

**Séminaire
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2014)

**ENJEUX ET PERSPECTIVES DU PROJET
MARSEILLE-PROVENCE 2013**

par

Hugues de CIBON

Directeur du mécénat et du marketing tourisme
de Marseille-Provence 2013

Séance du 8 novembre 2013
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Déficit d'image, perte d'attractivité économique et touristique, problèmes structurels et sociaux récurrents, fatalisme face à l'échec : les clichés sur Marseille sont aussi nombreux que peu flatteurs, surtout vus de Paris. Faire de cette ville une Capitale européenne de la culture semblait donc une gageure. C'est pourtant le défi lancé par l'Europe et qu'ont relevé les acteurs économiques et politiques, non seulement de la ville mais de tout le territoire, par-delà leurs rivalités et leurs clivages traditionnels. Réunis dans un projet commun, ils ont voulu faire de Marseille-Provence 2013 un évènement de portée internationale, susceptible de redorer le blason de la cité phocéenne et d'entraîner à sa suite tout le territoire. L'année 2013 s'achevant, le constat d'un succès dépassant les espérances est là : reste maintenant à pérenniser la dynamique nouvelle que cette année capitale a fait émerger.

*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 d'Hugues de CIBON

Les fondamentaux

Le label Capitale européenne de la culture existe depuis vingt-cinq ans. Il est donné chaque année à deux villes européennes dont l'une appartient traditionnellement à un pays fondateur et l'autre, en guise de cadeau de bienvenue, à un pays nouvellement entré dans l'Union européenne (UE). L'année 2013 étant celle où la France devait choisir une ville, Marseille, fait inhabituel, s'est positionnée dans une logique de compétition dès le début du processus de désignation.

Auparavant, Lille, en 2004, était devenue la référence, tant en matière de qualité de sa programmation que de symbole d'une transition entre deux époques. On se souvient en effet peu d'Avignon ou même de Paris, toutes deux Capitales de la culture, mais à une époque où ce label n'avait pas encore acquis sa notoriété. Lille a été la première ville à s'en emparer pour en faire un projet de territoire.

Les raisons de l'engagement de Lille ont été un exemple pour les promoteurs de Marseille et un élément de la motivation de tous les acteurs de ce projet. En effet, le monde économique lillois, durement affecté depuis des années par la désindustrialisation de la région, souhaitait engager une diversification économique et avait fait le constat qu'un événement d'ampleur internationale était un élément fédérateur de première importance. Un tel événement pose en effet des échéances incontournables et oblige ainsi à accélérer les processus de décision chez tous les acteurs du territoire.

La candidature de Marseille pour la Coupe de l'America n'avait pas abouti et, bien que n'ayant guère de références en 2004 sur ce que pouvait être une capitale européenne marquante, les acteurs marseillais ont alors considéré que c'était une nouvelle opportunité à saisir.

Avec le succès de Lille 2004, le label est ensuite devenu un sujet d'engouement phénoménal dont témoigne le nombre de candidats dans chacun des pays bénéficiaires. Ainsi, pour 2016, dix-sept villes espagnoles sont entrées en compétition, avec des budgets impressionnants, juste pour la présentation de leur candidature. L'Italie est également en cours de préparation avec vingt et une villes en compétition. On constate donc une généralisation de la prise de conscience qu'une capitale de la culture peut beaucoup apporter à un territoire, avec un impact économique tangible et, d'une manière plus globale, un changement d'image, une meilleure attractivité et une évolution des pratiques. Ce sont les raisons pour lesquelles Marseille a souhaité être candidate, sous l'impulsion conjointe de ses acteurs économiques et de son maire.

L'année 2006 a vu le début de la compétition avec l'entrée en lice de neuf villes françaises, parmi lesquelles Toulouse, Lyon, Bordeaux et Nice. Marseille s'est donc trouvée face à de grandes métropoles qui avaient, sur le papier, plus de chances qu'elle de l'emporter si l'on ne considérait que le nombre d'équipements et le rayonnement culturel de chacun de ces territoires.

Pourquoi Marseille-Provence ?

Le label de Capitale européenne de la culture n'est cependant pas une récompense, si l'on considère aujourd'hui les trois raisons pour lesquelles le jury a choisi la candidature de Marseille-Provence. Le jury, constitué de six Français et de sept autres Européens, a donné, comme première raison de son choix, le fait que Marseille était le territoire qui en avait le plus besoin. Les deux autres raisons sont également intéressantes. Pour l'une, cela a été la reconnaissance d'une forme de jeu collectif entre acteurs économiques et politiques lorsque ceux-ci sont venus défendre leur candidature devant le jury. Ces personnages étaient le maire

de Marseille, le maire d'Aix-en-Provence, le président de la région, le président du département, le président de la chambre de commerce, etc. Chacun d'entre eux disposait de cinq minutes, devant le jury pour exposer ses arguments, exercice improbable compte tenu de l'aréopage. De façon surprenante, Jean-Claude Gaudin a décliné l'invitation du président du jury d'être le premier à défendre la candidature de sa ville, se réservant la dernière intervention et expliquant qu'il s'agissait d'un projet collectif auquel chacun avait sa part. Bordeaux, de son côté, était défendu par son maire qui a parlé seul pendant trente minutes : le contraste était saisissant !

La troisième raison, sans doute la plus intéressante, a été la volonté affichée par Marseille de construire une Capitale de la culture euro-méditerranéenne. C'était la première fois qu'un territoire proposait de pousser ainsi les murs de l'Europe et d'accueillir une zone culturelle extérieure à l'Union. En 1995, l'UE et les pays tiers riverains de la Méditerranée avaient lancé le Processus de Barcelone, qui avait trois objectifs : économique, avec une diminution des écarts de richesses ; politique, afin de contribuer à réduire les conflits ; culturel, la culture étant un levier de compréhension, et donc de tolérance, entre les peuples. Le bilan de ce processus, en 2005, n'a pu que constater son échec, tant économique que politique ; quant au champ culturel, aucun projet consistant n'avait permis de rapprocher les populations concernées. La candidature de Marseille-Provence, qui apportait un projet construit dans une logique euro-méditerranéenne, est alors apparue comme une contribution à cette préoccupation de l'UE, désireuse de se tourner davantage vers la Méditerranée, l'intégration des pays de l'Europe centrale ayant désormais été menée à bien.

Dans son cahier des charges, l'UE impose que la Capitale européenne de la culture soit une ville. Essen, qui le fut en 2010, a tenté d'élargir le champ en souhaitant que ce soit la Ruhr dans son entier qui soit choisie mais s'est heurtée au refus de la Commission européenne. Jean-Claude Gaudin a, quant à lui, fait le même choix d'élargissement et a proposé, dès le début, à Aix-en-Provence, à Arles et, progressivement, à toutes les communes des Bouches-du-Rhône de rejoindre l'aventure. Je ne dirai pourtant pas que la préparation de ce dossier ait ainsi choisi la facilité : les relations historiquement tendues entre Marseille et Aix ne se sont guère simplifiées à cette occasion ! Il a ainsi fallu deux années de laborieuses négociations avant de signer la convention et de voir Aix adhérer à l'association Marseille 2013.

La gouvernance de Marseille-Provence 2013

Le projet a réuni toutes les forces vives du territoire : l'État, la totalité des collectivités territoriales, les trois universités, le port, la chambre de commerce, l'union patronale et le club Ambitions Top 20, qui réunit les chefs d'entreprises dont l'objectif est de faire passer Marseille du 23^e rang des métropoles européennes, en 2003, au 20^e rang.

Le territoire couvre, à peu près, le territoire des Bouches-du-Rhône, certaines communes ayant refusé d'entrer dans l'aventure, pour des raisons plutôt politiques, telle Fos-sur-Mer qui, s'étant vue contrainte et forcée d'accueillir l'incinérateur de Marseille, lui en a beaucoup voulu. Le dossier de candidature a été déposé en 2007 avec, comme participant initial, la ville de Toulon qui s'est ensuite désistée n'ayant, en 2008, aucunement avancé sur le projet. Quelques communes du Var et du Vaucluse se sont également associées à l'aventure, rejointes, à la toute dernière minute, par Nîmes. Cette multiplicité d'acteurs a représenté un énorme défi en matière de gouvernance mais, en termes de complémentarité dans la programmation, a été un véritable avantage.

Le budget qui nous a été confié a été de quatre-vingt-onze millions d'euros, au départ, et, in fine, devrait avoisiner les cent millions d'euros dépensés sur cinq ans, préparation incluse. Il n'intègre cependant pas les investissements réalisés sur les équipements culturels. Aucun n'a été construit en fonction de la Capitale européenne de la culture : les chantiers qui étaient déjà programmés ont simplement été accélérés afin qu'ils soient prêts en 2013. Au total, si l'on fait la somme des budgets alloués à ces grands équipements, on arrive à un montant de six cent cinquante millions d'euros qui s'ajoutent au budget propre de l'événement.

Le partage du Midi

Le thème central de cet évènement a été le “partage du Midi”, la candidature euro-méditerranéenne étant la traduction littéraire de cette posture. L’année a été divisée en trois épisodes qui nous ont permis non seulement de thématiser les différentes parties de la capitale, mais également d’entretenir le rythme, chose très compliquée sur une année complète. Un festival durant plus de quinze jours étant déjà chose rare, une programmation culturelle soutenue sur une année entière est donc particulièrement complexe à développer. Chacun de ces trois épisodes nous a donc permis de relancer la machine en développant un thème supplémentaire et en maintenant tout au long de l’année la dynamique initiée au démarrage de l’opération.

Le programme a ensuite été construit autour de trois typologies de projets. En premier lieu, certains, peu nombreux, ont été entièrement produits par l’association Marseille-Provence 2013, mais ce sont parmi eux que se sont trouvés quelques-uns des temps forts de l’année.

La grande majorité des autres projets a ensuite été coproduite, c’est-à-dire qu’ils nous ont été proposés par des acteurs, issus ou non du territoire, dans le cadre d’un appel à projets lancé trois ans avant le début de l’Année Capitale. Trois mille propositions nous sont ainsi remontées. Il nous a fallu étudier en détail cette pléthore d’offres et le processus de sélection a reposé sur la prise en compte d’un certain nombre de critères techniques mais également sur l’avis de comités territoriaux, moyen choisi pour mettre autour d’une même table acteurs politiques et acteurs culturels afin d’aboutir à un choix partagé.

La troisième catégorie a été celle des projets labellisés, arrivés tardivement et pour lesquels nous ne pouvions plus apporter notre contribution financière, mais qui respectaient les critères et s’autofinanciaient. Au total, ce sont un peu plus de neuf cents événements qui ont ainsi été proposés au public sur toute l’année 2013.

Les temps forts

Le temps d’ouverture a été une surprise pour beaucoup. Il a été l’occasion de dévoiler un certain nombre de nouveaux équipements mais il a été aussi une surprise du fait de l’adhésion massive du public, notamment marseillais, à l’évènement : quatre cent mille personnes se sont retrouvées réunies à cette occasion dans l’hyper centre de Marseille ! Ça n’était pas prévu : nous pensions certes avoir beaucoup de spectateurs mais pas à ce point. Le lendemain matin, le quotidien *La Provence* titrait à la une : « *Du jamais vu depuis la Libération !* »

Le deuxième point, sidérant, a été que ce public était extrêmement familial, venu dans un calme absolu et une vraie quiétude autour du Vieux-Port, pour assister à une programmation composée d’une multitude de temps spectaculaires qui se déroulaient dans l’espace public. Ce temps d’ouverture s’est complété par un parcours d’art contemporain dans le centre d’Aix-en-Provence, l’ensemble des platanes du cours Mirabeau ayant été recouvert d’un habillage surprenant par l’artiste japonais Yayoi Kusama. Une quinzaine d’artistes, venus du monde entier, s’était également emparée d’une partie de l’espace public d’Aix et ce sont plus de cinquante mille personnes qui ont suivi, durant le week-end d’ouverture, le parcours qui reliait leurs œuvres.

Beaucoup d’expositions ont été programmées chacune proposant une façon de concrétiser le thème de la Capitale européenne de la culture. Parmi les expositions d’art contemporain, celle présentée au musée Granet d’Aix-en-Provence, intitulée *Cadavres exquis* en référence aux surréalistes, a été le fruit d’une démarche de création consistant à confier à un artiste, dans une ville du bassin méditerranéen, un thème à partir duquel, dans sa discipline, il devait créer une œuvre. Cette œuvre était ensuite déplacée dans une deuxième ville de la Méditerranée où un deuxième artiste s’en inspirait pour créer une suite dans sa propre discipline ; cette deuxième œuvre partait ensuite seule dans une troisième ville et ainsi de suite. Aucun artiste n’avait donc de vision globale du processus et l’objet de cette exposition était de proposer au visiteur la quinzaine d’œuvres ainsi réalisées afin qu’il retrouve le fil rouge qui avait présidé à l’élaboration de cette création collective.

L'exposition Méditerranées, quant à elle, partait du postulat que la Méditerranée s'est construite par les échanges maritimes entre ces civilisations qui ont fait émerger une sorte de culture commune. Nous avons construit cette exposition dans une approche chronologique en expliquant comment, en partant de Tyr, première étape de ce parcours, les Grecs avaient apporté aux Romains, puis les Romains aux Arabes, etc. Ce tour de la Méditerranée, grâce à des œuvres de toute nature, peintures, sculptures ou vidéos, a été présenté dans un bâtiment entouré d'eau, prêté par le port : le J-1.

Des expositions de beaux-arts plus classiques ont également été montées, comme Rodin et la lumière de l'Antique, présentée au musée des Arts antiques qui a rassemblé, face à une centaine d'œuvres du sculpteur, les œuvres antiques l'ayant inspiré. Cela a été notamment l'occasion de faire revenir à Arles, la *Vénus d'Arles*.

L'exposition phare a été Le grand atelier du Midi, présentée pour partie au musée Granet, et pour partie au musée Longchamp, rénové pour l'occasion. Le propos de cette exposition était de concrétiser le rêve de Vincent Van Gogh qui voulait créer en Arles pour ses contemporains un phalanstère, atelier d'artistes destiné à leur permettre de partager la lumière du Sud et de la retranscrire dans leur art. Paul Gauguin ayant rompu avec lui, suite à leur fameuse dispute, ce projet ne fut jamais concrétisé. De façon symbolique, cette exposition a donc fait revivre ce rêve en rassemblant des chefs-d'œuvre peints en Provence, depuis la période impressionniste jusqu'à Nicolas de Staël. Ont ainsi été réunies des toiles de Manet, Renoir, Matisse, Cézanne, Braque, Marquet, etc., qui ont attiré quatre cent soixante deux mille visiteurs, score inhabituel pour ce territoire.

Sur des thématiques liées, il me faut, entre autres, citer l'exposition Dufy, de Martigues à L'Estaque, présentée à Martigues ; celle présentant le travail de céramiste de Picasso ; et la remarquable présentation intitulée La question du brutalisme, installée au J-1 et dédiée au travail d'un Le Corbusier qui se voulait plus artiste qu'architecte.

J'évoquerai également l'exposition d'art contemporain, un peu décalée, née d'un collectif d'artistes installés à Rotterdam, L'atelier Van Lieshout qui a travaillé sur une utopie urbaine et l'a concrétisée, non seulement par des maquettes mais aussi en présentant un modèle économique prolongeant les tendances actuelles de notre civilisation et les risques qu'elles induisent. L'aboutissement de cette utopie s'est donc traduit dans cette exposition porteuse de sens, quoique parfois inquiétante.

Nous avons enfin accueilli la dernière prestation du Centre Pompidou mobile dont la vocation était d'apporter l'art contemporain au plus près du public. Ce musée éphémère a donc achevé à Aubagne son tour de France des villes moyennes, destiné à y présenter les œuvres majeures du Centre Pompidou.

Je terminerai cette évocation de la programmation en citant une exposition intitulée e-topie portant sur les liens entre l'art et les recherches dans les domaines du numérique ; la place importante réservée aux arts vivants, avec une mention particulière pour les arts du cirque dans leurs formes les plus modernes ; la création du Festival de Pâques, à Aix-en-Provence ; le temps fort dédié à la littérature intitulé L'invention du réel ; et bien d'autres manifestations ou conférences qu'il est impossible de toutes citer ici.

Dans les rues et la nature

Le principal succès de cette Année Capitale a cependant été celui de tous les événements qui se sont déroulés à cette occasion dans les rues et dans la nature. Cela a commencé au printemps 2013, avec un projet intitulé Champs harmoniques conçu et réalisé par Lieux publics, qui a installé aux Goudes, à l'entrée des Calanques, des instruments de musique et des dispositifs sonores suspendus dans les airs et mus par le vent, le long d'un parcours que trente mille personnes ont pu apprécier.

Le GR-2013 quant à lui, est un sentier de grande randonnée, pérenne et labellisé par la Fédération française de randonnée pédestre, qui parcourt, dans une boucle de trois cent soixante kilomètres dessinée par des artistes marcheurs, quasiment tout le territoire de cette capitale européenne. Son principe est de faire redécouvrir des endroits oubliés ou peu accessibles de ce territoire, que ce soient des coins de nature remarquables ou des sites industriels abandonnés, le public étant accompagné dans ce cheminement par un artiste qui lui fait partager sa vision des lieux.

Révélation a été un feuilleton en huit épisodes, proposé par le Groupe F, se déroulant sur huit lieux. C'est un dispositif combinant à la fois pyrotechnie, projections de films et de sons, apparition de personnages lumineux, etc., l'intention étant de dévoiler chacun des lieux qui accueille ce spectacle.

Au début du mois de mai a démarré le premier chapitre de La folle histoire des arts de la rue, qui nous a surpris avec une installation intitulée *Flammes et flots*, dispositif installé par la compagnie Carabosse et qui a complètement embrasé le Vieux-Port avec des pots de feu mis en scène le long d'un parcours suivi par deux cent mille personnes le premier soir et deux cent quarante mille le second, soit le double de nos prévisions les plus optimistes. La découverte de ce désir de fête et de réappropriation de l'espace urbain par la population a été proprement sidérante.

Toujours dans ce chapitre des arts de la rue, nous avons pu assister : à un ballet de pelles mécaniques sur la plage du Prado ; une retranscription d'un rituel indien de purification, la Holi, interprétée par des danseurs dans la rue aspergeant la foule de pigments de couleur, moment extrêmement joyeux et festif ayant reçu un accueil formidable ; des œuvres d'art disposées dans l'espace public, en particulier celle de Felice Varini, *Double disque évidé par les toits*, trompe-l'œil jouant sur la profondeur de l'espace public de Salon-de-Provence ; sept Festins de la Méditerranée ont aussi réuni chacun six cents personnes, en pleine nature, autour de plats traditionnels méditerranéens réinterprétés par un grand chef ; une œuvre a été installée sur la digue du Large, événement puisque cet ouvrage n'est habituellement pas accessible au public, et une parade maritime de mille deux cents bateaux a longé le littoral avant de se regrouper dans le port.

Transhumance, conçu par le théâtre du Centaure, a réuni plusieurs cortèges de cavaliers et d'animaux qui ont parcouru la Provence avant de se rejoindre dans la plaine de la Crau et de terminer leur périple devant le MuCEM, deux jours après son inauguration, faisant déferler sur la ville trois mille moutons, des centaines de chevaux, de chèvres et de calèches, dans un spectacle que les trois cent mille Marseillais amassés pour les voir ne sont pas prêts d'oublier !

Enfin, les industriels de la pétrochimie de Martigues et Lavera ont ouvert leurs portes, lors de la Nuit industrielle, à des artistes qui, par des projections sur les cuves de pétrole ou des concerts, ont créé des moments surprenants.

Marseille-Provence 2013 a donc eu l'ambition de faire rentrer tous les publics dans ces champs culturels variés. Certains événements ont certes été très exigeants mais d'autres ont touché des publics de toutes sensibilités.

L'implication du monde économique

En s'impliquant dans cet événement, les acteurs économiques du territoire attendaient en premier lieu une amélioration de l'image de la région. Puisque l'on voulait attirer dans la ville des investisseurs, des entreprises mais aussi des talents, des chercheurs, etc., il fallait en changer l'image. Le même constat avait déjà été fait dans d'autres villes européennes qu'un événement de dimension internationale permet de mettre en valeur l'excellence d'un territoire pour peu que l'on soit en capacité de mettre en scène cette excellence.

La deuxième attente de ces milieux était le défi Ambitions Top 20 que j'ai déjà évoqué et la perspective de faire progresser la métropole, cette capacité à accueillir des événements de cette nature étant l'un des critères de jugement de ce challenge.

Bien évidemment, des retombées économiques étaient également attendues par tous, sachant que l'expérience des autres capitales montrait qu'un euro investi générait en retour six euros de retombées économiques.

C'était enfin l'occasion pour les acteurs économiques du territoire d'affirmer leur volonté d'être associés à sa gouvernance. Chacun était en effet bien conscient des points de faiblesse de ce territoire mais la coconstruction d'un tel événement devait donner la mesure du travail restant à accomplir.

L'implication du monde économique s'est donc faite de quatre manières. Tout d'abord, c'est le président de la chambre de commerce, plutôt qu'un politique, qui a été désigné comme chef de file de cette candidature, puis comme président de l'association. Ensuite, les entreprises se sont mobilisées dès la phase initiale en participant à l'élaboration du dossier. Elles ont de plus contribué, à hauteur de seize millions d'euros, au financement des quatre-vingt-onze millions nécessaires à la vie du projet, ce qui constitue le mécénat le plus important depuis le début des capitales européennes de la culture. Enfin, elles ont créé les Ateliers de l'EuroMéditerranée, dispositif permettant d'accueillir en résidence un artiste durant une période pouvant aller de quinze jours à deux ans en lui fournissant les moyens de sa création.

Notre préoccupation fondamentale était de pouvoir proposer à n'importe quelle entreprise de rentrer dans le dispositif de mécénat. Beaucoup d'autres capitales avant nous s'étaient limitées à une collecte de fonds ciblée sur les entreprises les plus importantes en délaissant les autres. Nous avons fait le choix inverse en construisant une pyramide constituée au sommet des cinq partenaires officiels qu'étaient La Poste, la Société Marseillaise de Crédit, Orange, EDF et Eurocopter, avec une contribution d'un million et demi d'euros chacun. Venaient ensuite une série de niveaux de contribution permettant à chaque entreprise d'être partenaire, soit d'un thème, soit d'un événement particulier. Nous avons enfin créé un Club des entreprises, dédié aux PME qui, en échange d'une contribution de mille euros, pouvaient participer à un certain nombre d'événements au fil de l'année. Cela nous a permis de mobiliser un total de deux cent neuf entreprises.

Les enjeux touristiques

Beaucoup d'autres villes candidates ont souligné que nous étions déjà une destination touristique. La marque Provence était perçue comme un véritable avantage et la région n'avait donc, pour elles, pas besoin d'être capitale de la culture pour être attractive. C'était vrai pour Aix ou pour Arles, mais cela l'était beaucoup moins pour Marseille. La ville accueillait chaque année quatre millions de touristes, c'est-à-dire la moitié de la fréquentation d'Avignon qui est dix fois plus petite, et elle n'avait découvert sa vocation touristique qu'avec l'arrivée des croisières, à la fin des années 1990. De plus, à l'époque, il lui restait encore un chemin conséquent avant de devenir une vraie destination touristique.

Avant le démarrage de Marseille-Provence 2013, le tourisme d'affaires était équivalent au tourisme estival ou de week-end, avec un temps de séjour moyen très faible, de moins de quatre jours contre sept à Nice, et un pourcentage d'étrangers très bas, de 13 %, à comparer aux 73 % de Barcelone ou aux 50 % de Nice. Face à ces chiffres préoccupants, il fallait à Marseille s'appuyer sur le label Capitale européenne de la culture pour faire valoir ses points forts : la proximité d'Aix et d'Arles, l'accessibilité internationale et l'expérience touristique de certaines parties du territoire.

Des points de faiblesse subsistaient néanmoins : l'hétérogénéité du territoire, rendant difficile de construire une offre et une promesse avec des villes aussi différentes qu'Aubagne, Arles, Saint-Rémy-de-Provence ou Marseille, et une zone de chalandise fort peu peuplée. En effet, dans un rayon de quatre cents kilomètres autour de Lille, vous trouvez des villes comme

Londres, Paris, Bruxelles, Amsterdam, Francfort, etc. Autour de Marseille, dans une zone de même taille, vous ne trouvez que Lyon, Nice et Montpellier : Milan et Barcelone sont encore hors de portée. En termes d'attractivité, notre challenge était donc beaucoup plus important que celui de Lille.

De plus, l'offre culturelle de ce territoire n'était pas considérée par nos visiteurs comme un élément distinctif : les études de marché montraient que, malgré quelques festivals, le motif culturel n'était évoqué qu'en huitième position. Il nous fallait donc faire émerger une offre culturelle sur un territoire totalement écrasé par une image faite de calanques, de marchés provençaux et de mer bleue.

Nous nous sommes donc fixés cinq objectifs : accroître la fréquentation ; faire venir des touristes en dehors de la période estivale ; attirer de nouveaux publics, notamment par une offre culturelle ; maximiser l'impact économique en augmentant la durée des séjours ; donner aux touristes l'envie de revenir afin de construire l'avenir. Toutes les structures en charge de la promotion touristique ont été impliquées et une stratégie comportant un véritable avantage concurrentiel a été élaborée. Elle reposait sur deux ingrédients : le programme de la Capitale européenne de la culture, plus les atouts intrinsèques du territoire, nous permettant de construire l'Expérience Capitale qui a été le leitmotiv de notre communication. Une campagne d'affichage dans le métro parisien avait ainsi comme slogan : « *Descendez à la capitale !* », prenant ainsi le contrepied des clichés classiques que sont Notre-Dame-de-la-Garde ou les flamants roses de Camargue.

Et maintenant ?

À la mi-octobre 2013, nous en étions à plus de sept millions de visites à nos diverses manifestations. Ces chiffres sont ceux de la préfecture de Police, précision nécessaire quand on connaît le regard sceptique porté par la presse parisienne sur les chiffres marseillais !

La bonne surprise a été celle de la fréquentation des expositions qui ont accueilli trois millions huit cent mille visiteurs. En 2008, Liverpool avait été très préoccupée par la question de savoir comment faire venir dans des expositions un public qui n'en avait pas l'habitude. Avant le démarrage de l'année, ils avaient donc constaté, par un sondage, que 50 % de la population n'était jamais entrés dans un musée. Le même test réalisé après l'année capitale montrait que ce chiffre était descendu à 30 %. Ces derniers jours, le MuCEM a ainsi franchi le cap du million et demi de visiteurs, chiffre sidérant et totalement inattendu.

Nous attendons désormais la pérennisation de l'impact généré par les grands équipements. Nous avons quelques exemples en Europe des effets engendrés par le mariage d'un grand équipement dessiné par un architecte de renom et un contenu de qualité : Bilbao en est l'exemple le plus connu mais on constate le même impact à Metz, avec le Centre Pompidou, ou à Lens, avec le Louvre-Lens. Ce mariage entre une architecture ambitieuse et un contenu tout aussi ambitieux intéresse une grande diversité de publics.

Les grands équipements sur lesquels nous comptons aujourd'hui pour jouer ce rôle d'attractivité sur le territoire sont évidemment le MuCEM, avec son architecture due à Rudy Ricciotti et ses quatre kilomètres carrés d'espace ouvert au public sur le front de mer ; l'expérience du passage de la passerelle entre l'extrémité du quartier du Panier, le fort Saint-Jean et le MuCEM, qui enthousiasme de manière unanime ; la Villa Méditerranée, dessinée par Stefano Boeri ; le musée Regards de Provence, ancienne consigne sanitaire dessinée par Fernand Pouillon ; le J-1, déjà évoqué, qui devrait se pérenniser comme équipement à vocation culturelle ; le Fonds régional d'art contemporain dessiné par Kengo Kuma ; le palais Longchamp, musée des Beaux-Arts de Marseille, complètement rénové ; la rénovation lourde du château Borelli en musée des Arts décoratifs ; la Cité des Arts de la rue ; le nouveau conservatoire d'Aix-en-Provence ; la rénovation complète de la Fondation Vasarely ; l'extension du musée départemental de l'Arles antique à Arles, etc.

Nous avons également constaté que plus de la moitié des contributions financières sont venues d'entreprises qui n'ont pas leur siège en Provence-Alpes-Côte d'Azur et que, pour beaucoup d'entre elles qui ont leur siège à Paris, cela a été leur première marque d'intérêt pour ce territoire. Il s'agit désormais pour nous de pérenniser ce mouvement naissant.

D'une façon plus structurante, des projets collectifs ont émergé, portés parfois par les collectivités territoriales, parfois de manière partagée avec le monde économique. Nous avons vu ainsi tous les directeurs des systèmes d'information des quinze collectivités concernées pour la première fois réunis autour d'une même table pour construire un projet d'ouverture de la donnée publique. Bien qu'en dehors du champ culturel, c'est le prétexte de Marseille-Provence 2013 qui a permis à un tel projet de voir le jour.

Il existait neuf autorités de transport, avec chacune une technique, une politique et un titre de transport différents : après trois ans de chantier, elles ont réussi à mettre en place un titre de transport unique, ce qui constitue une vraie révolution.

En termes d'image, nous sommes aujourd'hui à plus de huit mille cinq cents retours presse, la presse internationale ayant été beaucoup plus réactive et convaincue que la presse parisienne, davantage encline à entretenir les vieux clichés sur Marseille.

Mais surtout, le bénéfice psychologique, moins visible mais plus impactant, de cette année a été le retour du vivre ensemble. Le Vieux-Port était un endroit déserté par une part importante de la population, notamment celle des quartiers sud. Les fêtes qui y ont été organisées ont d'abord généré une réappropriation de cet espace et de nouvelles habitudes pour les Marseillais. Il reste évidemment beaucoup de problèmes lourds à gérer mais cet indicateur est encourageant.

Beaucoup de Marseillais semblent désormais avoir pris leurs distances avec une forme de fatalisme hérité des origines grecques de la ville ; la perte de la Coupe de l'America avait renforcé le sentiment d'échec inéluctable. Le constat, partagé par tous les Marseillais, que cette Capitale européenne de la culture est un succès peut laisser penser que cette spirale de l'échec est désormais rompue et qu'ils recommencent à avoir confiance en eux. Grâce à la presse internationale en particulier, ils ont vu changer le regard que l'extérieur porte sur eux. Cela pourrait se résumer par le passage entre "Fiers d'être Marseillais", et la caricature du supporter rebelle de l'OM, et "Fiers de Marseille", ce qui est très différent. Quand on sait que 50 % du tourisme est généré par un tourisme affinitaire, constitué de gens qui viennent voir des proches, si les Marseillais deviennent maintenant prescripteurs pour cette ville, on peut espérer résolument transformer l'attractivité de la ville.

Enfin, il est possible maintenant de parler d'une véritable conscience métropolitaine face aux nouveaux défis qui se présentent à ce territoire, comme l'enjeu d'un rapprochement, particulièrement difficile, entre Aix et Marseille, toujours arc-boutées sur leurs postures rivales bien que le processus de rapprochement soit désormais engagé sous la pression de l'État. La question reste de savoir comment cette dynamique de métropole va se concrétiser et se partager entre les deux villes. Le succès de la Capitale européenne de la culture est la première révélation d'une capacité commune à relever de tels défis.

DÉBAT

Bâtir sur des fondations locales

Un intervenant : *La programmation s'est-elle construite avant ou après la candidature ?*

Hugues de Cibon : Certains grands événements étaient déjà inscrits dans la candidature. Le thème central était posé ainsi que l'organisation générale. En revanche, si des événements majeurs comme L'atelier du Midi ont pu être gardés, d'autres ont été abandonnés car les études de faisabilité ont révélé des contraintes, techniques ou organisationnelles, impossibles à surmonter. La plus grande part de la programmation a donc été élaborée dans les années qui ont suivi le choix de la candidature de Marseille.

Ces quatre années de préparation ont été difficiles à gérer car, après avoir créé deux ans durant, à grands coups de communication et de séduction, l'envie de cet événement dans la population, il lui a fallu attendre quatre années avant d'en voir la concrétisation. La gestion de cette impatience par l'équipe de Marseille 2013 a été l'une des choses les plus complexes qu'elle ait eu à faire !

Int. : *Le fait que le président de l'association soit celui de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) a-t-il surpris ?*

H. de C. : C'était complètement inattendu : tout le monde pensait que ce serait Jean-Claude Gaudin qui porterait le projet. Mais la présidence de Jacques Pfister, le président de la CCI, offrait un double avantage : la neutralité politique permettant à des territoires de couleurs politiques différentes de travailler ensemble et sa capacité à mobiliser l'ensemble du monde économique autour du projet. L'existence de l'Établissement public d'aménagement Euroméditerranée, en activité depuis 1995, a également joué un rôle important dans ce contexte. Enfin, c'est l'intuition politique de Jean-Claude Gaudin qui lui a fait recruter Bernard Latarget, ancien conseiller culturel de François Mitterrand et inventeur de la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette, pour monter le projet et être le directeur général de l'association. Le grand échec a été celui de la célébration de la naissance de Camus, qui aurait dû avoir lieu à Aix et qui, pour d'obscures raisons, n'a pas abouti.

Int. : *Le syndrome d'échec est si fort à Marseille, qu'à ce jour, rien de significatif n'avait pu renverser cette fatalité. Quelle a donc été la part des Marseillais eux-mêmes dans ce succès ?*

H. de C. : L'intérêt de cette opération a été de créer un terrain de neutralité, avec comme arbitre, l'État. L'Établissement public d'aménagement Euroméditerranée a été le premier exemple d'un projet bénéficiant d'une gouvernance stable depuis l'origine grâce à cet arbitrage, essentiel dans un contexte d'urgence. Dans l'opération Capitale européenne de la culture, le rôle de l'État n'a pas été prépondérant, car il n'en était pas le principal financeur, mais il a été essentiel dans la surveillance du calendrier des travaux. Que les équipements soient livrés à temps était un enjeu fondamental pour la ville. Le préfet a donc rapidement mis en place un groupe de pilotage réunissant tous les mois les maîtres d'ouvrage des grands équipements pour faire le point sur l'état d'avancement des chantiers. Cela a parfaitement fonctionné.

La présence d'un acteur extérieur comme Bernard Latarget était fondamentale. Personne, dans l'univers de Marseille comme dans celui de la culture, n'aurait pu imaginer laisser un acteur local prendre le leadership. Dans ces cercles fermés, renoncer à ses prérogatives au profit d'un de ses pairs était inacceptable. L'acteur extérieur n'était là pour favoriser personne et sa légitimité était indiscutable. Son immense mérite a été, non pas d'arriver avec un projet entièrement bouclé, mais d'être dans une posture d'écoute. Il a passé ses deux premières années à monter quantité de réunions pour permettre à chacun de s'exprimer. Il a ensuite élaboré des synthèses et des propositions et, petit à petit, le projet s'est construit sur des fondations locales. Quand on regarde les temps forts tels que je vous les ai présentés, on voit que certains ont été élaborés par des acteurs extérieurs mais que l'immense majorité d'entre eux a été le fait d'acteurs locaux.

Clivage social et déficit d'image

Int. : *Le clivage social est très fort dans cette ville. Comment y avez-vous répondu ?*

H. de C. : Nous avons déployé une programmation importante, réellement euro-méditerranéenne, dans la partie nord de Marseille, malgré le déficit de structures dans ces quartiers. Nous avons ensuite fait venir, dans toutes les disciplines, nombre d'artistes de la rive sud de la Méditerranée, geste de reconnaissance symbolique très important pour tous les habitants de ce territoire.

Mais, quand on parle d'art contemporain, on sait fort bien que les classes sociales les plus pauvres n'ont guère l'accès à cette forme de culture. Dans les recommandations qui sont faites pour la suite, la nécessité d'avoir un travail en profondeur sur ces quartiers est largement reconnue. Cette population, qui constitue aux yeux de certains un point de faiblesse en raison des questions sociales qu'elle pose, peut, au contraire, dans le cadre d'un projet collectif assumant les origines multiples de Marseille, être une force. La vocation du quartier d'affaires Euroméditerranée est de créer une plate-forme d'échanges économiques, ouverte à des groupes anglo-saxons ou asiatiques pouvant, de là, couvrir l'ensemble de la Méditerranée. Et, dans ce cadre, la population de Marseille est un véritable atout.

Int. : *Quelles ont été vos relations avec les médias ?*

H. de C. : Elles ont été importantes dès le départ car nous étions bien conscients de la lecture critique faite de tout ce qui se passe sur ce territoire. Nous étions face à un défi. Nous savions d'abord qu'il nous faudrait attirer les publics parisiens et lyonnais et nous avons donc tenté de faire venir les journalistes nationaux sur place pour les mettre face à la réalité du projet.

Bien sûr, il reste dans cette ville une multitude de questions à régler : celles de la sécurité, de la propreté, des transports, des ressources, etc. Ce que nous avons alors essayé de dire, c'est que cette capitale ne pouvait pas être réduite à ses difficultés par quelques clichés. Nous ne sommes pas certains d'y être parvenus et l'accent continue à être mis, dans les médias nationaux, sur les faits divers.

Mais la presse internationale a été radicalement différente. Les touristes étrangers ne connaissent pas la ville et y viennent sans a priori. Marseille étant Capitale européenne de la culture, ils sont simplement venus voir ce qui s'y passait. Les enquêtes nous ont montré qu'ils portaient un regard très favorable sur cette physionomie de ville et que certains points considérés ici comme des difficultés apparaissaient ailleurs comme des points forts. Un journaliste du *New York Times* a ainsi écrit que la richesse de cette ville était, bien avant les grands équipements, la multiplicité de civilisations à laquelle elle vous fait immédiatement accéder par les sens. Le soleil, les marchés, la proximité de la mer et la diversité culturelle sont vus comme de vrais atouts. Marseille est une ville-monde comme il y en a peu et présente à ses hôtes les plus belles facettes de la Méditerranée. Désormais, les croisiéristes, qui avaient abandonné cette escale sont peu à peu revenus et les touristes visitent aujourd'hui sans inquiétude le quartier du Panier, redevenu fréquentable, la Vieille Charité, le fort Saint-Jean, le MuCEM, etc.

Et, au final, les plus surpris de ce que l'Année Capitale leur a offert n'ont pas été les touristes mais bien les Marseillais eux-mêmes ! Après six années de travaux, ils ont redécouvert l'espace du port, naguère entouré de grilles et traversé par une passerelle autoroutière, entièrement réaménagé et rendu à la population. Ainsi, le fort Saint-Jean, qui offre un point de vue exceptionnel sur la ville, n'avait jamais été accessible au public et son ouverture a été un évènement sidérant.

Int. : *N'allez-vous pas être obligés de renouveler souvent ce genre d'événements pour entretenir la flamme ?*

H. de C. : La belle surprise de cette Année Capitale a été de reprendre sur un mode festif un ingrédient propre à Marseille, mais qui, jusqu'à présent avait toujours été utilisé sur un mode un peu tragique : l'usage de la rue. Le climat y est propice, la structure de la ville et l'origine des populations poussent, davantage qu'ailleurs, les gens à y passer du temps. Les événements

que nous avons montés dans la rue ont tous connus un grand succès. Comme c'est, de plus, une particularité de ce territoire d'abriter, plus qu'ailleurs, des compagnies spécialisées dans les Arts de la rue, qui attirent les médias friands de belles images, on a là un élément qui va probablement nous permettre de poursuivre sur notre lancée, en répondant aussi bien aux enjeux d'appropriation de l'espace public, d'attractivité, d'image et, ce qui est fondamental, aux enjeux de vivre ensemble dans la ville.

Présentation de l'orateur :

Hugues de Cibon : directeur du mécénat et du marketing tourisme de Marseille-Provence-2013.

Diffusion avril 2014