se sont effectivement déplacées mais ont vite été remplacées par d'autres, venues de l'extérieur, ou

créées à l'occasion. La dynamique est donc globale. Des mesures politiques appropriées, comme la création d'une zone franche dans les quartiers du nord de la ville, l'aident à s'étendre. Enfin, les nouvelles animations commerciales attirent des gens des villes environnantes qui dépensent dans toute la ville.

Une vitalité qui vient de l'extérieur

Int. : *Mon expérience m'a montré que les forces vives de Marseille sont particulièrement promptes à s'autodétruire et que la vitalité de Marseille est traditionnellement portée par des gens qui ne sont pas originaires de la ville.*

F. J. : Je constate effectivement qu'une partie des élites actuelles ne sont pas nées dans cette ville. Par exemple Jacques Saadé vient du Liban.

Historiquement, il me semble que ça a souvent été aussi le cas ; les Freyssinet, par exemple, étaient vaudois, Nicolas Paquet était d'origine lorraine.... Marseille sait attirer des énergies étrangères, mais malheureusement, dès la deuxième ou la troisième génération, les familles qui se sont enrichies préfèrent profiter de la qualité de vie. Pour que Marseille vive, il lui faut sans doute savoir renouveler sans cesse son élite. Au cours du temps, elle a su le faire. Depuis une vingtaine d'années, elle avait un peu perdu son savoir-faire. Je crois qu'avec l'opération de rénovation actuelle, elle devrait pouvoir le retrouver.

Int. : *Votre exposé n'a donné aucune place à la culture provençale. Et vous avez souligné que les élites viennent souvent de loin. Marseille est-elle une ville provençale ?*

F. J. : À mon avis, pas beaucoup. Il y a des noyaux villageois d'esprit provençal, mais l'ensemble de la ville est tourné plus vers la mer que vers la Provence. C'est vrai physiquement, mentalement et culturellement. La communauté marseillaise est d'abord un melting-pot de nombreuses communautés issues de la Méditerranée : provençale, grecque, libanaise, algérienne, italienne, espagnole, arménienne, musulmane, juive, chrétienne, etc. La ville se tient unie un peu à la manière des villes américaines, à l'aide d'un très fort tissu associatif. Il y a notamment l'organisme Marseille-Espérance, qui réunit les représentants de toutes les communautés religieuses autour du maire et qui gère efficacement les tensions qui se produisent. C'est un cas peut-être unique en France.

Présentation de l'orateur :

François Jalinet : diplômé de l'École supérieure de commerce de Lyon, il a démarré sa carrière comme commissaire navigant à bord des paquebots de croisières Paquet puis directeur du département hôtelier ; il a également été directeur du développement d'une chaîne d'hôtellerie économique du Groupe Wagons-Lits ; il a intégré Pierre & Vacances où il a dirigé les exploitations, puis travaillé à l'élaboration de grandes stations touristiques intégrées, en France et dans le Sud de l'Europe ; en 1997, il rejoint Euroméditerranée pour créer et diriger la Direction de l'aménagement immobilier et du développement économique ; il devient en 2004 directeur général de l'Établissement public d'aménagement Euroméditerranée.

Diffusion février 2008