



**HAL**  
open science

## L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès

Edina Soldo, Charlène Arnaud, Olivier Keramidas

### ► To cite this version:

Edina Soldo, Charlène Arnaud, Olivier Keramidas. L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès. *International Review of Administrative Sciences*, 2013, 79 (4), pp.779-799. 10.1177/0020852313502154. hal-02333776

**HAL Id: hal-02333776**

**<https://hal.science/hal-02333776>**

Submitted on 5 Nov 2019

**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.

## L'ÉVÈNEMENT CULTUREL EN RÉGIE DIRECTE, UN LEVIER POUR L'ATTRACTIVITÉ DURABLE DU TERRITOIRE ? ANALYSE DES CONDITIONS MANAGÉRIALES DE SUCCÈS

Edina Soldo, Charlène Arnaud et Olivier Keramidias

I.I.S.A. | « [Revue Internationale des Sciences Administratives](#) »

2013/4 Vol. 79 | pages 779 à 799

ISSN 0303-965X

ISBN 9782802745686

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2013-4-page-779.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A..

© I.I.S.A.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



## L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire? Analyse des conditions managériales de succès

*Edina Soldo, Charlène Arnaud et Olivier Keramidas<sup>1</sup>*

### Résumé

L'un des problèmes inhérents à la gestion des administrations contemporaines décentralisées relève d'une modification profonde de leurs modes d'action (Divay et Mazouz, 2008). On constate notamment une intégration croissante des politiques et actions culturelles dans les stratégies territoriales et ce, afin de répondre à la volonté des territoires de s'inscrire dans un processus d'attractivité durable. Afin d'atteindre cette finalité stratégique, de plus en plus de territoires optent pour la mise en œuvre d'évènements, notamment culturels, considérés comme des objectifs intermédiaires. Cette ruée vers la ville festive et événementielle marque un changement dans le management territorial qui s'oriente de plus en plus vers un management de projet et questionne tout à la fois la conception de la stratégie autour de l'évènement ainsi que sa mise en œuvre au sein de l'organisation et sur le territoire. Ainsi le cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » permet ici, à travers une étude de cas unique et exemplaire, de s'interroger sur les conditions managériales qui permettent de maximiser les potentialités de l'évènement culturel en tant que levier d'attractivité territoriale durable.

### Résumé pour les praticiens

Cette recherche met en exergue les risques d'une « événementialisation » de la culture et des territoires et questionne les modalités de management d'un évènement culturel à l'échelon intercommunal (éléments relatifs à la stratégie territoriale) et produit en régie directe par les services d'une intercommunalité (éléments relatifs aux modalités de gestion interne). Au-delà d'une monographie éclairante, cet article propose une boîte à outil de facteurs clés de succès génériques dans laquelle les praticiens peuvent piocher afin de construire leur portefeuille d'évènements culturels à l'échelle territo-

<sup>1</sup> **Edina Soldo**, Aix-Marseille Université, IMPGT, CERGAM, EA4225, **Charlène Arnaud**, Université de Versailles Saint-Quentin, ISM, LAREQUOI, Courriel : charlene.arnaud@gmail.com. **Olivier Keramidas**, Aix-Marseille Université, IMPGT, CERGAM, EA4225 (France).

riale, en termes d'élaboration stratégique ainsi que de gestion de projet et de parties prenantes.

**Mots-clés:** Événement culturel, Attractivité territoriale durable, Stratégie et Gouvernance territoriale, Régie directe, Étude qualitative par investigation de cas unique.

## Introduction

Alors que les territoires se trouvent en face d'un phénomène grandissant de globalisation, les managers territoriaux sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements « à haute valeur ajoutée et à fort potentiel d'image, censés apporter aux villes renommée, supplément d'âme et impact médiatique » (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). Pourtant, malgré l'engouement d'un grand nombre de territoires pour la culture, il n'est pas certain que l'action culturelle mise en œuvre soit fructueuse (Lucchini, 2002). Parce que le succès n'est jamais garanti, cette recherche vise à déterminer les conditions managériales requises pour que les impacts socio-économiques d'un événement culturel produit en régie directe, soient positifs et durables sur le territoire organisateur. Elle invite donc à repenser le management d'un événement culturel produit par une collectivité locale à l'aune de finalités stratégiques se traduisant par une attractivité durable du territoire (politique, économique, sociale et citoyenne).

L'analyse du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix<sup>2</sup> (CPA), au travers d'entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif des parties prenantes de l'événement, permet, grâce à une analyse de contenu manuelle, de mettre en exergue les modalités et pratiques managériales émergentes. Cette recherche permet ainsi d'éclairer les managers sur « l'amont », c'est-à-dire sur ce qui permet de mener à bien un événement culturel produit en régie directe.

La première partie de cet article revient sur la littérature abordant la conception et la réalisation des événements culturels. L'objectif est d'aboutir à trois propositions de recherche qui seront discutées par la suite (I). Il est fait référence ici à des propositions de recherche et non pas à des hypothèses. Cela tient au positionnement épistémologique des chercheurs et à la logique de raisonnement mobilisée dans cette recherche. L'hypothèse, telle qu'entendue par K. Popper, renvoie à des démarches hypothético-déductives fondées sur la validation/réfutation des hypothèses. Notre objectif ici est de construire une réflexion sur la base de schémas de pensée intégrant des logiques inductives et abductives et non plus uniquement déductives, comme le conseille A. David (1999). Ainsi nous inscrivons-nous dans une démarche exploratoire de type abductif. L'abduction se définit comme « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjec-

<sup>2</sup> Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI): regroupement de communes ayant choisi de développer plusieurs compétences en commun, l'EPCI est un échelon territorial récent en France qui s'est particulièrement développé depuis la loi Chevènement de juillet 1999.

ture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter» (Koenig, 1993, p. 7). Les trois propositions formulées dans cette recherche apparaissent dans le corps de texte au fur et à mesure des éléments théoriques qui viennent les nourrir. Cependant, elles sont bel et bien le fruit d'un long travail fait d'aller-retour entre théorie et terrain. D'ailleurs, un effet miroir apparaît dans la partie résultat, structurée elle-même autour des réponses apportées à ces trois propositions. Ainsi, sur la base de l'analyse qualitative du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » (II), les résultats, articulés autour des trois propositions de recherche, permettent de mettre en exergue les conditions de succès requises pour la production d'un événement culturel en régie directe (III).

### **Concevoir et mettre en œuvre un événement culturel : de l'organisation au territoire**

La revue de littérature qui s'accompagne de la présentation de trois propositions de recherche, replace le caractère événementiel de la manifestation au regard d'une notion de pérennité territoriale. La démarche analytique est ainsi construite autour de trois volets : la phase de formulation et de conception de la stratégie culturelle (P1) ; les impacts d'une exploitation en régie<sup>3</sup> sur le management interne à l'organisation publique porteuse du projet (P2) et la structuration d'un système de gouvernance territoriale efficace autour du projet (P3).

#### *L'événement culturel comme objectif intermédiaire de la stratégie territoriale*

Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux traitant du management territorial stratégique (Divay et Mazouz, 2008 ; Hernandez, 2008 ; Decoutère et Ruegg, 1996). Les changements qui apparaissent dans diverses sphères de la vie locale (et notamment la réforme territoriale française en cours<sup>4</sup>) constituent l'un des tournants dans le métier des décideurs locaux faisant de plus en plus appel à la pensée stratégique. Au cœur de ce nouveau management<sup>5</sup>, la notion

---

<sup>3</sup> L'exploitation en régie fait référence ici à l'internalisation de la gestion de l'événement au sein des services administratifs de la CPA. Il s'agit d'une gestion en régie directe (définie plus amplement dans la seconde section de la partie théorique).

<sup>4</sup> Le projet de réforme territoriale en France est issu des propositions faites par le Comité pour la réforme des collectivités locales présidée par Edouard Balladur (mars 2009). Deux enjeux majeurs sont soulevés : (1) la nécessité de « simplifier et rationaliser, pour mettre fin au « mille-feuille administratif » que représente la superposition de 36 789 communes, 101 départements, 26 régions et 15 900 syndicats intercommunaux », (2) « clarifier le partage des compétences entre les niveaux d'administration ». Cette réforme s'inscrit dans le chantier plus vaste de gestion du niveau de l'endettement qui passe, au niveau de l'État, par la Réforme Générale des Politiques Publiques. (Citations issues du site internet vie publique : <http://www.vie-publique.fr/>).

<sup>5</sup> Il apparaît de manière évidente que la fracture entre la seule administration publique et l'émergence d'un véritable management public territorial est liée, en France, à la politique de décentralisation des années 80 qui a, successivement, attribuées compétences, autonomie et donc marges de manœuvres aux collectivités territoriales.

d'intention stratégique territoriale émerge (Hernandez, 2008). Loin d'une simple extrapolation du présent, l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. « Territorialiser » cette notion nécessite de prendre en compte les spécificités du territoire et de gérer la dualité qui s'opère entre le contexte et l'action (Hernandez, 2008).

Pour autant, le processus stratégique ne se réduit pas à l'étape ultime qu'est l'intention stratégique. Cette finalité est sous-tendue par la détermination d'objectifs intermédiaires. Ainsi, si « les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations » (Divay et Mazouz, 2008, p. 342), les objectifs intermédiaires qu'elles se fixent pour atteindre leur intention stratégique varie en fonction des acteurs et des spécificités du territoire. Certains choisiront ainsi la mise en œuvre d'un événement culturel spécifique auquel ils attribueront des fonctions en termes de développement du territoire.

Manifestation planifiée avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés), l'évènement culturel renvoie ainsi à la dialectique éphémère/durable. Ephémère dans son existence, il peut cependant produire des impacts pérennes sur le territoire (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007, p. 2). Il se distingue des autres événements par la création artistique toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une définition restreinte du « culturel » entendu comme secteur d'activité<sup>6</sup>, excluant par là-même les événements d'ordre religieux, traditionnel ou encore folklorique. L'évènement culturel se caractérise enfin par une double problématique de développement territorial et d'ancrage local de l'action. Ainsi conforte-t-il le rôle de la culture en termes de développement durable (externalités de la culture) tout en la mobilisant comme médium afin de donner du sens au territoire et de le différencier.

Dans une approche fonctionnelle des événements, on peut considérer qu'il existe une typologie allant de la petite manifestation locale au méga événement, construite autour des fonctions attribuées à chacun d'eux. Dans le cadre de cette recherche, il convient de s'arrêter quelques instants sur « l'évènement phare ». Ce dernier se définit comme un événement majeur (foire, exposition, manifestation culturelle et sportive...) unique ou récurrent, à durée limitée et mis en œuvre sur un territoire principalement pour « améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité d'une destination touristique » (Getz, 2005). Ce « produit touristique spécifique » (Hall et Page, 2009) possède une telle importance en termes d'attractivité, de qualité ou de publicité, qu'il constitue pour le territoire un véritable avantage concurrentiel (Hall, 1989; Ritchie, 1984).

P1. Pour participer au renfort de l'attractivité durable d'un territoire, l'évènement culturel doit s'inscrire dans un processus stratégique territorial comme objectif intermédiaire.

<sup>6</sup> Les activités relevant du secteur culturel (audiovisuel, littérature, arts plastiques, spectacle vivant, patrimoine) produisent des biens et services symboliques, qui jouent un rôle crucial dans les sociétés contemporaines.

***La mise en œuvre d'un événement culturel en régie directe :  
Un bouleversement des pratiques managériales***

L'élaboration et la mise en œuvre d'un événement culturel s'inscrit dans ce que d'aucuns nomment l'ingénierie culturelle<sup>7</sup>. Il convient de resituer cette démarche dans le contexte économique et institutionnel français. En France, la culture est en effet un « droit constitutionnel » et le secteur culturel fait l'objet d'une aide et d'une régulation importante de la part du secteur public. La culture s'inscrit dans les biens publics en ce qu'elle est source d'externalités positives multiples pour les individus, les entreprises et plus globalement les territoires (Grefte, 2006, Heilbrun et Gray, 2001 ; Abbing, 1980). Dès lors, il est admis que cette activité doit être soutenue, assurée ou contrôlée par les collectivités (État, collectivités déconcentrées et décentralisées). De par les spécificités mêmes du champ culturel, ce contrôle est complexe. La majorité de la production culturelle est issue, non pas du secteur public, mais du privé (entreprises ou associations à but non lucratif). Pour autant, il est évident que le fort niveau de subventions, impliquant des cahiers des charges précis, permet d'orienter à minima l'activité du secteur.

Par ailleurs, le choix des modalités de gestion du service public détermine en grande partie le rôle et l'autonomie des organisations porteuses de projets culturels (régie directe, régie autonome, établissements publics, délégation de service public à une organisation privée...). Dans le cas de la saison « Picasso-Aix 2009 », il s'agit d'une exploitation en régie. Un service public est dit en régie directe lorsqu'une personne publique se charge de sa gestion considérant l'ensemble des risques liés à une telle exploitation (financiers, humains, logistiques, etc.). En d'autres termes, dans le cadre d'une régie directe, la collectivité assure elle-même la gestion du service public, avec ses propres moyens techniques, humains et financiers et ne dispose ni d'organes spécifiques ni de personnalité morale (article L.2221-8 du CGCT).

Le caractère éphémère et rare de l'événement ainsi que sa nature culturelle viennent enfin questionner le mode de gestion des opérations courantes d'une collectivité publique et appellent au renouvellement des pratiques et modalités managériales (Koenig, 2006). « S'organiser pour créer nécessite l'adoption de règles de gestion et de comportement différentes de celles généralement mises en œuvre dans le cadre de productions régulières » (Benghozi, 2006, p. 3).

P2. La mise en œuvre d'un événement culturel nécessite de renouveler les modes de gestion quotidiens de l'organisation publique porteuse du projet

---

<sup>7</sup> Cette dernière est entendue comme « la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets » (Mollard, 2009, p. 3).

*La nécessaire mise en place d'un système de gouvernance territoriale pour une attractivité durable du territoire*

De nombreux travaux ont donc montré que derrière les choix politiques et stratégiques effectués en matière culturelle et événementielle, c'est bien l'attractivité du territoire qui est en jeu et ainsi son positionnement sur le marché (Greffé, 2006). Pour autant, ces travaux privilégient généralement la dimension purement économique ou marketing (*attractivité économique*) visant l'attraction, principalement à court-terme, de flux externes au territoire. Il paraît donc nécessaire de replacer l'analyse des stratégies d'événementiel culturel à l'aune d'une préoccupation de développement durable de l'attractivité territoriale, c'est-à-dire dans une lecture multidimensionnelle des impacts des actions mises en œuvre (cf. tableau 1).

**Tableau 1** Référentiel d'analyse de l'attractivité territoriale durable. Adapté de Soldo (2010)

<b>Critère d'attractivité territoriale évalué</b>	<b>Définition du critère</b>	<b>Impact attendu des stratégies culturelles</b>
<b>Dimension Politique</b>	Pérennité de l'action ou de la politique publique engagée Pérennité du système de gouvernance	Pérennité de la mission d'intérêt général / Continuité des politiques locales dans le passé et l'avenir Cohérence de ces politiques / Légitimité de l'action politique Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...)
<b>Dimension économique</b>	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, industries créatives, stratégies de filière Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
<b>Dimension sociale et citoyenne</b>	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	<i>Attractivité sociale :</i> Structuration du lien social et solidarité territoriale Formation du capital humain <i>Attractivité citoyenne :</i> Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire: identité et fédération des acteurs Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Il apparaît évident que dans une finalité d'attractivité multidimensionnelle, le portage public du projet doit être accompagné d'un réel investissement et d'une intégration des parties prenantes territoriales qui gravitent autour du projet, et notamment les acteurs politiques, les acteurs culturels, les entreprises locales, ainsi que les habitants.

L'événement culturel implique donc la mise en place d'une gouvernance territoriale, permettant de « créer les territoires comme des acteurs collectifs » (Le Galès, 2006, p. 10) et de « gérer des activités ponctuelles, ayant une logique propre, en relation avec des partenaires multiples » (Benghozi, 2006, p. 3). Dans cette optique, les partenariats « ouvrent des perspectives prometteuses pour une gouvernance future qui établirait une culture de convergence et de complémentarités multiples entre le public et le privé » (Sedjari, 2005, p. 17). Il est essentiel de comprendre que ce n'est pas le partenariat en lui-même qui détermine une bonne gouvernance mais les acteurs qui s'en emparent et se l'approprient. Ce partenariat fait alors prévaloir des potentialités positives et facilite innovation et expérimentation sur le territoire.

Or, dans un système où s'emboîtent diverses échelles de décision<sup>8</sup>; l'hybridation de règles et la négociation sont indispensables. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes d'articulation et de régulation (Vion et Le Galès, 1998), de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, ainsi que de nouveaux processus, et ce afin de maintenir la stabilité et le développement du territoire (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005, p. 327). En d'autres termes, il s'agit de mettre en exergue les relations entre les différents acteurs qui concourent à la réalisation d'un projet culturel dans un espace donné. L'émergence d'une dynamique collective est alors largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de leur système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs des partenaires (Casteigts, 2003).

P3. Lorsqu'il est défini comme objectif intermédiaire, l'évènement culturel nécessite une mise en action collective de l'ensemble des parties prenantes du projet

## **L'analyse de contenu manuelle comme traitement d'une étude de cas unique et exemplaire**

Il convient à présent de revenir sur les aspects méthodologiques de cette recherche.

Il est nécessaire, dans un premier temps, de préciser les enjeux méthodologiques de l'étude de cas unique (1). L'exemplarité du cas de la saison « Picaso-Aix 2009 » sera ensuite mise en exergue (2). Enfin, la démarche qualitative sera explicitée et défendue (3).

---

<sup>8</sup> Le système public français décentralisé se caractérise par cinq échelons territoriaux d'intervention : l'État, la région, le département, les établissements publics de coopération intercommunale et les communes. De par la clause générale de compétence (instaurée dans les lois successives de décentralisation), tous ces échelons peuvent intervenir dans le champ culturel.

### *Enjeux méthodologiques de l'étude de cas unique*

« De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité » (Miles et Huberman, 2003, p. 55) par une temporalité et par un espace. L'étude de cas « est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, [...] et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 2003, p. 25).

Il existe différentes formes d'étude de cas (Yin, 2003). Il est choisi ici de travailler sur un cas unique (dans une approche holiste) « en soulignant que la présentation de la particularité d'un contexte, la narration d'une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration » (Evrard, Pras et Roux, 2009, p. 134). En effet, l'étude de cas unique permet une approche ethnographique en profondeur et facilite l'imprégnation du chercheur. Elle permet également de confirmer, de remettre en question ou d'étendre une théorie existante et de travailler sur des cas révélateurs. Or, la présentation de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » laisse entrevoir les éléments saillants de l'exemplarité du cas.

### *Le cas « Picasso-Aix 2009 » : la Communauté du Pays d'Aix aux commandes de la saison culturelle<sup>9</sup>*

La CPA, créée en janvier 2001, compte aujourd'hui 34 communes membres et 350 000 habitants. Située aux portes de Marseille, c'est au travers d'une politique culturelle qui lui est propre qu'elle se démarque des territoires voisins (cf. Encadré 1). En effet, la relation entre Aix-en-Provence et Marseille est depuis toujours conflictuelle, alimentée par des positionnements différents et des images territoriales qui les placent aux antipodes. Pourtant, à l'approche du méga événement « Marseille Provence, Capitale européenne de la culture », une collaboration semble se dessiner entre les deux territoires.

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition « Cézanne en Provence » qui a accueilli 450 000 visiteurs en 2006, la CPA a organisé, en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition « Picasso-Cézanne » (371 936 visiteurs).

Autour de l'exposition centrale, la saison « Picasso-Aix 2009 » a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de Cézanne, dans le château de Vauvenargues, au pied de la Sainte-Victoire (montagne qui fait l'identité du paysage provençal et aixois). 63 manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été financées et labellisées saison « Picasso-Aix ». Le château où Picasso s'installa en 1959, dont il parlait en se targuant d'avoir acheté « la Sainte-Victoire de Cézanne », a ainsi ouvert ses portes au public pour la première fois au printemps. Afin d'associer un large public à cet événement, le musée Granet a accueilli le parcours multimédia « Picasso-Métamorphoses » et un partenariat a été mis en place avec l'académie d'Aix-Marseille, donnant le jour à près de 200 projets scolaires. Enfin, de multiples acteurs culturels du Pays d'Aix se sont mobilisés pour rendre hommage à un Pablo Picasso séduit par Cézanne, le seul de ses maîtres qu'il appelait... « Monsieur ».

<sup>9</sup> Cette partie a d'ores et déjà fait l'objet de développements en partie similaires dans des contributions précédentes des auteurs.

### Encadré 1 Objectifs de la saison « Picasso-Aix 2009 »

1. Ambition internationale de l'événement organisé : objectifs économiques et marketing
  - **Accroître la renommée du Pays d'Aix à l'international :**
    - Exposition majeure coproduite avec la Réunion des Musées Nationaux (ambition internationale, volonté de s'imposer parmi les grandes expositions internationales);
    - Montée en puissance du musée Granet considéré comme l'un des grands musées d'Europe (positionnement et marketing international);
  - **Attirer des touristes nombreux** (objectif : atteindre un niveau de fréquentation comparable à « Cézanne 2006 »):
    - Ouverture de sites remarquables (ouverture du château de Vauvenargues, site inédit : opération marketing, produit très attractif pour les touristes);
2. Ambition locale de l'événement organisé : objectifs de démocratisation culturelle et d'animation du territoire
  - **Mailler culturellement et animer le territoire :**
    - Programmation pluridisciplinaire sur 12 mois dans le cadre d'une saison qui investit l'ensemble des communes de la CPA;
    - Fédération et mobilisation des acteurs locaux (intégration des parties prenantes);
  - **Démocratiser la culture sur le territoire :**
    - Développement d'un volet pédagogique, afin de sensibiliser le public scolaire
    - Grille tarifaire adaptée aux différents publics (en fonction de l'âge, des revenus, de la localisation, etc.)
3. Ambition stratégique de l'événement organisé : préfigurer le projet « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP 2013)
  - **Positionner la CPA comme un acteur culturel de poids au sein du projet MP 2013**

Cette saison culturelle, d'un budget total de 6 millions d'euros (dont 15 % de mécénat privé), peut être considérée comme un événement d'envergure. L'exposition centrale « Picasso-Cézanne » est la quatrième exposition en France en 2009 en termes de visiteurs et la première de province. La saison culturelle, quant à elle, a accueilli plus d'un million de visiteurs dont 29 % de touristes étrangers.

En termes de gestion, cet événement n'a pas fait l'objet d'une mission externalisée mais d'une régie directe de la CPA. C'est l'ensemble des services qui s'est investi dans le projet, alors même que la gestion quotidienne des affaires était en cours. Bien entendu, les services de la culture (y compris le musée Granet) et de la communication ont été moteurs. Mais de nombreux autres services ont rempli les fonctions de support (comptabilité, informatique, ressources humaines, transports...).

L'exemplarité du cas s'exprime tout d'abord au travers des finalités stratégiques définies au préalable par l'Établissement Public de Coopération Intercommunale pour cet « évènement phare ». Par ailleurs, la mise en œuvre de l'évènement en régie directe au sein d'une intercommunalité, ainsi que l'élargissement du système de gouvernance autour du projet permettent de questionner les problématiques organisationnelles et territoriales évoquées. Ainsi, ce cas semble exemplaire pour proposer un panel de préconisations managériales génériques et déclinables qui conditionnent la réussite d'un projet culturel de territoire assumé par une collectivité locale en régie directe.

### *Du recueil de données à l'analyse de contenu*

Si l'évaluation sur laquelle s'appuie cet article a mobilisé une méthodologie mixte, seules les données qualitatives ont été utilisées pour l'analyse.

### **Encadré 2** Dispositif méthodologique de l'évaluation d'impacts socio-économiques

- Objectif de l'évaluation : déterminer les impacts politiques, économiques et socio-citoyens de la mise en œuvre d'un évènement phare tel que la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix.
- Durée de l'évaluation : avril 2009-mai 2010. Rapport publié en septembre 2010.
- Évaluation fondée sur une méthodologie mixte :
  - \* 65 entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon représentatif des parties prenantes
  - ◆ Catégories de parties prenantes :
    - Organisation porteuse de projet (services administratifs de la Communauté du Pays d'Aix et des Communes membres) – 26 entretiens
    - Partenaires institutionnels (culturels, pédagogiques et médias) – 20 entretiens
    - Partenaires privés (structures culturelles labellisées, structures socio-culturelles et partenaires financiers et commerciaux) – 19 entretiens
  - ◆ Thèmes du guide d'entretien
    - Conception du projet
    - Rôles et relations entre les parties prenantes
    - Communication
    - Impacts attendus / résultats
  - \* 1164 répondants – questionnaire public (touristes et population locale) et non public (population locale)
  - \* Données secondaires internes (aux différentes structures interrogées)

Lors de la constitution de l'échantillon, deux types d'acteurs ont été ciblés, les acteurs porteurs du projet ainsi que les partenaires (institutionnels et privés) ayant contribué à la réalisation du projet (Cf. Encadré 2). 65 entretiens semi-directifs

ont été menés, d'une durée variant de 45mn à 1h30 chacun, sur une période d'un an (avril 2009 à mai 2010). Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Pour accroître les différences dans les données et le pluralisme des points de vue, il était nécessaire de varier le contexte d'observation. Pour cela, une attention particulière a été portée au fait d'interroger des personnes présentes sur l'ensemble du territoire de la CPA, ainsi que de varier les types de structure interrogées (taille, statut juridique, mission/objet) et les fonctions des personnes interviewées (artistes, administratifs, techniciens, élus, publics...). Plus précisément, l'échantillon final des personnes interrogées a été construit autour des critères suivants : le statut de la structure et par là même sa mission ; la localisation géographique ; le niveau de participation au projet ainsi que le degré d'implication de l'acteur.

En termes d'analyse de contenu, dans la mesure où le codage procède de l'interprétation du chercheur, la métaphore du « bricolage méthodologique » peut-être utilisée pour qualifier le processus retenu (Allard-Poesi, 2003). L'expression de « bricolage » renvoie en effet, à la grande part d'inventivité et donc de liberté pour le chercheur. Si cette idée de « bricolage » est souvent pointée par les détracteurs de la méthodologie qualitative, ce processus est au service d'une finalité bien précise : participer « d'un processus de problématisation » (Allard-Poesi, 2011, p. 4).

Parce qu'aucun logiciel ne peut interpréter les données à la place du chercheur (Van der Maren, 1997 ; Bourdon, 2000), malgré les arguments de ces outils « pratiques », le codage a été effectué de manière manuelle (Wanlin, 2007). Les auteurs ont opté pour une grille de codage semi-structurée, construite sur la base de la littérature et reflets des principales thématiques du guide d'entretien (cf. Encadré 2). Au-delà de ces catégories prédéterminées, le codage manuel a favorisé l'apparition de nombreuses autres catégories. De cette analyse de contenu ont ainsi émergé les propositions de recherche énoncées dans la revue de littérature et discutées dans les résultats ci-après.

## **Des étapes stratégiques et managériales qui conditionnent l'attractivité territoriale durable**

Les résultats s'articulent autour des trois grandes propositions formulées dans la revue de littérature. L'analyse critique des actions mises en place lors de l'évènement « Picasso-Aix 2009 » permet de dégager les principales conditions de succès requises dans le cadre de la régie directe d'un évènement culturel.

### *Pour une approche fonctionnelle des évènements culturels*

Il apparaît que la nature de l'évènement culturel détermine en grande partie les objectifs qui lui sont assignés. La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » est un évènement phare autour duquel a été construite une stratégie culturelle à forte dominante « marketing ».

**Tableau 2** L'évènement culturel, objectif intermédiaire de la stratégie territoriale

Problématique <sup>10</sup>	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques <sup>11</sup>
Pertinence d'une initiative publique dans le champ culturel	<p><i>P1. L'évènement culturel doit s'inscrire dans un processus stratégique territorial en tant qu'objectif intermédiaire</i> Volet 1 : formulation et conception de la stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Institutions culturelles de renom présentes sur le territoire</li> <li>* Nécessité d'un chef de file public qui coordonne les initiatives sur l'ensemble du territoire: niveau intercommunal compétent</li> <li>* Territoire de culture et de création: attractivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagnostiquer les ressources culturelles du territoire</li> <li>* Positionner clairement le porteur de projet en tant que producteur de culture</li> <li>* Rendre lisible la politique culturelle locale et les initiatives existantes</li> </ul>
Cohérence et légitimité de la stratégie culturelle vis-à-vis de la stratégie territoriale globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Double légitimité de l'évènement qui doit s'inscrire dans l'international avec un ancrage territorial local:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans la continuité des politiques locales passées (Cézanne 2006) et à venir (Marseille Provence Capitale de la culture en 2013)</li> <li>- Déclinaison d'un projet national en province</li> </ul> </li> <li>* Reconnaissance du musée Granet comme un acteur clé du territoire</li> <li>* Ouverture inédite du Château de Vauvenargues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Expliciter clairement la stratégie globale du territoire (trajectoire de développement passée, présente et future)</li> <li>* Diagnostiquer les offres culturelles proposées par les autres territoires</li> <li>* Définir clairement les finalités et les objectifs assignés à la stratégie culturelle</li> <li>* Valoriser les ressources culturelles propres du territoire</li> </ul>
Efficacité de l'évènement culturel comme objectif intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evènement d'envergure à forte visibilité</li> <li>* Evènement vecteur de valeurs et de création de sens</li> <li>* Evènement qui contribue au renfort d'une identité territoriale (saison thématique et label)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concevoir une stratégie de marketing externe et s'assurer les compétences et savoir-faire nécessaires</li> <li>* Concevoir une stratégie de marketing interne (organisation) et relationnel (avec les parties prenantes)</li> <li>* Prendre en compte l'identité territoriale dans le choix de l'évènement (thématique, label, personnage,...)</li> </ul>

<sup>10</sup> Les auteurs entendent par « Problématiques » les grands domaines de réflexion sur lesquels les managers doivent se pencher pour chaque volet du management culturel événementiel (stratégique, mise en œuvre interne et externe).

<sup>11</sup> Les auteurs entendent par « Facteurs Clés de Succès Génériques » les préconisations managériales déclinables à différents projets culturels de territoire. Ces facteurs clés émergent suite à l'analyse critique du cas de la saison « Picasso-Aix 2009 » (c'est-à-dire au regard des « observations issues du cas de la CPA »).

Le tableau 2 nous indique que le choix de l'évènement « Picasso-Aix 2009 » est pertinent. La pertinence de cette action est validée à l'aune de trois principaux arguments. (1) Tout d'abord, la politique culturelle est une compétence optionnelle de l'intercommunalité et, de par les institutions culturelles qui sont présentes sur le territoire ainsi que l'engagement d'un grand nombre d'acteurs culturels, le soutien et l'intervention de la CPA apparaissent comme essentiels. (2) Progressivement, les initiatives locales se sont structurées, notamment autour de la CPA qui se positionne comme chef de file. (3) Cette récente cohérence dans les initiatives culturelles confère au fur et à mesure au territoire un statut de lieu de culture et de création qui le rend d'autant plus attractif. Sur la base de ces observations, il est possible de dégager trois facteurs clés de succès génériques qui mettent l'accent sur la nécessité des diagnostics stratégiques territoriaux, le positionnement du porteur de projet et la lisibilité de l'action publique engagée.

Un autre enjeu du volet stratégique tient dans la cohérence et la légitimité de la stratégie construite autour de l'évènement culturel. Cette dernière est questionnée au travers d'une logique de continuité avec les autres actions engagées. (1) Cette continuité est d'abord d'ordre temporel. La saison « Picasso-Aix 2009 » constitue le second évènement phare de la stratégie culturelle aixoise. Dans la lignée de « Cézanne 2006 », cet évènement s'inscrit dans les projets préfigurant « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». Progressivement, la stratégie culturelle s'oriente autour du renouvellement triennal d'évènements labellisés. (2) Ensuite, la continuité s'inscrit dans une logique spatiale. La légitimité de l'évènement au niveau local est forte (ancrage) et elle trouve par ailleurs un écho au niveau national et international (rayonnement touristique et médiatique du territoire et du musée Granet). (3) L'ancrage de l'évènement qui s'appuie sur des ressources patrimoniales (lieux et personnages) est mis en exergue. Le projet a été pensé en cohérence avec les spécificités et les ressources du territoire. Ainsi, si en 2006 l'atelier de Cézanne constituait le « lieu phare » et central du projet, la saison Picasso s'est bâtie autour du Château de Vauvenargues où a habité le peintre. Cela amène à préconiser une véritable démarche stratégique de benchmark puis de différenciation qui s'ancre dans le territoire en se saisissant de ses ressources spécifiques, notamment patrimoniales.

Enfin, dans une approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels, il convient d'interroger l'efficacité de la saison culturelle étudiée en tant qu'objectif intermédiaire. (1) En effet, le choix de la production d'un évènement « phare » contribue à développer fortement l'attractivité externe du territoire dans une logique marketing. (2) De par l'ancrage fort de la thématique, l'évènement renforce également l'identité territoriale. Il participe à la construction symbolique du territoire en s'appuyant sur ses spécificités patrimoniales et naturelles. Sur la base de ces observations, il ressort que le succès d'une telle démarche dépend de la stratégie marketing mise en œuvre (interne et externe) et de la prise en compte de l'identité territoriale dans la démarche engagée.

### *Le nécessaire renouvellement du management au sein des services administratifs*

Le tableau 3 souligne le nécessaire renouvellement des pratiques et modalités managériales impliqué par une production culturelle en régie directe. C'est le choix de la CPA d'internaliser la mission porteuse du projet qui participe en effet directement à ce processus de changement. Dès lors, l'adaptation de la structure, du mode de gestion des ressources humaines ainsi que des outils mobilisés devient une nécessité.

Deux éléments principaux sont à relever en termes de structure de gestion : l'instauration nécessaire d'un fonctionnement transversal et la création d'un groupe projet. (1) L'administration, historiquement cloisonnée, est encore perfectible dans la transversalité même si l'internalisation de la mission « Picaso-Aix 2009 » a obligé les différents services de la CPA à travailler ensemble et à coordonner leurs actions. (2) Par ailleurs, la mise en place, en forme plénière ou en petits comités, d'un groupe projet se réunissant de façon hebdomadaire, a assuré une certaine convergence, une mise en commun. Les acteurs ne sont pas toujours en ligne directe et pour eux, il faut que « *la discussion transite* ». Deux groupes se distinguent cependant : ceux qui sont dans une logique de résultats (groupe de référence – « noyau ») et ceux qui sont en attente (comité élargi). Sur la base de ces observations deux préconisations émergent. Il apparaît nécessaire de rendre plus naturelle la démarche de transversalité, en associant tous les services concernés au projet et en organisant des temps de réflexion et de travail commun. Pour répondre à cette logique, à l'instar de ce que la CPA a mis en place au printemps 2009, instaurer un groupe projet modulable en fonction des différents temps de la décision et de l'action paraît efficace.

En ce qui concerne la gestion des Ressources Humaines, un certain nombre d'observations peuvent être faites. Tout d'abord, un manque d'expertise en interne est relevé (1). Cela conduit à un ressenti global assez négatif dans certains services auxquels aucune légitimité n'a été accordée car ils n'ont pas le statut d'experts ni l'expérience nécessaire (ex. service communication). Par ailleurs, des dysfonctionnements majeurs apparaissent en termes de recrutements, la CPA n'ayant pas anticipé suffisamment les besoins (2). Enfin, une dispersion de la responsabilité (groupe de projet élargi) ainsi qu'un manque de positionnement en termes de leadership génèrent des tensions et des temps de décision trop longs (3). Ces observations conduisent à formuler plusieurs préconisations. Dès la conception du projet, il convient de diagnostiquer les besoins nécessaires en ressources humaines. Lorsque les savoir-faire, compétences et connaissances ne sont pas disponibles en interne, il faut mener une campagne de recrutement bien en amont. Enfin, le leadership du projet ainsi que les rôles et missions attribués aux différents services administratifs doivent être clairement établis pour éviter une perte d'efficacité dans la mise en œuvre.

Au regard de la problématique propre aux outils de gestion, il ressort que l'utilisation d'outils de communication et de reporting se développe entre services (1). Pour exemple, les nombreuses réunions font l'objet de compte-rendu avec relevé de décisions et les mails et le téléphone sont fréquemment utilisés

**Tableau 3** Le projet comme outil de management interne

Problématique	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques
<p><i>P2. L'événement culturel nécessite de renouveler les pratiques et modalités managériales internes à l'organisation publique porteuse du projet.</i>  <i>Volet 2 : opérationnel interne</i></p>		
<p>Adaptation de la structure de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transversalité du mode de gestion (nombreux services mobilisés)</li> <li>* Groupe projet élargi pour de la convergence et de l'information qui circule / Groupe réduit créé au printemps 2009</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dans le cas d'une mission interne : décloisonner les services</li> <li>* Favoriser une structure pilote modulable qui garantisse à la fois l'efficacité de la décision et la circulation de l'information</li> </ul>
<p>Adaptation du mode de gestion des ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manque d'experts par rapport à la mission dédiée à « Cézanne en Provence »</li> <li>* Dysfonctionnement dans les recrutements trop tardifs : manque de compétences et savoir-faire</li> <li>* Problèmes de positionnement entre les services et la hiérarchie (ressenti, légitimité, reconnaissance, délégation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagnostiquer les besoins en termes d'expertise, de compétences et de savoir-faire</li> <li>* Anticiper les recrutements et / ou formations nécessaires</li> <li>* Définir le leadership du projet et fixer une ligne hiérarchique claire afin d'établir les rôles et les missions des différents services</li> </ul>
<p>Adaptation des outils de gestion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Développement des outils et démarches de communication et reporting</li> <li>* Apparition d'outils issus du management de projet, encourageant la mobilisation et la mutualisation des ressources (budgétaires, logistiques...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mettre en place des outils de gestion qui assurent une bonne communication interne</li> <li>* Investir dans des outils propres au management de projet (logiciels comptables, tableaux de bord...)</li> </ul>

pour évoquer les problèmes spécifiques. (2) D'autre part, des outils de gestion et logiciels propres au management de projet sont mis en place. Ils favorisent la mutualisation et la mobilisation des ressources, tout en garantissant une plus grande efficacité de leur allocation au sein du projet. Malgré les évolutions observées, les outils développés demeurent parfois embryonnaires pour encourager la transversalité des modes de gestion. Ainsi, développer des outils de communication fondés sur le partage de données et l'interactivité (type plateformes collaboratives, open data...) améliorerait considérablement la transparence et la richesse de l'information en interne. Enfin, homogénéiser les outils de gestion support (logiciel de comptabilité, tableaux de bord...) favoriserait la cohérence des actions mises en place.

### *Une stratégie d'intégration des parties prenantes*

La production d'un événement culturel nécessite une mise en action collective sur le territoire. Les différentes parties prenantes doivent être impliquées: élus territoriaux, structures culturelles, partenaires financiers, habitants ou encore commerçants. Il existe alors plusieurs niveaux de lecture tels que présentés dans le tableau 4 (strate 1. La sphère institutionnelle; strate 2. La sphère culturelle; strate 3. L'ensemble des parties prenantes).

Au niveau des partenaires institutionnels, l'événement a des effets indéniables. (1) Impulser la saison « Picasso-Aix » autour de l'exposition centrale au musée Granet permet l'élargissement de la problématique culturelle à l'ensemble de la CPA et intègre les différents lieux et opérateurs en ce qu'ils constituent une valeur ajoutée pour le territoire. Toutefois, le manque de relais de la part des services communaux a parfois entravé la volonté d'irrigation du territoire. (2) Par ailleurs, cet événement renforce les liens existants avec les partenaires institutionnels des différents échelons territoriaux (Réunions des Musées Nationaux pour la coproduction de l'exposition, Départements et Région pour la labellisation et la subvention des acteurs culturels). Ces observations nous amènent à souligner deux conditions essentielles de la mise en action collective: l'association des élus locaux au projet dès sa conception ainsi que la formalisation de partenariats avec les principaux acteurs institutionnels.

La cristallisation de la saison autour d'une thématique culturelle fédératrice est très positive en termes de gouvernance culturelle (1). (2) L'ensemble du territoire de la CPA est irrigué par les manifestations. Cela témoigne de l'engouement des acteurs culturels qui ont voulu être actifs, participer, décider, « en être ». (3) Cependant cette volonté de participer, ce foisonnement de projets proposés à la labellisation, doivent être maîtrisés. Tout l'enjeu du processus de labellisation est effectivement de créer un engouement autour de cette thématique et de favoriser l'émergence et l'intégration des acteurs clés. Mais il faut être capable d'assurer la cohérence de l'ensemble des manifestations labellisées tant en termes de qualité (4) qu'en termes de visibilité (5). Il en ressort que le choix de la thématique de l'événement est primordial. Ensuite, l'intégration du vivier d'acteurs culturels local ne peut s'effectuer qu'après un diagnostic territorial qui permet l'identification de ces acteurs. Leur participation dépend largement de la mise en place de

**Tableau 4** Un système de gouvernance territoriale favorable à l'émergence d'une attractivité territoriale durable

Problématique	Observations issues du cas de la CPA	Facteurs clés de succès génériques
Strate 1 : la sphère institutionnelle	<p><i>P3. L'événement culturel nécessite une mise en action collective du territoire.</i> <i>Volet 3 : opérationnel externe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Volonté d'élargissement géographique et politique de la stratégie culturelle sur l'ensemble de la CPA, mais manque de relais auprès des services communaux</li> <li>* Renforcement des liens avec l'environnement institutionnel : la Réunions des Musées Nationaux dans le cadre de l'exposition centrale, le Conseil Général et le Conseil Régional dans le cadre des projets labellisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Associer les élus des différentes collectivités territoriales concernées par la mise en œuvre du projet dès sa conception</li> <li>* Formaliser des partenariats solides et engageants avec les acteurs institutionnels</li> </ul>
Strate 2 : la sphère culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Thématique artistique de l'événement fédératrice (réseau de petits acteurs : « filet territorial »)</li> <li>* Offre culturelle qui a irrigué l'ensemble du territoire</li> <li>* Développement du processus de labellisation des projets</li> <li>* Différentiel qualitatif dans l'offre artistique labellisée</li> <li>* Manque de visibilité des acteurs culturels autres que le musée et le Château</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Concevoir et proposer une thématique artistique forte que tous les acteurs culturels puissent s'approprier</li> <li>* Identifier et mobiliser les acteurs culturels de l'ensemble du territoire</li> <li>* Concevoir des pratiques et des outils incitatifs (participation à un collectif, incitation financière...)</li> <li>* Assurer une reconnaissance et une visibilité à l'ensemble des acteurs culturels impliqués dans la réalisation du projet</li> </ul>
Strate 3 : l'ensemble des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formalisation de quelques partenariats mais manque global de pérennité des réseaux créés</li> <li>* Manque d'intégration des acteurs socioculturels au projet</li> <li>* Mise en place d'outils d'accompagnement, de formation et d'information à destination des différentes parties prenantes (méciènes, commerçants, établissements pédagogiques, visiteurs...)</li> <li>* Mise en place d'une évaluation des impacts socio-économiques ayant permis une remontée d'informations du terrain et des préconisations pour un réajustement de l'action future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Penser l'éphémère dans la durabilité : établir des conventions cadres ré-activables à chaque opération</li> <li>* Prioriser les parties prenantes en fonction de leur influence sur l'atteinte des objectifs du projet</li> <li>* Proposer des outils d'accompagnement, de formation et d'information aux différentes parties prenantes</li> <li>* Mettre en place une évaluation « chemin faisant » aux finalités cognitives et de pilotage</li> </ul>

dispositifs incitatifs. Enfin, concernant la campagne de communication, il est indispensable de garantir une équité en termes de visibilité à l'ensemble des acteurs investis.

En ce qui concerne la gestion des parties prenantes, on observe qu'il y a eu création de quelques partenariats à court terme entre structures culturelles, formalisation voire réactivation de certaines collaborations (ex. partenariats médias), mais qu'il n'y a pas eu de véritable pérennisation (1). Différents acteurs ont eu l'impression de passer à côté d'un véritable projet de territoire. (2) Pour aller plus loin, il apparaît même que des acteurs essentiels dans la mise en œuvre d'un tel projet n'ont pas été intégrés (notamment les centres sociaux), par manque de financement, de coordination entre les structures, de communication ainsi que d'information. (3) Pourtant, des efforts notoires ont été constatés en termes de mise à disposition d'outils d'accompagnement, de formation et d'information, pour les commerçants ainsi que les équipes pédagogiques des établissements scolaires participants. Pour exemple, 500 malettes pédagogiques ont été mises à disposition des commerçants et des enseignants. (4) Enfin, le rôle de l'évaluation « chemin-faisant » en termes de transparence de l'action publique engagée est à souligner. Outre les outils d'accompagnement et la démarche d'évaluation qui apparaissent comme des leviers efficaces de gouvernance territoriale, deux préconisations peuvent être ajoutées. Tout d'abord, il est nécessaire d'insister sur la formalisation et la pérennisation des partenariats. Un outil pourrait être mis en place : la convention cadre qui engage les partenaires de façon pluriannuelle tout en autorisant des ajustements à la marge (avenants). Enfin, un diagnostic de l'ensemble des parties prenantes s'impose. Ce dernier doit permettre d'identifier les partenaires prioritaires en ce qu'ils participent directement à l'atteinte des objectifs du projet.

## Conclusion

La CPA, qui a tout d'abord opté pour une régie autonome (mission externalisée hors voie hiérarchique administrative classique pour « Cézanne 2006 »), s'est finalement orientée vers une régie directe pour gérer l'évènement « Picasso-Aix 2009 ». L'exploitation en régie, si elle implique un management beaucoup plus lourd en interne, octroie, en revanche, un pouvoir de décision et d'action plus fort à l'administration publique en charge du projet. Ce mode de gestion peut également être un accélérateur d'apprentissage et de changement, dans des bureaucraties administratives historiquement cloisonnées et fermées, mais qui s'orientent de plus en plus vers du management de projet ouvert sur le territoire et les partenaires potentiels. Les contributions managériales de cet article, clairement orientées vers les porteurs publics de projets culturels, apparaissent donc, dans ce contexte, cruciales afin de donner les clés d'un management public d'évènementiel culturel ancré dans le territoire. À ce titre, il semble intéressant d'évoquer une voie de recherche en direction du portefeuille d'évènements culturels dont disposent les territoires. En effet, de la petite manifestation locale au méga évènement, les attentes en termes d'impacts tout comme les modes de gestion vont être extrêmement disparates. Il serait donc opportun de question-

ner les différents éléments de ce portefeuille dans une approche comparée à l'échelle de l'évènement, et dans une approche stratégique globale au niveau du portefeuille. En effet, chaque évènement culturel est unique et l'analyse d'un seul évènement ne peut en aucun cas conduire à une généralisation des résultats. Une extension des études de cas d'évènements culturels tout comme la mise en œuvre d'une méthode quantitative confirmatoire apparaissent comme des voies de prolongement permettant de dépasser les limites de cette recherche. De plus, chaque territoire dispose de ressources spécifiques et de modalités de l'action publique locale propres. Ainsi, l'analyse de la stratégie d'évènementiel culturel du territoire de la Communauté du Pays d'Aix renvoie-t-elle à un territoire et à un contexte uniques. Au-delà de l'analyse d'un portefeuille territorial, une comparaison interterritoriale renforcerait également la validité des résultats.

Enfin, si cet article s'est focalisé sur l'un des modes de gestion du service public (la régie directe), il convient de noter que dans le cadre de l'organisation d'un évènement culturel, le portage public peut s'exprimer dans d'autres modalités. Il serait donc extrêmement intéressant de proposer une analyse comparée qui permettent de mettre en exergue les points de divergence en termes de gestion d'évènementiel culturel.

## Références bibliographiques

- H. Abbing, 1980, "On the Rationale of Public Support to the Arts, Externalities in the Arts Revisited", in W. S. Hendon, J.L. Shanahan, A.J. Mac Donald (eds.) *Economic Policy for the Arts*, Cambridge, M.A. : Abt books, 34-42.
- F. Allard-Poesi, 2011, "Le codage n'est pas un 'truc' méthodologique ou du codage comme 'problématisation'", *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7(3): 3-8.
- F. Allard-Poesi, 2003, "Coder les données", in Giordano Yvonne, *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, pp. 245-290.
- P.J. Benghozi, 2006, "Les temps modernes: de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel", Hermès, janvier, p. 3.
- S. Bourdon, 2000, "L'analyse qualitative informatisée: logique des puces et quête de sens", *Recherches Qualitatives*, vol. 21, pp. 21-44.
- M. Casteigts, 2003, "Le management territorial stratégique", in A. Sedjari (dir.), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21<sup>e</sup> siècle*, coll. Espaces et territoires, Paris: L'Harmattan, pp. 287-314.
- A. David, 1999, "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion", VIII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Château Malabry. France, 23 p.
- S. Decoutère, J. Ruegg, D. Joye, 1996, *Le Management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- G. Divay et B. Mazouz, 2008, "L'émergence du gestionnaire local", in B. Mazouz (dir.), *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, Paris: L'Harmattan, pp. 333-360.
- K.M. Eisenhardt, 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14 (4): 532-550.
- Y. Evrard, B. Pras et E. Roux, 2009, *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4<sup>e</sup> éd., Paris: Dunod.
- D. Getz, 2005, *Event management and event tourism*, 2<sup>d</sup> ed., New York: Cognizant.
- M. Gravari-Barbas et S. Jacquot, 2007, "L'évènement, outil de légitimation de projets urbains: l'instrumentalisation des espaces et des temporalités évènementiels à Lille et Gênes", *Géocarrefour*, vol. 82 (3), 16 p.

- X. Greffe, 2006, *La mobilisation des actifs culturels de la France: de l'attractivité culturelle du territoire ... à la nation culturellement créative*, Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, document de travail du DEPS, Paris, mai, n° 1270.
- M. Hall, 1989, "The definition and analysis of hallmark tourist events", *GeoJournal*, vol. 19 (3), pp. 263-268.
- C. Hall et S. Page, 2009, "Progress in Tourism Management: From the geography of tourism to geographies of tourism – A review", *Tourism Management*, vol. 30 (1): 3-16.
- G. Hamel et C.K Prahalad, 1989, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June: 63-76.
- J. Heilbrun et C.M. Gray, 2001, *The Economics of Art and Culture*, 2<sup>d</sup> ed., Cambridge: University Press.
- S. Hernandez, 2008, "Paradoxes et management stratégique des territoires: étude comparée de métropoles européennes", *Vie et sciences économiques*, vol. 1 (178): 54-75.
- G. Koenig, 2006, "L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, vol. 1(160): 293-306.
- G. Koenig, 1993, "Production de la connaissance des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9 (novembre): 4-17.
- P. Le Galès, 2006, *Gouvernement et gouvernance des territoires*, Paris: éd. Problèmes, n° 922, La Documentation Française, mars, p. 10.
- F. Leloup, L. Moyart et B. Pecqueur, 2005, "La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?", *Géographie, Economie et Société*, vol. 7: 321-331.
- F. Lucchini, 2002, *La culture au service des Villes*, Paris: collection Villes, éd. Economica, 262 p.
- M. B. Miles et M. Huberman, 2003, *Analyse des données qualitative*, 2<sup>d</sup> éd., Bruxelles: De Boeck & Larcier.
- C. Mollard, 2009, *L'ingénierie culturelle*, Paris: Que sais-je?, Presses Universitaires de France, p. 3.
- J. R. B. Ritchie, 1984, "Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues", *Journal of Travel Research*, vol. 23(1): 2-11.
- A. Sedjari, 2005, *Partenariat Public Privé et gouvernance future*, Rabat: L'Harmattan, pp. 17-25.
- E. Soldo, 2010, "Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires", In C. Berneman et B. Meyronin (dir) *Culture et attractivité des territoires: où en sommes-nous?*, Paris: L'Harmattan, 2010, pp. 95-121.
- E. Soldo, O. Keramidis et M. Favre (dir), 2010, *L'impact socio-économique durable de la manifestation "Picasso-Aix 2009", sur le territoire du Pays d'Aix*, rapport d'évaluation chemin faisant menée en partenariat avec la CPA et la CCIMP, éditions CPA, 2010.
- J.-M. Van der Maren, 1997, "Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitative", *Recherches Qualitatives*, vol. 16, pp. 59-92.
- A. Vion et P. Le Galès, 1998, "Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes", *Politiques et Management Public*, vol. 1: 1-33.
- P. Wanlin, 2007, "L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels", *Recherches Qualitatives*, Hors-Série n° 3: 243-272.
- R. Yin, 1989, *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage, 168 p.

**Edina Soldo** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Institut de Management Public d'Aix-Marseille Université. Elle y est responsable du Master Management des Organisations et des Manifestations Culturelles. Chercheur actif au sein de l'équipe de Management Public du Centre d'Étude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), elle est spécialisée dans les domaines de l'évaluation des actions publiques, et ancre ses travaux dans les champs de la culture et du développement durable des territoires. Outre ses travaux académiques, elle dirige différentes démarches évaluatives d'actions culturelles territoriales.

**Charlène Arnaud** est Maître de Conférences et affiliée à l'ISM-UVSQ / laboratoire LAREQUOI, ainsi que la population de la CPA (dernier recensement) Aix-Marseille Université. Intégrée dans l'équipe de Management Public du CERGAM, ses travaux

portent sur le portefeuille territorial d'évènements culturels dans une approche stratégique fonctionnelle et dynamique. Plus largement, ses recherches s'ancrent dans des problématiques de stratégie et de gouvernance territoriale, au cœur desquelles l'évènement culturel devient un véritable outil stratégique. En parallèle à ses travaux doctoraux, elle participe aux différentes démarches évaluatives d'évènements culturels portées par Edina Soldo et Olivier Keramidas.

**Olivier Keramidas** est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Institut de Management Public d'Aix-Marseille Université. Il y est directeur adjoint. Chercheur actif au sein de l'équipe de Management Public du CERGAM, il ancre ses travaux dans la stratégie autour d'une réflexion sur l'éthique et l'équité en management public. Outre ses travaux académiques, il dirige différentes démarches évaluatives.