



**HAL**  
open science

# Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de "Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture"

Charlène Arnaud, Marc Olivaux

## ► To cite this version:

Charlène Arnaud, Marc Olivaux. Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga événement culturel. Approche longitudinale de "Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture". *Politiques et Management public*, 2017, 33 (2), pp.119-134. 10.3166/pmp.33.2 . hal-02333743

**HAL Id: hal-02333743**

**<https://hal.science/hal-02333743>**

Submitted on 21 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Enjeux et dynamique de la gouvernance d'un méga évènement culturel.  
Approche longitudinale de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la  
culture<sup>1</sup> »**

Charlène Arnaud,  
Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines  
Institut Supérieur de Management (ISM)  
Laboratoire LAREQUOI, EA2452  
78047 Guyancourt

Marc Olivaux,  
Doctorant Chargé de Mission d'Enseignement  
Allocataire de recherche  
Aix-Marseille Université  
Centre d'Etudes et Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (EA 4225)  
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT)

---

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier Anna Gomez-Colombani, co-auteur d'une communication antérieure à cette publication.

**Résumé** : Cette communication questionne la gestion des parties prenantes d'un projet de territoire d'une envergure exceptionnelle : un méga évènement culturel, à savoir Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture. Afin d'étudier ce cas, les auteurs s'appuient sur les théories des parties prenantes et analysent le système de gouvernance du projet à travers quatre sphères d'acteurs : les sphères politique, économique, culturelle et citoyenne. A l'aide d'une étude de cas unique holistique et longitudinale, deux moments cruciaux du projet ont été analysés: lors de la phase de planification et d'organisation ainsi que lors de la phase de mise en œuvre du projet. Cela permet d'étudier l'évolution de la gouvernance d'un tel projet. En effet, la gouvernance a permis l'aboutissement du projet et les acteurs ont également joué un rôle quant à son évolution.

**Mots clés** : management public, gouvernance territoriale, parties prenantes, méga évènement, culture.

**Abstract**: This paper is looking at governance of a territorial project exceptionally large: a cultural mega event, which is Marseille-Provence 2013 European Capital of Culture. In order to realize this case study, the authors are relying on the Stakeholders Theory and are analyzing the governance system of the project through four actors' spheres: the political, the economic, the cultural and the citizen spheres. Thanks to a single holistic and longitudinal case study, two moments of the project have been analyzed: during the planification and organization phase as during the phase of implementation of the project. This allows studying the evolution of the governance of such a project. Indeed, governance allowed the outcome of the project and the actors also played a role regarding its evolution.

**Keywords**: Public Management, Territorial Governance, Stakeholders, Mega event, culture.

## INTRODUCTION

L'échec de Paris face à Londres pour l'obtention des JO 2012, le soulèvement citoyen au Brésil face aux investissements colossaux engagés pour la Coupe du monde de football 2014, les difficultés rencontrées par Milan afin d'organiser l'Exposition Universelle en 2015 ... Il s'agit d'autant d'exemples qui mettent en exergue les obstacles auxquels se heurte toute stratégie territoriale qui s'appuie sur la mise en œuvre d'un méga événement nécessitant de fait l'entrée dans une compétition avec d'autres territoires et comportant des risques importants de par son issue incertaine (Haxton, 1999).

Le contexte international actuel est marqué par une intense compétition entre les territoires, destinations touristiques, résidentielles et d'implantation d'entreprises (Gérardin et Poirot, 2010 ; Kébir et Maillat, 2000). Or, on constate que ces derniers sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements d'envergure afin de renforcer leur attractivité territoriale (Soldo, 2010), ainsi que leur visibilité et leur positionnement à l'international. Candidater pour l'obtention d'un méga événement est devenu l'affaire de la plupart des territoires nationaux et sub-nationaux qui peuvent développer différentes stratégies. En effet, les objectifs intermédiaires qui leur sont assignés sous-tendent des réalités disparates relevant parfois plus d'une volonté de leurre ou encore de la mise en tension volontaire d'acteurs, de ressources et de compétences (effet d'apprentissage) que d'une réelle volonté d'obtention effective de la manifestation (Marais et Arnaud, 2010). Quoiqu'il en soit, d'aucuns constatent un essoufflement des territoires dans cette course à l'évènementiel dont le succès n'est pas garanti (Arnaud, 2012).

Si certains auteurs considèrent que le terme « méga événement » est réservé aux événements de nature sportive, il est considéré ici que des événements culturels tels que les Capitales européennes de la culture ou les Expositions Universelles peuvent être considérés comme des méga événements culturels et inscrivent le territoire dans la même démarche stratégique que les méga événements sportifs (Deffner et Labrianidis, 2005). Il s'agit ici de se focaliser sur une étude de cas unique : « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». Cette analyse nécessite, dans un premier temps, de replacer la recherche dans un contexte institutionnel français au sein duquel l'élaboration et la mise en œuvre des politiques culturelles sont marquées par une gouvernance multi-niveaux du fait du principe de coresponsabilité et de la règle des financements croisés (Arnaud, 2012). La réalisation d'un méga événement culturel s'insère donc dans un système de gouvernance particulièrement complexe ; multi-niveaux (de la commune aux échelons supra-nationaux) et multipartite. Dès lors, la gouvernance apparaît comme la clé de voûte du succès d'un tel projet qui se caractérise, notamment, par la nécessaire émergence d'un territoire de projet, la double dimension locale-globale de l'évènement, des parties prenantes multiples et hétérogènes, ainsi que la création d'une structure porteuse *ad hoc*.

Une analyse longitudinale du projet Marseille Provence 2013 est proposée ici afin de croiser la ligne temporelle relative au projet avec l'évolution du positionnement de quatre sphères de parties prenantes, la sphère politique, la sphère économique, la sphère culturelle et la sphère citoyenne. : *en quoi cet événement modifie-t-il le système de gouvernance locale et, dans le même temps, en quoi sa gouvernance est-elle une dimension clé de succès ?*

Le cadre conceptuel s'articule autour de deux entrées. Il s'agit dans un premier temps de définir le méga évènement culturel et de mettre en exergue les perspectives et enjeux managériaux relatifs à la réalisation d'un tel projet à l'échelle territoriale. Par suite, nous resituons plus précisément cette recherche dans une approche territorialisée du management public en nous focalisant sur l'une des dimensions clés du management territorial : la gouvernance de projets de territoire. Une fois le concept de gouvernance défini, une lecture analytique de l'évolution du système de parties prenantes du projet est proposée au regard du management de projet de territoire. Dans un second temps, nous revenons sur la méthodologie de la recherche. Il s'agit d'une étude de cas unique, holiste et longitudinale. En effet, nous nous intéressons au projet de territoire « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » de l'année 2004 (volonté de porter une candidature) à l'année 2013 (déroulement du méga évènement culturel). Les résultats, axés autour de la dialectique évènement / gouvernance permettent 1) de questionner les effets de MP13 sur la gouvernance territoriale, dans les différentes sphères du système de gouvernance et sur les différents temps forts du projet ; 2) de déterminer quelles sont les conditions de succès liées à la gouvernance du projet. La communication s'ouvre finalement sur les perspectives managériales quant à la gestion d'un méga évènement culturel à l'échelle d'un territoire de projet.

## **I. L'ANCRAGE TERRITORIAL D'UN MEGA EVENEMENT CULTUREL OU L'APPROPRIATION DES PARTIES PRENANTES**

L'évènement est par définition ponctuel, ce qui signifie qu'il peut être réalisé sans implantation locale et de ce fait ne générer que de faibles retombées dans un temps court. En effet, la légitimité de l'évènement tient dans son caractère éphémère car « *capable de concentrer, pendant un laps de temps défini et dans un lieu donné, un maximum de puissance, de performance, de contenu* » (Barthon et al., 2002, pp. 31-32). L'inscription d'un évènement culturel dans une stratégie de long terme suppose donc un ancrage territorial (matériel et immatériel) de l'évènement et des acteurs dans l'espace et dans le temps. Il s'agit de concevoir à la fois la visée multidimensionnelle de développement territorial impulsée par l'évènement culturel (dynamique) et l'importance d'un ancrage local nécessaire dans une pensée de long terme (inertie) (Arnaud, 2012). Ainsi revenons-nous sur l'objet d'étude qu'est le méga évènement culturel (1.) pour ensuite questionner l'ancrage de cet évènement au sein d'un territoire, ce qui permet de revenir sur les notions de gouvernance territoriale et de management de projet (2.).

### **1. Le méga évènement culturel**

#### ***1.1. L'émergence de « l'évènement » comme objet d'étude des gestionnaires***

En préambule, nous pouvons introduire l'évènement comme étant un « *fait inattendu, qui crée une rupture. Il représente un aspect exceptionnel, parfois spectaculaire, toujours unique et singulier. Il se réfère à des effets, à un résultat, à une réception* » (Prestini-Christophe, 2006, p. 27). Finalement, ce qui permet probablement de faire basculer la réflexion sur l'évènement dans une démarche managériale, c'est tout d'abord de restreindre le champ de la recherche aux évènements planifiés. Ces évènements sont en effet créés afin d'atteindre des objectifs spécifiques, incluant ceux relatifs à l'économie, à la culture, à la société et à

l'environnement (Getz, 2008). Ils ont donc une finalité qui leur est propre et leur caractère prévisible les inclut dans le champ des gestionnaires.

Ainsi, Selon le Conseil national du tourisme, l'évènement correspond à « *toute animation se déroulant sur une période bien délimitée et capable d'attirer un flux de fréquentation inhabituel* » (Dutoya, 2008, p. 4). Et de rappeler que l'évènement est fondé sur la règle de l'unité. Unité de temps (période donnée), unité de lieu<sup>2</sup> (choisi pour le sens qu'il donne à la manifestation), et unité d'action (intimement liée au public : caractère d'unicité de l'expérience vécue). « *Des synergies qui se développent sur ce triptyque de base dépend l'inscription dans la durée de la manifestation, son retentissement et ses effets à court, moyen et long terme, directs ou induits* » (Dechartre, 1998, p. II-13). Enfin, s'il est circonscrit en un temps et un lieu donné, il convient cependant de ne pas confondre le temps du déroulement de l'évènement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle qui caractérise les processus de décision et de mise en œuvre (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). De même les lieux investis par l'évènement sont réducteurs par rapport aux territoires connectés aux processus précédemment cités (Vion et Le Galès, 1998). La profondeur et l'épaisseur des dimensions spatiale et temporelle, auxquelles s'ajoutent des logiques institutionnelles et organisationnelles multiples, témoignent de la complexité des acteurs investis dans l'évènement culturel.

### 1.2. Le méga évènement culturel

L'évènement culturel, ancré dans le territoire, fédérateur et symbolique, apparaît comme un véritable élément des démarches stratégiques de management et de développement territorial. Cet évènement matérialise le lien ténu qui existe entre une définition au sens large de la culture, proche de celle de civilisation (Tylor, 1981) et une définition étroite qui renvoie au secteur d'activité culturelle (Soldo, 2007). Le lien entre les notions de culture et de territoire se fait alors prégnant. Ces évènements matérialisent la culture locale (Palmer, 2009), et, de manière symbolique, ce que la société croit l'essence de sa vie, par conséquent, quand un groupe social célèbre un évènement particulier, il se célèbre lui-même (Turner, 1982). En conclusion, nous retiendrons la définition suivante de l'évènement culturel : « *Evènement planifié avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés), l'évènement culturel renvoie à la dialectique éphémère (son existence)/durable (pérennisation de ses impacts). Il se distingue des autres évènements par la création artistique toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une définition restreinte du « culturel » entendu comme secteur d'activité, excluant par là-même les évènements d'ordre religieux, traditionnel ou encore de société. L'évènement culturel se caractérise enfin par une double problématique du développement territorial (instrumentalisation de la culture à des fins de développement durable/externalités de la culture) et de l'identité et de l'ancrage local (la culture est ce médium qui permet de donner du sens au territoire et de le différencier)* » (Arnaud, 2012, p. 128).

---

<sup>2</sup> A ce titre, il convient de préciser qu'un évènement peut se dérouler dans plusieurs lieux, mais eux-mêmes réunis sur un territoire défini comme pertinent en tant que territoire d'action.

Le méga évènement se définit comme un évènement de court terme et de grande envergure principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques. Ces évènements sont extrêmement importants de par les impacts qu'ils produisent sur la communauté d'accueil (Hall, 1997). C'est bien là leur grande différence avec les autres évènements qui ne se voient pas assignés de tels objectifs, et notamment celui de créer une véritable rupture dans la temporalité territoriale. Il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall 2006). En effet, l'organisation d'un méga évènement exige un investissement considérable en termes de ressources humaines, financières et matérielles des communautés d'accueil, alors même que le succès est incertain (Haxton, 1999), dans la phase de compétition, comme dans l'évaluation des impacts (Marais et Arnaud, 2010). En conclusion, le méga évènement est une manifestation qui, « *concernant principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), a des répercussions territoriales de tous ordres (création de valeur, effet d'image, facteur de cohésion sociale, divertissement) et, à un titre ou à un autre, un impact international (venue de touristes étrangers ; effet d'image ; réplique de l'évènement à l'étranger) bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil* » (Augier, 2009, p. 4).

### 1.3.L'importance stratégique des méga évènements culturels à l'échelle des territoires

Dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations, les territoires sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des évènements d'envergure, clés de la compétitivité territoriale (Canali et D'Angella, 2009 ; Langen et Garcia, 2009). Les grands évènements sont de véritables outils stratégiques ainsi que des leviers de croissance pour la France (Augier, 2009). Dans cette bataille, de par leur fort capital symbolique, les évènements culturels semblent particulièrement convoités (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). En effet, la culture de par sa composante territoriale forte, apparaît comme un outil efficace au service du développement durable du territoire. Elle favorise la créativité et le dynamisme de la communauté locale, tout en l'ancrant dans une certaine inertie nécessaire, en se raccrochant aux valeurs fondamentales qui ont permis la construction et l'appropriation territoriale (Soldo, Keramidis et Arnaud, 2012). Poirrier (2010) constate ainsi que la réussite de l'instrumentalisation de la culture passe nécessairement par une inscription dans une histoire locale et dans les politiques culturelles. Les méga évènements s'inscrivent dans la dialectique local / global et interpellent tout à la fois les logiques locales avec une territorialisation du projet, et les logiques globales et de mondialisation ou de régionalisation qui participent à l'implémentation de l'évènement (Union européenne pour les Capitales de la culture). Les modes de gestion propres à l'organisation de tels évènements impliquent la nécessaire capacité à « *faire travailler ensemble* » un grand nombre d'acteurs hétérogènes et invite au renouvellement des pratiques et modalités managériales. D'ailleurs, le dépassement des frontières institutionnelles dans la mise en œuvre de tels projets ne peut que modifier la gouvernance territoriale. Or, toute la difficulté réside dans la nature des structures, « *ad hoc* », organisations temporaires qui complexifient la coordination des acteurs.

## 2. La gouvernance culturelle en France

## 2.1. La gouvernance à l'échelle territoriale : quid de la gestion des parties prenantes

La thématique de la gouvernance fait l'objet de nombreux débats et cette notion est intrinsèquement polysémique. Pourtant, malgré cette confusion latente, la gouvernance apparaît d'une grande richesse tant elle permet d'interroger les multiples facettes de la problématique relative à la coordination territoriale et permet la rencontre de nombreuses disciplines (Baron, 2003) afin de révéler l'évolution de nos sociétés contemporaines au travers des transformations économiques, politiques et sociales qu'elles subissent. Soulever la problématique de la gouvernance permet de « *rendre compte d'un besoin de renouvellement conceptuel destiné à répondre à une intuition : celle d'une transformation des pratiques et des modalités de coordination dépassant l'alternative entre marché et hiérarchie* » sur les territoires (Gilly et al., 2004, p. 188). Ce terme invite à la fois à repenser le territoire et à remettre en cause la démocratie (Tournier, 2007). Il s'agit donc de « *comprendre les interactions entre acteurs, qu'elles se déroulent dans un cadre proposé par les pouvoirs publics ou de façon plus indépendante, puis leur contribution à l'émergence de décisions, d'actions ou d'institutions, en particulier au niveau territorial* » (Torre et Beuret, 2012, p. 4).

De fait, la gouvernance appelle une réflexion renouvelée à différents niveaux. Elle questionne les problématiques relatives (1) aux liens entre l'Etat et le marché ; (2) à l'introduction de la société civile ; (3) à l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans un système où les frontières entre sphères publique et privée sont de plus en plus poreuses ; (4) à l'imbrication des différents échelons territoriaux. Il semble alors indispensable de développer de nouveaux modes d'action publique à l'échelle des territoires, le management de projet devenant l'une des possibilités. La gouvernance apparaît alors comme un mode de coordination entre acteurs et institutions qui définit différentes formes de développement territorial (Offner, 1999).

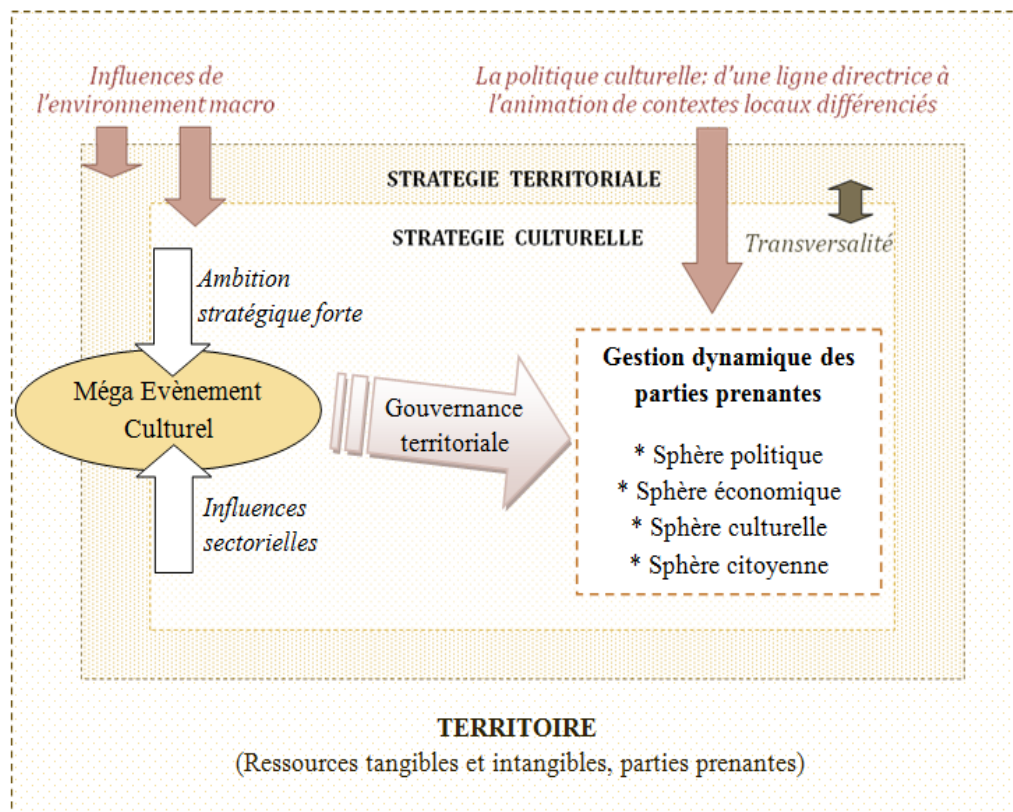
Le management des parties prenantes apparaît donc comme un élément stratégique de première importance dans le cadre de l'organisation d'un méga évènement culturel qui « *induit la collaboration de groupes d'intérêts divers [...] dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires* » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005, p. 329). Car enfin, un méga évènement culturel suppose de fait une gouvernance multi-partite au sens du nombre et de la diversité des acteurs mobilisés ; multi-niveaux du fait des différences d'échelons territoriaux concernés ; et variable en termes de mobilisation des acteurs en fonction de la phase du projet étudiée. Selon Freeman (1984), une partie prenante peut se définir comme « *tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Dès lors, s'interroger sur les parties prenantes invite à (Hernandez, 2005) : 1) questionner les relations que les parties prenantes entretiennent avec l'organisation centrale, 2) introduire une dimension dynamique et évolutive considérant que ces relations ne sont pas figées ni dans le temps, ni dans leur contenu (Frooman, 1999 ; Mitchell et al., 1997) ; 3) considérer que le management des parties prenantes relève d'une gestion des conflits qui naissent de la confrontation d'acteurs aux intérêts, demandes et besoins divergents (Frooman, 1999).

Dans le cadre de cette analyse, les parties prenantes du projet sont présentées (*cf. Présentation du cas*) et classées selon qu'elles sont internes ou externes (Carroll et Näsi, 1997 ; Mitroff,



1983). Cela permet notamment de réfléchir aux « tactiques partenariales » à développer avec les parties prenantes externes (Harrison et Jones, 1996). Par ailleurs, dans la présentation et discussion des résultats, une typologie correspondant aux différents groupes d'acteurs ayant influencé le projet est proposée (sphères politique, économique, culturelle et citoyenne).

**FIGURE 1- ANCRAGE D'UN MÉGA ÉVÈNEMENT CULTUREL SUR UN TERRITOIRE**  
(SOURCE : AUTEURS, ADAPTÉ DE ARNAUD, 2012)



## **II. METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE, HOLISTIQUE ET LONGITUDINALE ET METHODE D'ACCES AU TERRAIN**

### **1. Qualification méthodologique de l'étude de terrain**

L'objectif de la recherche étant d'analyser l'évolution du projet « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP2013) entre 2004 (volonté de porter une candidature) et 2013 (réalisation du projet), nous avons réalisé une étude de cas unique, holistique et longitudinale. L'étude de cas en sciences de gestion « est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p. 17). L'intérêt est notamment le fait d'obtenir des résultats issus directement du terrain. Par conséquent, « l'étude de cas est habituellement associée à une logique de recherche qualitative inductive » (Ravix, 2012, p. 181). En l'occurrence, il s'agit d'une étude de cas unique dans la mesure où elle porte sur un seul projet : MP2013. Ce choix est justifié par la rareté et la difficulté d'accès du

phénomène étudié (Yin, 2003). Par ailleurs, il s'agit d'une étude de cas holistique (Yin, 2003) dans la mesure où nous n'avons pas de sous-unités d'analyse. Enfin, cette étude portant sur une période longue avec deux recueils de données effectués à cinq ans d'intervalle en vue de mettre en relation les perceptions des acteurs, l'étude peut être considérée comme étant longitudinale, c'est-à-dire visant à « *l'étude d'évolutions au cours du temps* » (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2003, p. 422). Elle suppose que les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes, avec des sujets identiques ou comparables et avec pour objectif de comparer et/ou retracer l'évolution observée (Menard, 1991).

Ces choix se justifient au regard de deux éléments majeurs contenus dans la question de recherche. En effet, il s'agit bien d'étudier la gouvernance d'un méga événement culturel sur un territoire d'action qui dépasse les limites des territoires institutionnels le constituant. Un tel projet est nécessairement de long terme et induit un management territorial spécifique, complexe, mouvant et dynamique dont la gouvernance va évoluer. De fait, étudier le système de gouvernance suppose d'avoir une vision globale d'un unique projet, avec une seule unité d'analyse afin de limiter les biais interactionnels et de produire une analyse fiable. Par ailleurs, les évolutions constantes du système de gouvernance supposent nécessairement de passer par une analyse longitudinale permettant d'en mesurer les évolutions. Enfin, le phasage est essentiel dans le cas d'une analyse longitudinale car cela permet d'avoir des temps de référence pour permettre une analyse relative à l'évolution d'un projet. L'objectif du chercheur est donc de restreindre son nombre de phases afin d'avoir un ordre précis du déroulement de celles-ci et d'inscrire son analyse dans ces dernières (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2003). Il a été décidé ici de scinder le déroulement du projet en trois phases : 1) la phase de candidature (2004-2008) qui correspond à l'élaboration stratégique du projet, 2) la phase de planification et d'organisation (2008-2012), ainsi que 3) la phase de réalisation / mise en œuvre (2013). Reste une quatrième phase (évaluation a posteriori) que nous ne questionnons pas puisqu'elle est encore à l'œuvre actuellement.

## **2. Présentation du cas « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture »<sup>3</sup>**

Le titre de « Capitale européenne de la culture » a été conçu pour contribuer au rapprochement des peuples européens avec le double objectif de renforcer la connaissance mutuelle des peuples européens (participation citoyenne) et de participer durablement au développement du territoire (attractivité internationale). Il a été lancé, à l'initiative de Méлина Mercouri et Jack Lang, par le Conseil des ministres de l'Union européenne en juin 1985 à une période où la culture n'était pas encore une compétence européenne, l'Union n'intervenant que sur des actions ponctuelles. Le titre n'a cessé dès lors de voir croître son succès auprès des européens et de 1985 à 2016, 56 villes ont été successivement désignées Capitales européennes de la culture. Depuis 2001, le titre est attribué tous les ans conjointement à une ville de la « vieille Europe » et à une ville d'un pays nouvellement européen. Le titre de Capitale européenne de la culture est attribué à une ville – suite à un long processus de

---

<sup>3</sup> Cette présentation s'appuie sur des données internes et des données secondaires, en particulier le rapport Palmer, le site de la commission européenne, le guide à l'intention des villes candidates au titre de « capitale européenne de la culture », le dossier de candidature de MP2013, le site de MP2013, le rapport d'évaluation intermédiaire du cabinet Euréval.

sélection – proposant sur une année un programme d'évènements culturels exceptionnels dont une partie sera pérenne.

Dès le 29 mars 2004, alors que Lille était Capitale européenne de la culture et en raison du succès et de l'ampleur de cette manifestation, la ville de Marseille s'est déclarée candidate. En novembre 2007, huit villes françaises ont remis au Ministère de la Culture un dossier de candidature : Amiens, Bordeaux, Nice, Saint-Etienne, Strasbourg, Toulouse et Marseille-Provence. Le jury a sélectionné quatre candidatures mi-décembre 2007 et le 16 septembre 2008 Marseille-Provence est labellisée. Le succès de cette candidature face à des territoires a priori mieux dotés s'explique, outre la qualité culturelle et artistique du dossier présenté, par la capacité qu'a eu Marseille-Provence à proposer un programme d'évènements alliant une dimension européenne et un ancrage local au service d'un territoire rassemblé dont les atouts et les manques ont été mis en avant. De ce point de vue, un certain nombre de choix en matière de gouvernance ont été cruciaux, qu'il s'agisse de la définition du territoire de projet<sup>4</sup>, de la forme juridique de la structure porteuse, des personnalités à la tête du projet (Directeur Général et Président), des problématiques financières, ou encore des leviers de mobilisation des différentes parties prenantes du projet. Ce processus, aussi long et important soit-il, n'est que la première phase d'une Capitale européenne de la culture. Une fois l'annonce faite de cette labellisation européenne, la Capitale doit se mettre en ordre de marche pour la mise en œuvre concrète du projet. On passe alors d'une phase stratégique à une phase de planification et d'organisation. Celle-ci s'étend également dans le temps, dans notre cas de septembre 2008 au 31 décembre 2012. Les modalités de gouvernance du projet doivent alors être adaptées pour rendre réels les éléments annoncés dans le dossier de candidature tels que la mise en place des évènements, la validation du territoire de projet, son financement effectif, etc. Cette phase est la plus critique en termes de gouvernance car il ne s'agit plus ici de déclarations d'intention mais bien d'une coordination concrète des acteurs. Celle-ci est d'autant plus cruciale qu'il est nécessaire d'articuler une temporalité particulière entre une échéance apparemment lointaine et l'ampleur de ce qu'il faut réaliser en à peine plus de quatre ans.

La troisième phase est bien entendue celle de la réalisation du projet et se déroule lors de l'année Capitale. Pour Marseille-Provence 2013, elle a débuté avec le week-end d'ouverture de l'évènement les 12 et 13 janvier 2013, et s'est achevée le 31 décembre de cette même année. Là encore, il est nécessaire d'ajuster les modalités de gouvernance pour s'orienter plutôt vers une gestion quotidienne au service du bon déroulement des évènements, ce qui ne rend pas la gouvernance moins cruciale à la réussite du projet.

## 2.2. Recueil, condensation et traitement des données

Une étude longitudinale nécessite la collecte de multiples données qui doivent être organisées afin de permettre « *une utilisation facile, flexible et fiable des données [...] à*

---

<sup>4</sup> Le territoire de projet est mouvant de 2004 à 2013. Dans le dossier de candidature, ce territoire comprend : la communauté urbaine Marseille Provence Métropole ; la communauté d'agglomération Toulon Provence Méditerranée ; l'agglomération Ouest Etang de Berre représentée par la Ville de Martigues ; l'agglomération Arles Crau Camargue Montagnette, représentée par la Ville d'Arles ; l'agglomération Pays d'Aubagne et de l'Etoile, représentée par la Ville d'Aubagne ; l'agglomération Agglopolo Provence, représentée par la Ville de Salon-de-Provence ; la Ville de Gardanne ; ainsi que la Ville d'Aix-en-Provence et la communauté du Pays d'Aix. Ce territoire représente 2 200 000 habitants issus de 130 communes différentes réparties sur un territoire de 4 600 km<sup>2</sup>.

*différents moments de la vie du projet* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003, p. 442). Dans notre cas, nous avons opté pour une triangulation de données primaires et secondaires (Stake, 1995). Nous avons d'une part récolté des données secondaires, dont le chercheur n'est pas à l'origine de l'émergence (articles de journaux, documents internes etc.) tout au long du projet MP2013. D'autre part nous avons récolté des données primaires à deux moments cruciaux du projet *via* la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de nombreuses parties prenantes en 2008, période de passage de la première à la deuxième phase du projet, et en 2013, au cœur de la troisième phase. Dix entretiens ont été réalisés en 2008 et 8 en 2013 avec des parties prenantes des quatre sphères du système de gouvernance. L'entretien semi-directif peut se définir comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus [en utilisant] un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis* » (Baumard et al., 2003).

Les deux guides d'entretien se sont articulés de la manière suivante :

Thème 1 : relatif aux ***parties prenantes*** :

- Identification des acteurs
- Qualification de leurs objectifs
- Caractérisation de leur implication (degré et nature)

Thème 2 : relatif au ***système de gouvernance*** (dynamique et évolution) :

- Description des modalités de gouvernance (formelles et informelles)
- Analyse des éventuelles évolutions dans le temps

### 2.3 Méthode d'analyse

Notre méthode d'analyse a été double. Dans un premier temps, les données obtenues grâce aux entretiens retranscrits ont été condensées et questionnées à travers une analyse de contenu thématique réalisée par codage manuel au regard d'une grille d'analyse pré-structurée reprenant les thématiques du guide, elles-mêmes construites au regard de la littérature mobilisée. L'analyse de contenu est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter* » (Berelson, 1952). Si nous réalisons une analyse de contenu c'est parce qu'elle a deux fonctions principales : la découverte exploratoire (afin de voir et comprendre) ainsi que la preuve empirique (elle permet de valider une hypothèse par exemple) (Bardin, 2007). Selon Bardin (2007), il existe trois phases pour l'analyse de contenu : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et l'interprétation des résultats. En l'occurrence, la condensation systématique des entretiens retranscrits par l'évacuation des données manquant de pertinence au regard de notre problématique a constitué la phase de pré-analyse. Ensuite, l'exploitation des données s'est effectuée par le regroupement des *verbatim* similaires et par la mise en évidence de perceptions divergentes voire opposées de la part des acteurs. Enfin, tous ces résultats ont été interprétés au regard de notre grille d'analyse puis discutés. Dans un second temps, nous avons tenté d'objectiver et de compléter les données primaires. Pour cela, des données secondaires ont été collectées. Ces dernières, plus factuelles, ont, dans une certaine

mesure, limité le biais perceptif induit par les réponses intrinsèquement subjectives des parties prenantes interrogées.

### **III. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS**

Afin d'analyser les évolutions du système de gouvernance locale et son impact sur la réalisation du projet, question au cœur de notre étude, nous procéderons à une présentation dynamique des résultats structurée selon deux axes croisés : une approche chronologique du projet d'une part, et la classification des parties prenantes choisie d'autre part. Cette chronologie s'articule autour des trois phases du projet identifiées. Pour chacune de ces phases, sont évoqués les leviers d'action collective ainsi que les points de blocage identifiés dans chacune des sphères constituant le système de parties prenantes du projet.

#### **1. Une phase de candidature qui permet la constitution du système de gouvernance autour d'une vision stratégique forte**

La mobilisation et la fédération de la sphère publique dans le cadre de ce projet de territoire relève d'une double logique :

- Cette candidature s'inscrit dans la continuité des stratégies territoriales engagées précédemment. En 2002 Marseille a reçu un prix Eurocity pour ses politiques culturelles, forces du développement du territoire : « *On se sentait légitime pour être candidat, pour envisager de l'être* » (**Membre de MP2013, vague 2008**) ;
- La mobilisation de multiples territoires institutionnels afin de créer un territoire de projet cohérent et pertinent qui préfigure le futur territoire métropolitain et s'impose comme un territoire « vécu ». La « *complémentarité qu'on trouvait sur ce territoire était nécessaire à la candidature de Marseille, dynamique, foisonnante, innovatrice, mais également pauvre, alors qu'elle est entourée de communautés d'agglomération avec tant de richesses...* » (**Membre de la CPA, vague 2008**). Ce territoire est totalement cohérent tant au niveau économique que culturel.

En matière de gouvernance, trois choix stratégiques ont marqué la réussite de l'adhésion de la sphère politique. Tout d'abord, le choix d'un Directeur Général, Bernard Latarget, reconnu dans le monde culturel institutionnel et extérieur au territoire. Ensuite l'élection d'un Président, Jacques Pfister, également Président de la CCIMP<sup>5</sup>, qui va favoriser l'adhésion de la sphère économique mais également politique en mettant en exergue les liens entre économie, développement territorial et culture. Enfin, les modalités de gouvernance du Conseil d'Administration, qui intègre l'ensemble des territoires, sur le mode « un territoire = une voix » a favorisé l'entrée des territoires dans le projet. De plus, chaque partenaire financier devait contribuer à hauteur de 7,5% à 15% (Association Marseille Provence 2013, 2008), afin de réduire les risques liés au retrait d'un acteur qui empêcherait de mener à bien le projet.

Il est évident que des points de blocage sont cependant apparus durant cette phase. S'est notamment posée la question de la visibilité des territoires. L'exemple de la ville d'Aix-en-

---

<sup>5</sup> Chambre de Commerce et de l'Industrie Marseille-Provence.

Provence qui a posé comme condition le fait que Marseille 2013 se transforme en Marseille-Provence 2013, est ici emblématique. De même, la problématique des retombées (économiques et marketing principalement) pour les territoires s'est posée. En termes de visibilité, il est évident que ce label procure une renommée européenne certaine, mais l'ampleur de cette manifestation ne paraît pas toujours suffisante dans cette première phase pour garantir une visibilité internationale (**Partenaire privé, vague 2008, membre de la ville de Marseille, vague 2008**). Ainsi, retrouvons-nous autour de ces deux problématiques une sphère politique hétérogène avec des parties prenantes qui portent le projet face à des territoires plus réticents.

Au-delà des questionnements similaires autour des retombées économiques d'un tel projet, la sphère économique a représenté un véritable enjeu de par le contexte de crise que l'on a connu en 2008, accentuant la difficulté à rassembler des mécènes. Cependant, la participation des acteurs économiques du territoire donne, dès la phase de candidature, une empreinte particulière à ce projet culturel. Cela s'explique par la Présidence du Conseil d'Administration de MP2013 de Jacques Pfister mais également par la vision stratégique qui sous-tend ce projet : « l'Ambition Top 20 » (placer Marseille dans les 20 premières métropoles européennes).. Jean-François Bigay, Président de l'aéroport Marseille Provence est trésorier et Frédéric Chevalier, président du Club « Ambition Top 20 » est le secrétaire. Les problèmes métropolitains de base (transports, cadre de vie, universités) ont été posés au cœur de ce projet de Capitale européenne de la culture. « *On a à la fois le problème et les solutions, on a le potentiel* ». « *Les mentalités évoluent assez rapidement [...] autour de grands projets internationaux comme celui-là* » (**Membre de la ville de Marseille, vague 2008**). La culture constitue en plus un espace de neutralité. Les grands acteurs économiques ne vont pas se battre autour d'un projet à la base culturel (**Membre de MP13, vague 2008**). « *Notre ambition en matière de développement culturel est plus haute et notre richesse individuelle est plus faible* ». « *Cette conjonction fait qu'on en a plus besoin que les autres* » (**Membre de MP13, vague 2008**). Par ailleurs, le monde économique s'est engagé au-delà de sa contribution financière : une délégation de dirigeants emmenée par Jacques Pfister, s'est rendue dès janvier 2008 à Liverpool, pour analyser et anticiper les enjeux d'une Capitale européenne.

Afin de faire appel à l'ensemble des acteurs présents sur le territoire et de permettre l'adhésion la plus forte possible au projet, MP 2013 a mis en place des groupes de travail. C'est dans le cadre du Comité de Pilotage qu'a été effectuée une synthèse des débats participatifs afin de proposer les décisions à soumettre au Conseil d'Administration de l'association. Ce comité est composé des responsables des services techniques des collectivités territoriales, des représentants « référents » des groupes de travail, des personnalités qualifiées et des représentants des établissements publics membres de l'association. C'est au terme des 24 séminaires réunissant quelques 200 acteurs présents sur le territoire que les objectifs et les thèmes de cette candidature ont été fixés. La programmation devra remplir quatre exigences : une manifestation internationale et européenne, citoyenne, aux effets durables et œuvrant pour le renouveau de la cité (Arnaud, 2008). Si cette concertation constitue un véritable dispositif de démocratie participative intégrant à la fois les

acteurs culturels et plus largement, la sphère citoyenne, cela n'a pas empêché une déconnexion entre une équipe plus parisienne que marseillaise qui n'a pas su appréhender la culture locale.

Enfin, les citoyens-usagers ont été intégrés au projet grâce à différents dispositifs informatifs et communicationnels (passivité du citoyen), mais également de dialogue (création d'une plateforme internet) et de concertation.

Cette première phase du projet invite à une discussion autour de quatre thématiques centrales dans la gouvernance d'un projet de territoire :

1. ***L'intention stratégique*** qui sous-tend le projet et sa diffusion pour une adhésion / appropriation des parties prenantes
2. Le ***leadership territorial***
3. La notion de ***territoire « vécu »*** et de ***ressources territoriales*** / locales
4. Les différents paliers de ***démocratie participative*** comme mobilisation des citoyens

## **2. Une phase de planification et d'organisation empreinte de nombreuses crises**

En premier lieu, MP2013 apparaît comme un catalyseur de gouvernance territoriale. En effet, nous avons pu remarquer une coopération territoriale des collectivités en matière de transports (création d'une carte unique), mais aussi pour la construction, la rénovation de nombreux projets urbains et d'équipements culturels. Si cela témoigne d'un engagement fort du monde politique autour du projet, cela a aussi créé des difficultés de réalisation inhérentes au nombre de projets prévus sur un même site de manière concomitante : « *Parce que c'était pas évident, avec tous ces maîtres d'ouvrage différents, que le MuCEM, la Villa Méditerranée, le projet Euromed qui faisait les abords des deux musées, finissent en même temps, se tirent pas dans les pattes au moment où y en avait un qui faisait le goudron pendant que l'autre faisait encore les gros travaux etc* » (**Membre du CG13, vague de 2013**). Pour ce faire, « *il y avait aussi des instances régulières pilotées par le préfet de coordination des grands travaux* » (**Membre du CG13, vague 2013**). Ces comités ont permis aux acteurs de se connaître et d'apprendre à travailler ensemble et ont constitué l'un des leviers de l'apprentissage territorial créé par MP2013. Néanmoins, rapidement un manque de cohérence du projet territorial apparaît et se manifeste par le retrait de la ville de Toulon en 2011, ou encore la menace de la ville d'Aix de se retirer du projet si elle n'obtient pas le siège de l'université unique en construction. En termes de coordination bilatérale entre MP2013 et les collectivités territoriales, si certaines relations approfondies se sont créées, d'autres ont été plus compliquées ; ce fut le cas pour l'exposition Camus, initialement prévue dans la programmation de MP2013, dont l'abandon fut le résultat d'un manque de coordination. Par ailleurs, la « crise du guichet unique » de 2009 est, quant à elle, révélatrice de la complexité de la coordination interterritoriale. En effet, le souhait de la mairie de Marseille de créer un « guichet unique », qu'elle piloterait, a créé une crise majeure car il était prévu que les candidatures s'effectuent auprès de l'association MP2013, seule habilitée à décider de la programmation en cohérence avec l'idée initiale « un territoire, un projet ». Après plusieurs mois de crise, un CA extraordinaire a permis l'établissement de principes de fonctionnement communs sur la sélection et la labellisation des projets, principes au cœur de la réussite de MP1013.

Tout au long de cette phase de planification et d'organisation, le monde économique prolonge son engagement (Fouchet et al., 2013) malgré un contexte de crise limitant l'entrée de certains partenaires. En préfiguration de l'année 2013, de nombreuses entreprises accueillent des artistes en résidence, dans le cadre des ateliers de l'Euroméditerranée, événement pilote qui montre les apports de la culture au monde de l'entreprise. Cette démarche est cruciale, car elle est source d'impacts forts en termes de communication externe (retombées médiatiques, image de l'entreprise) et interne (adhésion, ambiance) (**Membre de Sybléma Percussion, vague 2008**). En parallèle, certains partenaires financiers officiels s'engagent tour à tour dans le projet (le premier étant La Poste en janvier 2010).

La sphère culturelle fait preuve, durant cette phase, d'un engouement pour le projet comme en témoigne le foisonnement de dossiers déposés en vue d'une labellisation par MP2013 : plus de 1500 en juin 2010 (La Provence, 25/06/10). Cette dynamique collective du monde culturel s'est vue renforcée par l'octroi de financements relevant du budget de



l'association au cours de cette phase préparatoire. Ces subventions avaient vocation tant à renforcer des programmations existantes qu'à développer de nouveaux événements en vue de l'année Capitale. Ces éléments de préfiguration ont permis de fédérer les acteurs culturels autour d'un objectif de long terme, dynamique indispensable à la réussite du projet. Cependant, la sélection inhérente à ce processus a créé différentes polémiques. Une frustration s'est ressentie chez les acteurs non retenus et certains choix programmatiques de l'association ont été critiqués, « *parce qu'on est à la fois dans 500 projets, ce qui est énorme, et à la fois dans 1500 qui ont pas été pris, ce qui est toujours un peu frustrant aussi* » (**Membre du Pays d'Aubagne, vague 2013**). L'absence de certaines disciplines, de même que la part des créations jugée trop faible, ont été au cœur d'une contestation aboutissant à l'émergence d'un « Marseille 2013 OFF » qui « *souhaite replacer l'artiste marseillais au cœur de la capitale européenne en organisant une programmation décalée et impertinente* » (Site du collectif). En effet, étant donné que les Capitales européennes de la culture nécessitent d'articuler ancrage local et attractivité internationale, MP2013 s'est vue de fait contrainte d'équilibrer en continu ces deux dimensions dans la conception de la programmation impliquant ainsi de nombreuses tensions.

Cette phase a également eu pour objectif d'impliquer la population. Des campagnes d'information à vocation pédagogique ont été menées sur l'ensemble du territoire tant pour anticiper de potentielles frustrations que pour encourager les initiatives citoyennes. Au delà de la dimension informative, une réelle volonté de mettre en place un processus de démocratie participative a émergé. Cela s'est traduit par la démarche « tous acteurs » comprenant des actions globales tels que les ateliers de l'euroméditerranée mais aussi plus ciblées à l'instar des « quartiers créatifs » ou de la campagne de bénévolat. Ces différents éléments cherchaient à initier des projets participatifs dont l'aboutissement supposait une forte implication de la population en amont. Cependant, malgré les efforts de communication et d'implication vis-à-vis de la population, l'information a été jugée comme étant trop faible : « *y a des gens qui disaient "on en entend plus parler, on communique pas"* » (**Membre de MP2013, vague 2013**). Entre la difficulté de communiquer de façon régulière pendant plusieurs années sur un événement en construction et les nombreux échos négatifs relayés par la presse locale comme nationale, la population était plutôt démobilisée et négative quant à l'aboutissement du projet.

Enfin, notons que, de manière transversale, cette phase a été marquée par des problématiques fortes de gestion interne à l'association MP2013. En effet, de grosses dissensions se sont révélées quant à la répartition des différents postes budgétaires. Alors que de nombreux projets n'étaient pas financés et que la capacité de MP2013 à finir en équilibre budgétaire était mise en doute, le « top management » de l'association profitait de rémunérations confortables, occasionnant ainsi une défiance de la part des différents acteurs (culturels, publics, population). Cette dernière a été d'autant plus importante que, certains dirigeants ont dû être remplacés au cours du projet – faute de compétences adéquates – impliquant ainsi des licenciements coûteux. L'apogée de ce sentiment a été atteinte lors du changement de direction en mars 2011 qui, bien que consensuel, est apparu comme impromptu et révélateur d'un déficit de l'organisation en termes de gestion et d'anticipation ; éléments pourtant essentiels à la gouvernance d'un méga-événement culturel.

### **3. Une phase de réalisation qui s'inscrit dans une gestion quotidienne qui découle des choix préalables**

Après une phase de planification et d'organisation, parfois laborieuse, la phase de réalisation a quant à elle été marquée par une cohésion globale des acteurs politiques en vue de la réalisation du projet. En effet, les conseils d'administration de l'association ne voient plus d'opposition marquée freiner les processus décisionnels, les acteurs étant désormais guidés par les impératifs de promotion et de bonne tenue des événements : *« et puis là miracle, c'est le weekend d'ouverture et puis on veut plus qu'une chose c'est que tout se passe bien »* (**Membre de la CCIMP, vague 2013**). Ces éléments sont néanmoins à tempérer dans la mesure où l'on constate la réminiscence d'anciennes rivalités entre collectivités du territoire construit qui les placent encore dans une logique que l'on pourrait qualifier de compétitive plus que de coopérative. Par exemple, lorsqu'il s'est agi, au cours de l'année 2013, d'aborder la question d'un éventuel renflouement du déficit de l'association (environ deux millions d'euros) par les collectivités partenaires, certaines (ville d'Aix-en-Provence et Communauté du Pays d'Aix) ont refusé.

S'agissant des acteurs économiques, alors qu'on aurait pu penser que leur rôle se limiterait à celui de financeur du projet et que leur implication dans la phase de réalisation serait très limitée, ces derniers ont fait preuve d'un investissement dépassant les attentes formulées à leur encontre. Ils ont été acteurs de l'année Capitale en prenant part à la mise en scène du territoire et en se positionnant en vitrine du projet (élaboration de menus spécifiques, participation active à la chasse au trésor du weekend d'ouverture, réalisation par la CCIMP d'un « détournement de Canebière » etc.)

Au cours de cette phase, le « Marseille 2013 OFF » connaît des difficultés financières l'empêchant de mener à bien ses projets. Aussi, des discussions s'engagent entre ce dernier et les organisateurs de MP2013 aboutissant à une participation financière de MP2013 à la faveur du « off ». Ainsi, cet événement construit en marge de l'année capitale, s'institutionnalise et devient quasiment partie intégrante de la programmation officielle. Ceci marque la reconnaissance de la complémentarité des deux événements permettant, d'une part à MP2013 de limiter les critiques quant au faible emploi des ressources locales, et d'autre part à une partie des acteurs culturels de se réapproprier un projet dont ils sont désormais partie prenante. Pour autant, certaines critiques perdurent. Certains acteurs culturels reprochent à l'événement MP2013 et, surtout aux collectivités partenaires, la baisse de leurs subventions.

Si les citoyens ont été peu pris en compte dans la gouvernance des deux phases précédentes, ils sont une partie prenante essentielle de celle-ci. Outre leur présence aux différents événements organisés dans le cadre de l'année capitale, MP2013 leur a également permis de se réapproprier l'espace public. En effet, les grands projets de rénovation et la construction de nombreux bâtiments et lieux publics ont requalifié l'espace public aux yeux de la population. *« J'étais au J4 et je voyais plein de gens qui prenaient des photos de la ville et je me suis rendu compte, en écoutant, que c'était pas des touristes, c'était des marseillais qui photographiaient leur ville. Je pense que c'est peut-être ça l'effet le plus important, c'est auprès de notre population qui a redécouvert la ville »* (**Membre de la Mairie de Marseille,**

**vague 2013**). De plus, les projets culturels d'envergure ont été autant d'occasions pour la population de redécouvrir son territoire : « *Chaque fois que y a eu un grand truc populaire, les citoyens du territoire ont répondu présent : l'ouverture, Entre Flammes et Flots, TransHumance, la fête de la musique. Donc je dirai que la première retombée c'est le renforcement du vivre ensemble et renforcement de l'estime de soi collective* » (**Membre de la CCIMP, vague 2013**). Néanmoins, il a été déploré que la communication relative aux événements de plus petite envergure ait été parfois insuffisante.

Au cours de cette phase, la structure interne et les groupes de coordination de MP2103 ont évolué de manière à rentrer dans une démarche de gestion opérationnelle des événements. On peut noter que cette adaptation s'est déroulée sans heurt, hormis quelques mésaventures en termes de communication interne.

## **CONCLUSION GENERALE**

Le méga événement MP2013 fonctionne sur une logique « d'évènements dans l'évènement » (qui s'appuie sur des dispositifs de labellisation et des incitations financières). « *Cela signifie qu'il est constitué d'un ou plusieurs évènements d'envergure suffisante pour fédérer et porter une dynamique territoriale* » (Arnaud, 2012, p. 315). Le territoire s'inscrit alors dans une logique de coopération qui lui permet de s'éloigner de la logique concurrentielle pour tendre vers des logiques structurelles et de coopération. C'est donc dans un processus d'apprentissage territorial long que les territoires construiront cette logique de coopération qui se substitue à celle de compétition.

L'évènement peut également jouer un rôle catalyseur en ce qu'il permet de créer / projeter une image de « vitalité urbaine » et fabrique une part de la « personnalité » du territoire en le mettant en scène (Chanoux et al., 2011). De lieu de production, il se mue en lieu de consommation. Le territoire va se transformer en une scène de spectacle éphémère qui se veut fête, qui veut attirer : le territoire s'expose et se donne à voir et marque ainsi sa singularité, sa différence, son positionnement. L'expérience culturelle devient un processus holistique au sein duquel producteurs et consommateurs cohabitent et identifient une symbolique prégnante (Russo et Van der Borg, 2002) lors d'un temps festif qui marque une rupture avec la vie quotidienne des citoyens.

Le monde politique a été très impliqué tout au long du projet même s'il apparaît au second plan lors de la réalisation. Il reste rassemblé dans la phase de candidature ; de fortes dissensions apparaissent dans la deuxième phase ; mais leur règlement a constitué un vecteur d'apprentissage collectif permettant de limiter les blocages lors de la troisième phase. Le monde économique a quant à lui un rôle prépondérant dans la première phase par rapport à celui des acteurs culturels, peu concertés. Il reste impliqué dans les deuxième et troisième phases sans constituer un vecteur de blocage. Notons que cette prépondérance du monde économique a été à la fois un facteur de succès de la candidature car il a permis la réunion de nombreuses collectivités territoriales autour du projet, mais également une des sources principales de la frustration des acteurs culturels. Fait notable pour un méga événement culturel, les acteurs culturels – pourtant pierre angulaire d'une programmation réussie – sont

très peu pris en compte dans la gouvernance d'un projet dont les enjeux apparaissent finalement comme étant plus territoriaux que culturels. La population, bien que peu impliquée lors des deux premières phases, est une partie prenante fondamentale en tant qu'actrice et bénéficiaire de l'année Capitale, témoignant ainsi de la ferveur véhiculée par le projet.

Cette recherche comporte certaines limites. D'une part, s'agissant d'une étude de cas unique, la validité externe de nos conclusions est relative bien que nos résultats soient potentiellement transposables à d'autres projets de territoire, pas nécessairement culturels. D'autre part, l'absence de traitement systématique des données secondaires est à mettre en évidence car celui-ci pourrait permettre de rendre plus robuste notre protocole méthodologique. Nous réaffirmons enfin l'importance de ces données secondaires dans la limitation des biais interprétatifs induits par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs encore impliqués dans le projet.

Aujourd'hui, se pose la question de l'avenir de ce territoire et ce, à différents niveaux. La première question est celle de la capacité à exploiter les équipements et à maintenir des financements, une offre et une richesse culturelles dignes d'une Capitale européenne de la culture, condition essentielle afin de pérenniser les effets tant en termes d'image que d'amélioration de la qualité de vie de la population. La seconde question est celle de la capacité à capitaliser sur les effets d'apprentissage collectif induits par l'ensemble du projet en vue de développer des nouveaux modes d'action publique territorialisée performants. Cette question a une double dimension dans la mesure où les défaillances internes de la gouvernance ont mis en exergue la difficulté de fonctionner avec un top-management extérieur au territoire d'une part, et où le territoire de projet MP2013 est aujourd'hui le même que celui de la métropole Marseille-Provence en création d'autre part. De fait, d'un point de vue stratégique, l'apprentissage organisationnel induit par les dysfonctionnements tant en termes de gouvernance que de management sont à considérer comme étant cruciaux pour l'avenir de ce territoire. Ce cadre d'analyse pourrait également s'appliquer à d'autres territoires en proie à des problématiques et perspectives similaires.

## Références bibliographiques :

ARNAUD C. (2012), « Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire », Thèse en Sciences de Gestion, soutenue le 16 novembre, IMPGT, Aix-Marseille Université.

ARNAUD C., SOLDI E. (2014). « Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires », *Management International*, HEC Montréal : Québec, à paraître.

ASSOCIATION MARSEILLE-PROVENCE 2013 (2007), Statuts de l'association, publiés au JO le 10 février 2007

ASSOCIATION MARSEILLE-PROVENCE 2013. (2008). *Marseille Provence 2013 D'Europe et de Méditerranée, Capitale européenne de la culture Dossier de candidature Marseille-Provence 2013.*

ASSOCIATION MARSEILLE-PROVENCE 2013, site officiel : <http://marseille-provence2013.fr>

AUGIER P. (2009), *Pour une politique gagnante des grandes évènements*, Rapport à la Présidence de la République, 61 p.

BARDIN L. (1977). *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.

BARON C. (2003), « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société*, vol. 2, n° 54, pp. 329-349.

BARTHON C., FRAPPART V., FARAT I., GRAVARI-BARBAS M., VESCHAMBRE V. (2002), *L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les évènements culturels et festifs – Villes et Festivals : Synthèse*, DEP – Ministère de la Culture / CNRS – UMR 6590 – Espaces géographiques et sociétés, Avril.

BAUMARD P., et al., in THIETART et al. (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p. 235.

BERELSON B.V. (1952), *Content analysis in Communication Research*. New York : University Press.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

CARROLL A.B., NÄSI J. (1997), "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n° 1, pp. 46-51.

CANALI S., D'ANGELLA F. (2009), "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n° 3, pp. 59-72.

CHANOUX M., ARNAUD C., SOLDI E. (2011). « La place de l'évènement phare comme outil de mise en scène du territoire dans les stratégies de marketing territorial. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », Colloque AIMAC, 11th International Conference on Arts and Cultural Management, 3-6 Juillet 2011, Anvers, Belgique.

CLARKSON M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 92-117.

DECHARTRE (1998), *L'impact et l'apport des événements culturels dans le développement local et régional*, Rapport au Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel.

DEFFNER A. M., LABRIANIDIS L. (2005), "Planning Culture and Time in a Mega-event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997", *International Planning Studies*, vol. 10, n° 3-4, pp. 241-264.

DUTOYA J. (2008), *Evènementiel culturel et sportif et développement touristique*, Rapport pour le Conseil national du tourisme, Février, 20 p.

EUREVAL (2013), « Evaluation des impacts de Marseille-Provence 2013, Capitale européenne de la culture », Rapport intermédiaire, juin 2013

EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.

FOUCHET C., OLIVAUX M., GOMEZ-COLOMBANI A. (2013). « Marseille-Provence 2013 Capitale européenne de la culture : analyse des impacts perçus par ses parties prenantes ». 6<sup>ème</sup> *Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, *Culture pour le changement, changement par la culture*, Marseille, 7-9 octobre 2013.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2003), « Analyses longitudinales » in THIÉTART R-A. & Coll, *Méthodes de Recherche en Management*, , pp. 442-446, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.

FRANÇOIS H., HIRCAK M., SENIL N. (2006), « Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, pp. 683-700.

FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management: a stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FROOMAN J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.

GERARDIN H., POIROT J. (2010), « L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol. 38, n° 149, pp. 27-41.

GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n° 3, pp. 403-428.

GETZ D. (2005), *Event management and event tourism*, 2<sup>nd</sup> ed., Cognizant, New York.

GILLY J-P., LEROUX I., WALLET F. (2004), « Gouvernance et proximité », in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, pp. 187-206, coll. Hermès, éd. Lavoisier, Paris.

GIRARD V. (1997), « Le marketing territorial », *Actes du Congrès de L'association Française du Marketing*, Toulouse, pp. 1186-1212.

GRAVARI-BARBAS M., JACQUOT S. (2007), « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, vol. 82/3, pp. 2-16.

*Guide à l'intention des villes candidates au titre de "Capitale européenne de la culture"*, disponible sur <http://ec.europa.eu/culture> (site officiel de la Commission Européenne)

GURSOY D., KENDALL K.W. (2006), "Hosting Mega Events. Modeling Locals' Support", *Annals of Tourism Research*, vol. 33, n° 3, pp. 603-623.

HALL C.M. (1997), "Mega-events and their legacies", in P.E. Murphy (Eds.), *Quality Management in Urban Tourism*, pp. 75–87, John Wiley & Sons, Chichester.

HAMEL, G. et PRAHALAD, C.K. (1989). « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June, p. 63-76.

HARRISON J.F., JOHN H.S. (1996), "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executives*, vol. 10, n° 2, pp. 46-57.

HAXTON P. (1999), "Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research", *7<sup>th</sup> International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*, Greece.

HERNANDEZ S. (2008), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie et sciences économiques*, vol. 1, n° 178, pp. 54-75.

HERNANDEZ S. (2005), « Entre le partenariat public-privé et la gestion des parties prenantes: le cas de l'insertion sociale » in A. Sedjari (dir.), *Partenariat public-privé et gouvernance future*, pp. 120-135, L'Harmattan, GRET.

HILLER H.H. (1998), "Assessing the Impact of Mega-Events: A Linkage Model", *Current Issues in Tourism*, vol. 1, n° 1, pp. 47-57.

JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A. (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Economica, coll. Gestion, Paris.

KEBIR L., MAILLAT D. (2001), « Conditions-cadres et compétitivité des régions: une relecture » *Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXIV, n° 1, pp. 41-56.

LANGEN F., GARCIA B. (2009), *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review*, Impacts 08 Background Report, May, 12 p.

LE BART C. (2003) in SMITH A., SORBET C. *Le leadership politique et le territoire*, éd. PUR, pp. 145-161.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Economie et Société*, vol. 7, pp. 321-331.

Marseille 2013 Off, site officiel : [www.marseille2013.com](http://www.marseille2013.com)

MARAIS M., ARNAUD C. (2010), « Le rôle structurant et légitimant du méga événement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012 », *XIX<sup>ème</sup> Conférence Internationale AIMS*, 1-4 Juin, Luxembourg.

MATHESON V. A. (2004), « Economic Multipliers and Mega-Event Analysis », Working Paper n° 04-02, College of the Holy Cross, Department of Economics, June, 10 p.

MENARD S., (1991). *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, Newbury Park, Sage.

MILES M. B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2<sup>nde</sup> édition, De Boeck & Larcier, Bruxelles.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.

MITROFF I. (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind*, Jossey-Bass, San Francisco.

NAVARRE C., SCHAAN J., DOUCET A. (1989), Où en est la gestion de projet aujourd'hui ? Essai de modélisation, *Gestion 2000*, vol. 5, n° 1, pp. 31-57.

NEGRIER E., JOURDA M-T. (2007), *Les Nouveaux territoires des festivals*, Editions Michel de Maule, Paris.

NERE J-J. (2009), Le management de projet. *De la gestion de projet au management par projet*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

OFFNER J-M. (1999), « Gouvernance, mode d'emploi », *Pouvoirs locaux*, n° 42, pp. 58-61.

PALMER/RAE ASSOCIATES (2004), *European Cities and Capitals of Culture*, disponible sur <http://ec.europa.eu/culture> (site officiel de la Commission européenne)

PALMER C. (2009), "Le Tour du Monde: Towards an Anthropology of the Global Mega-event." *The Australian Journal of Anthropology*, vol. 9/3, pp. 265-273.

POIRRIER P. (2010), « Les collectivités territoriales et la culture : des beaux-arts à l'économie créative », in P. Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, pp. 65-73, coll. Les Notices, La Documentation Française, Paris.

PRESTINI-CHRISTOPHE M. (2006), « La notion d'évènement dans différents champs disciplinaires », *Pensée Plurielle*, vol. 13, pp. 21-29.

RAVIX C., in GAVARD-PERRET et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, Pearson, p.181.

ROZET J.P. (2005). *Communes, intercommunalités, quels devenirs?* Rapport public, Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique, social et environnemental, Juin.

RUSSO A.P., VAN DER BORG J. (2002). « Planning consideration for cultural tourism : a case study of four European cities », *Tourism Management*, vol. 23, pp. 631-637.

SOLDO E. (2007), *L'évaluation stratégique de la politique culturelle, une approche financière et par les pratiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet (IMPGT) et G. Benhayoun (CEREFI), IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 17 novembre, Aix en Provence.

**SOLDO E. (2010)**

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C. (2012), « Les impacts durables de la mise en œuvre d'un évènement culturel d'envergure pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du pays d'Aix », in Y. Lazzeri et E. Moustier (dir.), *Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée, collection Espace et Développement Durable*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, à paraître.

SOTARAURA M. (2010). « Regional Development and Regional Networks : The Role of Regional Development Officers », *Finland. European Urban and Regional Studies*, vol. 17, n° 4, pp. 387-400

STAKE R., (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

TORRE A., BEURET J-E. (2012), *Proximités territoriales*, Economica, Anthropos, Paris.

TOURNIER C. (2007) « Le concept de gouvernance en science politique », *Papel Político*, vol. 12, n° 1, pp. 63-91



TURNER V. (1982), *Celebration: Studies in festivity and ritual*, Smithsonian Institution Press, Washington.

TYLOR E.B. (1981), *Primitive Culture, Tome 1, The Origins of Culture*, John Murray ed., London.

VAUCLARE C. (2009), *Les événements culturels : essai de typologie*, Culture Etudes, bulletin officiel du DEPS, 3, 8 p.

VION A., LE GALES P. (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, vol. 1, pp. 1-33.

WILSON I. (1992). « Realizing the power of strategic vision », *Long Range Planning*, vol. 25, n°5, pp. 18-28

YIN R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications, Newbury Park.