



HAL
open science

Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire

Benoît Régent, Véronique Favre-Bonté, Marie da Fonseca

► **To cite this version:**

Benoît Régent, Véronique Favre-Bonté, Marie da Fonseca. Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2021, 4, pp.655-681. <10.3917/reru.214.0655>. <hal-03891838>

HAL Id: hal-03891838

<https://hal.science/hal-03891838v1>

Submitted on 9 Dec 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.



HAL Authorization

Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire

Determinants of the construction of a cultural offer in a territory: the case of cultural projects of territory

Benoît RÉGENT

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

benoit.regent@univ-smb.fr

Véronique FAVRE-BONTÉ

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

veronique.favre-bonte@univ-smb.fr

Marie DA FONSECA

Université Perpignan Via Domitia, MRM

marie.da-fonseca@univ-perp.fr

Mots-clés

Offre culturelle, projet culturel de territoire, ressources et compétences, territoire de montagne

Keywords

Cultural offer, cultural project of territory, mountain area, resources and skills

Classification JEL : L83

Résumé

Le développement de projets culturels de territoire apparaît comme un élément de différenciation et d'accroissement de l'attractivité (Plaza, 2000). Cependant, les conditions de développement et de réussite de ces projets semblent être différentes selon qu'il s'agisse de territoires urbains ou ruraux, or ces derniers restent encore peu étudiés (Delfosse, 2015; Férérol, 2017). Afin de comprendre le processus de développement d'un projet culturel de territoire de montagne et d'identifier les pratiques managériales à l'œuvre, nous proposons de mobiliser un cadre théorique issu du management : la théorie des ressources. A partir de l'étude de deux cas nous montrons que le développement de projet culturel de territoire est un processus complexe qui nécessite la mobilisation certes d'un large écosystème d'acteurs mais surtout de ressources ; ressources qui doivent être valorisées par les acteurs à des moments bien précis, au fil du projet.

Abstract

The development of cultural territorial projects appears to be a means of differentiating and increasing attractiveness (Plaza, 2000). However, the conditions for the development and success of these projects seem to be different depending on whether they are urban or rural areas, and the latter are still little studied (Delfosse, 2015; Férérol, 2017). In order to understand the process of developing a cultural project for a mountain area and to identify the managerial modalities at work, we propose to mobilize a theoretical framework from management: the theory of resources. From the study of two cases, we show that the development of a regional cultural project is a complex process which requires the mobilization of a large ecosystem of actors but above all of resources; resources that must be promoted by the actors at very specific moments during the project

Points clés

- La recherche adapte des théories issues du management stratégique afin d'étudier l'offre culturelle d'un territoire.
- Le projet culturel de territoire est présenté comme un processus qui nécessite la mobilisation d'un large écosystème.
- Il est crucial de favoriser le projet culturel de territoire comme un instrument fédérant les acteurs.
- L'étude révèle l'importance du triptyque - ressources naturelles, histoire locale et activités du territoire.
- La légitimation du projet passe par une valorisation des retombées économiques et sociales de l'offre.

Introduction

Si le Festival Musilac est un succès à Aix-Les-Bains (Savoie), là où il se tient depuis 20 années, la tentative des organisateurs de le délocaliser en station de montagne n'a pas rencontré le succès escompté, les conduisant à remettre en cause l'initiative au terme de la première année. Ainsi, si les projets culturels de territoire sont devenus des incontournables de l'action territoriale face à l'injonction de renforcer l'attractivité des territoires et que la culture occupe une place de plus en plus centrale dans ces projets (Canova et Landel, 2017), la réussite des projets n'est pas toujours au rendez-vous.

Pour atteindre leur objectif de renforcement durable de l'attractivité territoriale, ces projets nécessitent d'élaborer des stratégies et de coordonner un ensemble d'acteurs variés aux intérêts très divers (Soldo, Arnaud et Kermidas, 2013 ; Lanciano, Poisson et Saleilles, 2016). Or, si le développement de projet culturel de territoire urbain a été étudié en profondeur (Grodach, 2010), les territoires ruraux ont longtemps été écartés de l'analyse (Delfosse, 2015) et particulièrement les territoires de montagne. En effet, ils offrent un excellent terrain d'étude pour comprendre les mécanismes de transformation et d'innovation à l'œuvre sur un territoire : « *d'une part parce que les contraintes du milieu y jouent un effet amplificateur, d'autre part parce que leur écart au modèle industrialo-fordiste qui fut un handicap, peut aujourd'hui apparaître comme une source d'inspiration* » (Attali, Dalmasso et Granet-Abisset, 2014, p. 6). Ces projets soulèvent des enjeux centraux et multiples pour les territoires de montagne.

Au cours la dernière décennie les études portant sur les projets culturels de territoire (PCT) se sont beaucoup développées dans les domaines des sciences politiques ou encore du management public. Toutefois, à notre connaissance très peu d'études s'intéressent aux modalités managériales qui permettent de passer d'un PCT à une offre culturelle attractive, pérenne et ancrée sur le territoire.

Il devient donc nécessaire de proposer aux décideurs un outil de pilotage du PCT. Les outils de management stratégique peuvent remplir ce rôle et accompagner les acteurs dans le développement d'un projet culturel.

Notre question de recherche est la suivante : quels sont les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire ? Pour y répondre, nous proposons de nous appuyer sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991 ; Weppe, Warnier et Lecocq, 2013) qui nous permettra de mieux comprendre comment le territoire crée un avantage concurrentiel en « *développant, combinant et déployant efficacement ses ressources physiques, humaines et organisationnelles de manière à ajouter une valeur unique et à être difficilement imitable par les concurrents* » (Colbert, 2004, p. 343).

Notre article est structuré de la façon suivante : la partie 2 présente un état de l'art du PCT comme un instrument de la mobilisation territoriale ; elle aborde également l'apport de la théorie des ressources pour son étude. La partie 3 présente le mode de sélection des cas ainsi que la méthodologie de recueil et de traitement des données. La quatrième partie met en avant le processus de développement d'un PCT ainsi que les freins et leviers à son développement avant d'exposer les dynamiques à l'œuvre pour la construction et l'aboutissement des projets étudiés. Enfin la dernière partie discute les déterminants qui permettent à un PCT de construire une offre culturelle attractive et de poser les clés de sa pérennisation.

Les projets culturels de territoire de montagne

L'objectif de cette partie est de montrer comment le management stratégique pourrait être mobilisé pour appréhender les éléments clés de la réussite d'une offre culturelle au sein d'un PCT de montagne (2.1). Nous terminons en montrant l'intérêt de mobiliser la théorie des ressources pour analyser les projets culturels de territoire (2.2).

2.1. L'offre culturelle au sein d'un PCT de montagne : un ancrage territorial fort

L'objectif de cette première sous-partie est de présenter la notion de PCT, ses caractéristiques, son développement et sa réussite qui contribuent au renforcement de l'attractivité du territoire.

La littérature en économie et management de la culture présente un large éventail de questionnements et de domaines de recherche. Parmi eux on retrouve notamment les travaux autour des politiques culturelles (Urfalino, 2004) et du financement de la culture (Quilès et Camus- Bouziane, 2012). On peut également cités les recherches portant sur les déterminants des consommations culturelles, des quartiers et clusters culturels et créatifs (Liefoghe, 2010) ou encore de l'entreprenariat culturel (Hearn, 2014 ; Chapain, Emin et Schieb-Bienfait, 2018). Bien que très riche cette littérature s'est relativement peu développée autour des problématiques d'ordre stratégique (Soldo, 2018) notamment la co-construction et la co-production de la stratégie culturelle territoriale.

Le projet culturel de territoire peut être défini comme une « *organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développements artistique, culturel et territorial* » (Teillet et Négrier, 2019, p. 5).

D'un point de vue stratégique, le PCT a trois grandes caractéristiques. La première est la flexibilité qui est identifiée comme un mode de mutualisation efficace des ressources (Soldo, 2018). En effet, il apparaît que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encourage la mutualisation des moyens et des compétences (Soldo *et al.*, 2016). La deuxième caractéristique est le leadership public territorialisé : le PCT suppose nécessairement la participation d'une ou plusieurs collectivités territoriales amenées à devenir leader dans le projet et à coordonner l'ensemble du projet (Soldo *et al.*, 2013). La troisième caractéristique est la construction d'un « *espace de convergence stratégique* » (Soldo, 2018) associant toutes les parties prenantes du territoire autour de la réalisation d'œuvres artistiques.

Au-delà de la valorisation des ressources, l'attractivité d'un territoire va être aussi le fruit à la fois d'une gestion durable mais également de la création et du développement de réseaux. En effet, Terrisse (2008) rappelle que la gouvernance et la solidarité territoriale vont conduire à marier culture et développement local de façon durable. Le PCT peut donc renforcer l'attractivité d'un territoire d'une part par les réseaux qu'il crée ou développe et d'autre part par les ressources qu'ils valorisent dans une logique de développement durable du territoire (Kahn, 2010). Et ceci est d'autant plus important lorsque l'on se situe en territoire de montagne (Delfosse, 2015 ; Férérol, 2017).

Les zones montagnes ont en effet certaines spécificités qui impliquent la mise en place d'un management territorial spécifique (Achin, 2015). Ces territoires sont souvent découpés et certains territoires, situés en bout de vallée, restent enclavés et éloignés des centres culturels.

Cela induit des coûts importants pour faire déplacer des professionnels de la culture ou des artistes ou pour emmener des publics dans les villes (Sechi, 2017). On observe également que dans ces territoires l'offre culturelle est peu diversifiée et repose souvent sur le tissu associatif et donc sur le bénévolat des acteurs de ces structures (Bourdeau, 2008).

La gestion d'un PCT de montagne invite donc à s'interroger sur comment intégrer et assurer la participation des parties prenantes tout au long du processus. Cette gestion questionne également l'ancrage territorial et culturel du projet et, l'identification et la valorisation des ressources territoriales.

Nous proposons de mobiliser le management stratégique pour identifier les facteurs facilitant l'ancrage territorial des offres culturelles en appréhendant les projets culturels de territoire comme un processus. En effet, en management stratégique, le projet peut être appréhendé comme un processus et être ainsi décomposé en phases distinctes (entre trois à cinq phases ; Mlouka et Ouinniche, 2011). Le découpage en cinq phases est très souvent mobilisé pour analyser le développement des politiques publiques (Cochran *et al.*, 2009). Il va inspirer d'autres auteurs qui vont adapter ce cadre à l'action territoriale en générale puis au projet de territoire en particulier (Boussaguet, Jacquot et Ravinet, 2019). C'est pourquoi nous avons opté ici pour un découpage en cinq étapes qui propose une granularité plus fine (Figure 1).

Figure 1 : Modélisation du processus de développement d'un PCT

Phase 1 « Conceptualisation » Apprentissage	Phase 2 « Conception » Planification	Phase 3 « Réalisation » Mise en œuvre du projet	Phase 4 « Exploitation » Amélioration continue de l'offre	Phase 5 « Evaluation » Mesure des effets
--	---	--	--	---

Si la littérature identifie ces phases, en revanche rien n'est dit sur les pratiques managériales mises en œuvre pour intégrer l'ensemble des acteurs, assurer leur participation tout au long du processus et les fédérer. Or des travaux (Soldo, Arnaud et Keramidas, 2013 ; Arnaud et Soldo, 2015 ; Soldo 2018) ont souligné le fait que la réussite des projets culturels de territoire est dépendante de la capacité à fédérer et mobiliser des parties prenantes variées et tout particulièrement les citoyens.

2.2. La théorie des ressources pour mieux comprendre les PCT

La diversité des acteurs a été remarquée comme un élément important dans les PCT (Lardon, 2011) ; en revanche, aucune étude sur les PCT à notre connaissance ne les relie aux ressources et compétences apportées par chacun et n'indique pourquoi il est important d'avoir une telle variété.

Bien que pensée pour l'entreprise, la théorie des ressources semble pouvoir être transposée au niveau du territoire (Ghera, 2010). La valorisation des ressources territoriales dans le projet peut être vue comme un mode d'ancrage du projet. L'ancrage territorial suppose que l'espace n'est pas qu'un support (Balas et Palpacuer, 2008) mais recouvre « *l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire* » (Frayssignes, 2005, p. 88), qu'il s'agisse de liens matériels ou immatériels. Ces liens se fondent sur la co-production de ressources spécifiques non délocalisables, actives ou potentielles (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Sans cet ancrage territorial, les projets apparaissent comme déconnectés des espaces et n'ont alors qu'une portée très limitée en termes de renforcement de l'attractivité (Soldo, 2018).

Pour renforcer l'attractivité du territoire, la valorisation de ses ressources est donc centrale. Les ressources du territoire peuvent prendre différentes formes (Loilier, 2010) : les ressources génériques (facilement transposables d'un territoire à l'autre) et les ressources spécifiques. Dans

le cadre d'un projet de territoire, l'objectif des décideurs pour réussir le projet est d'identifier quelles ressources sont centrales, et à quelle phase du projet. Pour cela nous proposons de nous appuyer sur deux typologies des ressources : celle de Grant (1991) avec des ressources classées selon leur nature (ressources financières, ressources humaines, ressources physiques, ressources organisationnelles, ressources technologiques et ressources réputationnelles) et celle de Weppe, Warnier et Lecocq (2013) qui classent les ressources selon leur valeur (stratégique, ordinaire et négative). Ils postulent « *qu'une ressource stratégique présente une valeur intrinsèque potentiellement très importante, une ressource ordinaire (un salarié peu qualifié, un journaliste amateur, etc.) prise isolément est peu attractive. Cependant, la masse de ressources ordinaires peut non seulement être nécessaire à l'utilisation d'une ressource stratégique, mais surtout se révéler un substitut à cette ressource et donc présenter une valeur d'usage tout aussi importante.* » (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013, p. 263). Il s'agit donc de porter un autre regard sur les ressources et ne plus s'attacher à une valeur présumée mais de s'intéresser à la valeur d'usage par les acteurs en contexte. La valeur n'est plus intrinsèque à la ressource mais le fruit de la perception des acteurs. Ainsi, dans des territoires ruraux, de montagne et délaissés l'enjeu pour les acteurs territoriaux va être de (re)donner de la valeur à certaines ressources accessibles perçues négativement ou ordinairement mais accessibles en quantité.

Cette revue de littérature nous apprend que le développement et la réussite d'un PCT sont certes, conditionnés par une bonne coordination des parties prenantes mais que ceci n'est pas suffisant. Identifier et valoriser les ressources des acteurs et celles du territoire tout au long du processus de construction de l'offre semble déterminant pour son ancrage territorial, son attractivité et aussi sa pérennisation.

-3-

Méthodologie mobilisée et présentation du terrain

L'objectif étant de comprendre quels sont les déterminants et comment ils favorisent l'ancrage territorial d'un PCT, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire. Dans cette partie nous commençons par présenter la méthodologie utilisée puis nous détaillons les deux cas de PCT.

3.1. Méthodologie

L'objectif est d'étudier la manière dont se sont construits les projets visant le développement d'une offre culturelle en s'appuyant notamment sur le discours des acteurs qui y ont pris part.

Notre recherche portant sur l'étude en profondeur d'un processus à travers la prise en compte de nombreux acteurs, les études de cas sont considérées comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Yin, 2013). Les études de cas permettent en effet de procéder à « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs* » (Wacheux, 1996, p. 89). Nous avons conduit l'étude sur deux cas, ils ont été sélectionnés selon plusieurs critères. Le premier critère est celui des caractéristiques du territoire : rural et de montagne car ils sont peu étudiés bien que regorgeant de dynamisme et faisant face à de grands défis notamment économiques et environnementaux (Fournier, Le-Bel, 2017). Deuxième critère, les projets culturels devaient être innovants et viser un renforcement de l'attractivité territoriale. Enfin, nous souhaitons des projets terminés depuis plus de 5 ans afin de pouvoir observer les éventuels impacts du PCT sur le territoire.

La première étape a consisté en une collecte documentaire (rapport de région, études menées par des structures du secteur du tourisme, brochures, articles de presse, sites Internet, etc.) afin

de recenser les thèmes centraux associés au PCT et d'identifier les acteurs clés. La deuxième étape a consisté en une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (65) et d'une grande diversité d'acteurs (acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, touristes, résidents, etc.). Les entretiens ont été menés au cours de l'été 2018. Leurs propos ont été enregistrés et retranscrits intégralement (390 pages) (cf. Tableau 1). La troisième étape a été celle de l'analyse : avec une première analyse thématique et lexicale manuelle puis une deuxième via un codage et une analyse des entretiens à partir du logiciel NVIVO.

Pour gérer le risque de circularité inhérent au codage théorique (Dumez, 2012) nous avons spécifié ce qui est observé sur le terrain en terme de processus et codé le matériau indépendamment de la théorie.

Dans la continuité des travaux de Lardon (2011) et de Mlouka et Ouinniche (2011), nous avons opté pour une analyse par phase qui permet de comprendre l'imbrication des ressources et des acteurs en fonction de la chronologie du projet.

Tableau 1 : Acteurs interrogés pour le projet VIAPAC et Horizons-Arts Nature (HAN)

Acteurs interrogés	Nombre d'entretiens	Durée moyenne en minutes
VIAPAC		
Partenaires fondateurs	3	100
Acteurs institutionnels (Mairie, Parc naturel, etc.)	7	60
Associations	6	53
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	7	36
Résidents	10	13
Touristes	8	18
<i>Total nombre d'entretien : 41</i>		
<i>Total nombre d'heures entretien : 25h</i>		
HORIZONS-ARTS NATURE		
Partenaires fondateurs	3	89
Acteurs institutionnels	2	55
Associations	2	27
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	4	36
Résidents	7	16
Touristes	6	17
<i>Total nombre d'entretien : 24</i>		
<i>Total nombre d'heures d'entretien : 13h</i>		

3.2. Présentation des deux cas

Les deux cas étudiés ont la particularité d'être des offres culturelles qui s'inscrivent dans le domaine de l'art contemporain. Or ce domaine est souvent difficile à apprécier pour les néophytes (Barre, 2015). La spécificité de ces projets implique un plus long travail de vulgarisation afin d'emporter l'adhésion des populations locales. Ainsi pour la comparabilité des cas, il était nécessaire d'avoir deux PCT œuvrant dans le même domaine d'intervention culturelle.

Le projet européen VIAPAC relie depuis 2011 les villes de Digne-les-Bains, en France, à Caraglio, en Italie, grâce aux œuvres de douze artistes contemporains internationaux. Les œuvres ont toutes été réalisées spécifiquement pour les lieux dans lesquels elles sont implantées (sites naturels, édifices patrimoniaux). Le projet VIAPAC est porté par quatre partenaires : le conseil départemental des Alpes de Haute-Provence, la réserve géologique de Haute-Provence, la région Piémont, et l'association culturelle Marcovaldo.

Cette route de l'art contemporain s'étend sur plus de 200 km et regroupe actuellement 25 œuvres artistiques sur 7 sites sélectionnés sur le versant français et 5 du côté italien. Cette route est en accès libre toute l'année.

Le festival HAN lancé depuis 2007 dans le Massif du Sancy, situé dans le sud du département Puy de Dôme (63), est présenté comme une rencontre entre art contemporain et paysages naturels et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature.

Le festival HAN est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 20 communes et environ 9 600 habitants en 2016). Les mairies et les offices du tourisme des 20 communes sont fortement impliquées dans le développement du festival. De plus, d'autres acteurs publics tels le département et la région, via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles), ou encore l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet.

-4-

Analyse des résultats

Dans cette présentation des résultats, nous commençons tout d'abord par exposer le processus de développement de chacun des PCT ainsi que les éléments saillants à chacune des phases. Nous identifions ensuite les leviers et freins au développement d'un PCT de montagne, avant d'analyser les ressources mobilisées au cours du projet. Cette partie se termine par une synthèse des pratiques managériales à l'œuvre dans un PCT de montagne.

4.1. Le processus de développement d'un PCT

Le projet VIAPAC trouve ses origines dans la collaboration, née en 1999, entre le CAIRN (Centre d'Art Informel de Recherche sur la Nature) de Digne-les-Bains et le CESAC, (Centre Expérimental pour les Arts Contemporains), de Caraglio. Cette collaboration avait pour but de développer un projet partagé visant à promouvoir l'art contemporain dans l'espace alpin.

Pour le festival HAN, la démarche est née suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Les élus ont mentionné que l'Office du Tourisme Intercommunal devait créer un évènement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique. Le directeur de l'Office du Tourisme du Sancy a eu l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes.

A partir des récits des acteurs, nous retrouvons, dans les deux cas, les cinq étapes du processus de développement d'un projet identifiées dans la littérature à savoir : la conceptualisation, la conception, la réalisation, l'exploitation et l'évaluation. Toutefois, deux nouvelles phases apparaissent : une étape 0 « d'avant-projet » et une sixième étape qui peut être qualifiée d'étape de « pérennisation ». Les figures (2 et 3) ci-dessous illustrent les principales étapes du processus de développement de chaque projet culturel.

Figure 2 : Processus de développement du PCT VIAPAC

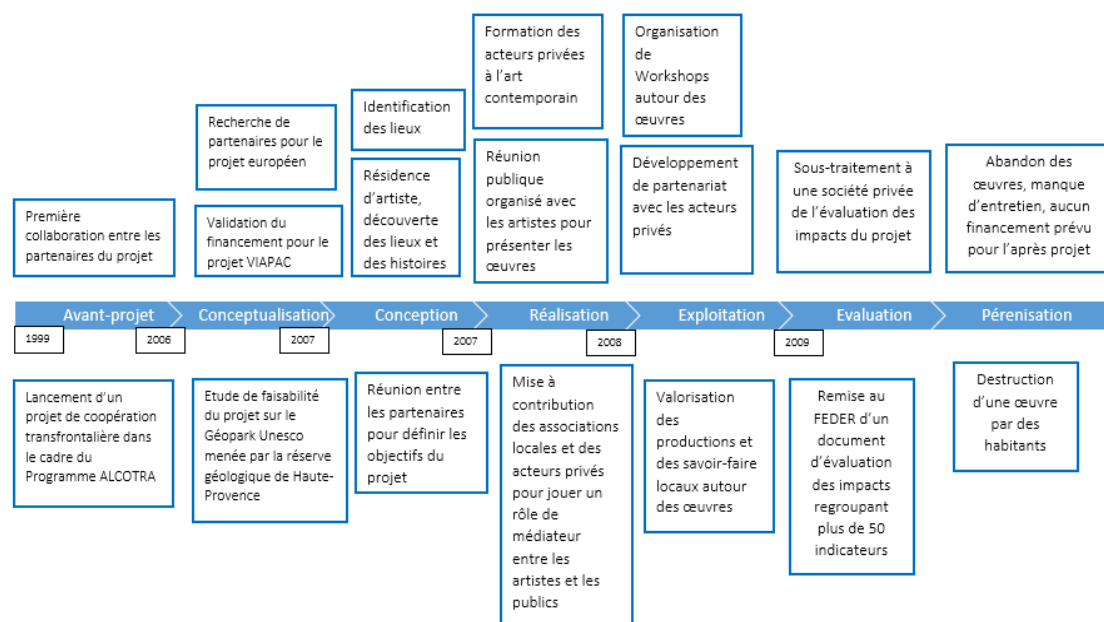
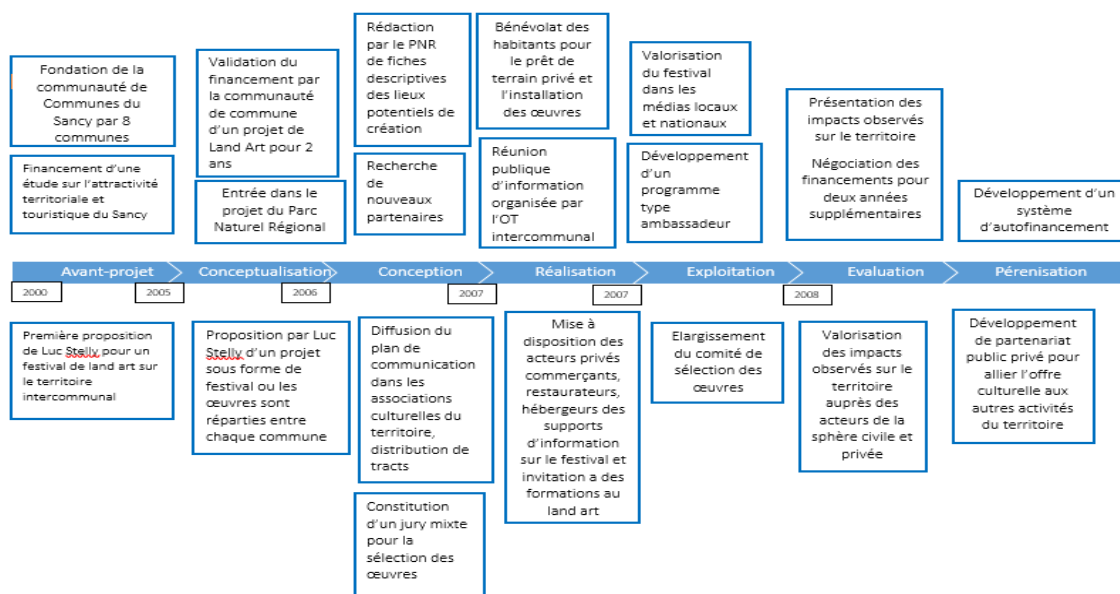


Figure 3 : Processus de développement du projet culturel HAN



La phase 0 « d'avant-projet » apparaît dans les deux cas étudiés ; il s'agit d'une collaboration entre les partenaires fondateurs qui semble préexister avant le lancement du PCT. Au cours de cette phase, les partenaires fondateurs aboutissent à un ensemble de constatations propres à leur territoire.

A la phase 1, de conceptualisation, les acteurs fondateurs fixent les objectifs du PCT. Les acteurs publics occupent alors un rôle central et apportent les ressources financières nécessaires au lancement du projet. Les décisionnaires représentant les organisations environnementales (tels que les parcs naturels régionaux, ou la réserve géologique de Haute-Provence) vont, au cours de cette phase, (1) choisir un territoire d'action où la création artistique sera réalisée et (2) transmettre leurs connaissances du territoire aux artistes afin que ses derniers puissent développer des œuvres qui s'appuient sur les spécificités de celui-ci.

Lors de la phase 2, de conception, les partenaires fondateurs organisent fréquemment des réunions d'information pour amorcer leur coopération. Durant ces réunions, ils affinent également un plan de communication et cherchent à attirer des acteurs de la sphère privée et civile. Les entreprises et associations du territoire vont alors avoir la possibilité d'intégrer le

projet.

Au cours de la phase 3, de réalisation du projet, les partenaires fondateurs vont lancer une campagne de communication pour amorcer la réalisation du projet. Les associations culturelles locales vont alors être utilisées comme médiateur du PCT diffusant les informations auprès des publics et des habitants. Durant cette phase, les partenaires fondateurs soulignent la nécessité d'une répartition équitable de l'offre sur le territoire de manière que chaque partenaire du projet puisse s'approprier le PCT.

Lors de la phase 4, d'exploitation, des réunions publiques d'information vont être organisées pour présenter les œuvres et mobiliser les habitants pour leur valorisation. La constitution d'un réseau d'ambassadeurs va alors faciliter la promotion du PCT par le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux. Le développement de partenariats avec des acteurs privés va permettre de mailler la culture avec l'économie du territoire (comme par exemple les activités *outdoor* en montagne). Ce maillage d'activités permet ainsi d'attirer des adeptes du sport autour d'activités culturelles.

Enfin, dans la phase 5, d'évaluation, les partenaires du projet vont chercher à évaluer le projet afin de communiquer sur les retombées pour le territoire. Cette phase est déterminante à la fois pour la légitimation du projet et lors du renouvellement des financements, mais également pour la préservation et le développement de l'offre après le projet.

Nos résultats font apparaître une sixième phase qu'on pourrait qualifier « d'après-projet » ou de pérennisation de l'offre. Cette pérennisation semble passer par la constitution d'un réseau fort d'acteurs divers qui contribuent collectivement à la prise de décision. Cette phase est tributaire des financements et de la volonté des partenaires de continuer à valoriser les œuvres produites au cours du projet.

4.2. Les leviers et freins dans la gestion du processus de développement d'un PCT

L'analyse des deux PCT révèle les leviers et freins à chacune des phases du processus (cf Tableau 2).

En ce qui concerne les leviers, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément central de la gestion d'un PCT. A chaque phase du processus, les acteurs ont la possibilité de différencier leur projet en mettant en avant les spécificités du territoire. Cette valorisation va contribuer à donner de la légitimité au projet aux yeux des habitants ; ils s'identifient au projet et *in fine* le valorisent, ce qui les incite à préserver la culture locale. Toutefois, l'appropriation du PCT par la population est considérablement facilitée si le projet s'appuie sur des ressources territoriales préalablement identifiées collectivement : « *ce que je préfère ici ce sont les œuvres faites dans la nature et avec des matériaux naturels* » (Résident, La Bourboule, HAN). Dans le cadre de la VIAPAC, les spécificités géologiques du territoire et pour le festival HAN, l'abondance des reliefs volcaniques et, les spécificités de la flore et de la faune de ses zones constituent des ressources différenciantes.

De plus, combiner le PCT au sport, à l'industrie, au patrimoine permet d'une part d'attirer des publics qui ne sont pas nécessairement adeptes des activités culturelles et d'autre part de différencier l'offre. « *Nous on fait de la location de vélo avec assistance électrique, et on propose maintenant une location de GPS qui propose des parcours qui passent par 2, 3, 4 œuvres du festival horizon. Pour nous c'est une manière originale de faire visiter les œuvres et comme elles sont un peu éloignées, l'assistance électrique c'est pas mal [...] du coup ils font la promotion de notre offre sur les prospectus qui sont distribués pour le festival* » (Directeur de VTT Sancy sports nature). Construire une offre qui s'appuie sur un triptyque - ressources naturelles, histoire locale et activités du territoire- apparaît alors comme un élément déterminant pour fédérer les acteurs.

Le deuxième levier concerne l'appropriation du projet par les résidents ; c'est un moyen qui revient fréquemment dans le discours des partenaires pour donner de la visibilité au projet. Les habitants peuvent devenir les premiers ambassadeurs du projet et leur participation est alors primordiale pour former des relais d'informations. « *Le rôle principal de la population locale est de connaître (le projet) ; si la population croît au projet elle va le raconter. [...] La population locale est le premier point de référence du territoire.* » (Giovanni, directeur de l'association 'Les amis de Demonte').

De plus, le rôle des habitants ne se restreint pas au démarrage : tout au long de l'avancée du projet et selon les phases, ils vont endosser des rôles différents (créateurs, bénévoles, publics, ambassadeurs, évaluateurs). Pour le directeur de l'association Marcovaldo : « *l'artiste disait à la population ce qu'il allait faire et ce dont il avait besoin comme informations et comme participation* ».

Le troisième levier réside dans les gérants des parcs naturels. Leur rôle est crucial dans la phase de conception, puisqu'ils disposent d'une grande connaissance du territoire, du patrimoine et des réglementations relatives au parc et ont la possibilité de contribuer à la valorisation touristique du projet en alliant par exemple, les objectifs pédagogiques du parc à des réalisations artistiques. « *Je pense que l'apport du personnel de la réserve c'est la connaissance du territoire et du patrimoine aux artistes. Pour les aider à la conception du projet (...) il faut voir la réglementation et il faut déposer une demande auprès du comité consultatif de la réserve* » (Directeur du Geopark UNESCO Dignes-les-Bains, VIAPAC). « *Nous on a accompagné dans la mise en place concrète du projet, donc on a reconsulté un peu les accords locaux, tester un peu des manières de faire, on a fixé un peu des thèmes à aborder. Et cette démarche participative on l'a mené tout d'abord par de la sensibilisation des propriétaires forestiers et agricoles en les informant et en les formants rapidement. Et pour les habitants on a mis en place une résidence d'artistes avec des actrices qui venaient raconter les lieux avec l'idée d'interroger un peu la mémoire collective* » (directrice du pôle culture – PNR, HAN). Enfin, les acteurs de la sphère privée jouent également un rôle dans ces projets, cependant leur rôle reste encore balbutiant.

Tableau 2 : Synthèse des leviers et freins au développement d'un PCT

	LEVIERS	FREINS
Phase 0 "Avant-projet"	Collaboration historique	Absence de diagnostic territorial
Phase 1 Conceptualisation	Développement de la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Instabilité des partenaires
Phase 2 Conception	Appuis sur les associations locales comme médiatrices du projet	Instabilité des financements
	Création d'un partenariat avec des entreprises	Absence de considération des retombées du projet pour le territoire
Phase 3 Réalisation	Croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire	Absence de valorisation des productions artistiques locales
	Constitution d'un comité mixte pour la sélection des œuvres	Conflit sur la localisation des œuvres
Phase 4 Exploitation	Alliance d'œuvres fixes et temporaires	Absence de communication envers les habitants
	Innovation dans la manière de faire participer les publics à la création des œuvres	Absence de partenariat durable avec les entreprises
Phase 5 Evaluation	Communication sur les impacts du projet sur le territoire	Pas d'outils de mesure des impacts

Phase 6 Pérennisation	Développement d'un réseau d'ambassadeurs	Pas de réflexion sur un partenariat durable avec les associations
	Développement des modes d'autofinancement	Rejet du projet des habitants par manque d'intérêt

En ce qui concerne les freins, il ressort que les partenaires fondateurs du projet ont des difficultés à intégrer des acteurs privés à cause notamment d'un manque d'estimation des retombées attendues du projet sur le territoire en terme d'attractivité. De plus, l'instabilité de certains partenaires et financements empêche les acteurs privés de se projeter et les rend réticents à s'investir.

Un deuxième frein au développement des PCT est l'accès limité à la culture en zone rurale et la non-compréhension de l'art conceptuel. Ils peuvent provoquer des réticences et réactions négatives, chez les habitants des territoires de montagne, face au développement du PCT.

Enfin, le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs sur la légitimité du projet. Tout comme l'absence d'outils de mesure des impacts complique la reconduction des financements et représente donc des freins importants dans les PCT.

4.3. La valeur perçue des ressources dans les PCT de montagne

Les ressources sont variées dans leur nature et leur valeur. Leur valeur peut également évoluer dans le temps. Certaines ressources vont se révéler stratégique, tandis que d'autres vont avoir une valeur négative. Le tableau 3 propose une synthèse de la nature de la ressource et de l'évolution de la valeur perçue des ressources par les parties prenantes.

Tableau 3 : Valeur perçue des ressources mobilisées dans un PCT

Description de la ressource	HAN	VIAPAC
Ressources financières		
Subvention	Stratégique, représente à chaque phase la majeure partie du financement	Stratégique, représente à chaque phase la majeure partie du financement
Autofinancement	Stratégique, permet de financer des pratiques innovantes	Négative, ne permet pas de financer l'évolution de l'offre constituée
Ressources humaines		
Fondateurs	Stratégique, collaboration historique	Stratégique, collaboration historique
Artistes	Stratégique, médiateur du projet	Stratégique, médiateur du projet
Habitants	Stratégique, rôle multiple à chaque phase	Stratégique, rôle multiple à chaque phase
Entreprises privées	Stratégique, relais spécifique, promoteurs et financeurs	Ordinaires, très peu impliqués dans le projet
Associations	Stratégique, médiateurs artistes/publics	Stratégique, médiateurs artistes/publics
Acteurs institutionnels	Stratégique, disposent de compétences fondamentales	Stratégique, disposent de compétences fondamentales
Lieux des expositions	Stratégique, valorise les œuvres	Stratégique, valorise les œuvres
Ressources naturelles	Stratégique	Stratégique

Territoire	Stratégique, différencie l'offre	Stratégique, différencie l'offre
Ressources technologiques		
Evaluation des retombées <i>Crowd-sourcing</i>	Stratégique, permet d'identifier les forces et faiblesses de l'offre et permet de faire évoluer l'offre	Négative, validité des outils mise en cause
Ressources organisationnelles		
Présence d'un comité d'expert	Négative, conduit à des œuvres trop techniques	Ordinaire, correspond au fonctionnement « classique » d'un PCT
Présence d'un comité mixte	Stratégique, permet de diversifier les œuvres et de légitimer la gestion du projet	Ordinaire, car peut conduire à des conflits interne dans la gestion du PCT
Partenariat public-privé	Stratégique, valorisation de l'offre	Ordinaire, valorisation de l'offre
Offre touristique	Stratégique, complémentaire à l'offre culturelle	Stratégique, complémentaire à l'offre culturelle
Ressources réputationnelles		
Image du territoire	Négative, historique de valorisation contre-productif	Négative, historique de valorisation contre-productif
Communication locale	Ordinaire, pour attirer les habitants	Ordinaire, pour attirer les habitants
Communication internationale	Stratégique, promotion du territoire	Stratégique, promotion du territoire

Les premières ressources stratégiques sont les ressources financières et humaines. Les partenaires fondateurs des PCT s'accordent sur le fait que les ressources financières conditionnent le développement du projet au cours des premières phases et sont la clé de la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre du projet. Ils mettent également l'accent sur les ressources humaines et l'importance d'une personne dédiée entièrement au suivi et à la gestion du projet à chaque phase de son développement. Cette personne (pas nécessairement du territoire) va au cours du projet avoir un rôle crucial puisqu'elle va centraliser les informations, coordonner les parties prenantes, selon les phases du projet. Sans cette personne ressource, la gestion de la diversité des acteurs va être complexe. Elle doit avoir des connaissances dans le domaine artistique afin d'avoir une légitimité aux yeux des partenaires fondateurs mais plus encore auprès des citoyens. Ainsi, cette ressource humaine va devenir une pierre angulaire du projet, puisque c'est elle qui va mobiliser les acteurs selon les phases du projet.

Les acteurs institutionnels occupent également une place centrale et plus particulièrement les mairies et les parcs naturels qui peuvent apporter les ressources financières et humaines vitales au développement du projet et qui disposent d'un fort pouvoir.

D'autres ressources se révèlent stratégiques : les ressources physiques, comme la faune, la flore, les paysages, le patrimoine, permettent la différenciation du territoire par la mise en avant de ses particularités. Les ressources territoriales ne sont pas toutes, au démarrage du projet, stratégiques ; dans certains cas, le projet va modifier la perception des ressources perçues au départ comme négatives.

Enfin, le croisement d'activités culturelles avec les autres activités du territoire, via l'implication des associations et des acteurs privés va permettre cette revalorisation des ressources physiques. Ce sont donc ces parties prenantes qui sont les plus à même de proposer des croisements d'activités pertinents et révélateurs de ressources stratégiques.

On observe un rôle croissant des ressources technologiques, bien qu'elles ne soient pas encore vues comme des clés de réussite d'un projet culturel. Très peu d'acteurs interrogés évoquent la mobilisation des ressources organisationnelles, toutefois il ressort que la flexibilité est un élément important. Concernant la ressource « réputation », les partenaires fondateurs du projet mettent en avant l'idée que les territoires de montagne ne sont pas perçus comme des lieux hautement culturels. De ce fait, la promotion de l'offre culturelle ne peut pas s'appuyer sur la réputation du territoire car cela produirait des effets négatifs (désincitation à la visite, commentaires négatifs sur les réseaux sociaux) et aurait pour conséquence de dévaloriser le projet. La réputation du territoire va donc se construire et évoluer positivement grâce à l'action collective et l'implication des citoyens.

En synthèse de nos résultats, nous proposons le tableau suivant qui reprend par phases, les pratiques managériales mises en œuvre et les types de ressources mobilisées.

Tableau 4 : Les déterminants, par phase, de la construction d'une offre culturelle au sein d'un PCT

Phases	Les pratiques managériales mises en œuvre	Ressources mobilisées (<i>quel type de ressources, amenées par qui</i>)
Phases 0 Avant-projet	Etablir et diffuser un diagnostic du territoire	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 1 Conceptualisation	Développer la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Ressources humaines et technologiques, apportées par les habitants, les partenaires associatifs et institutionnels
	Favoriser les partenariats avec les organisations environnementales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Répartir l'offre sur le territoire	Ressources humaines apportées par les partenaires fondateurs
Phase 2 Conception	Organiser des réunions publiques d'information et de consultation	Ressources réputationnelles, humaines et financières apportées par les artistes et les partenaires fondateurs
	Favoriser les partenariats avec les associations locales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Offrir des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs	Ressources humaines et technologiques, apportées par les artistes, les partenaires associatifs et institutionnels
	Fournir aux artistes des recueils de ressources spécifiques	Ressources humaines apportées par les organisations environnementales et les habitants
Phase 3 Réalisation	Constituer des comités de décisions mixtes	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Développer des partenariats publics-privés	
Phase 4 Exploitation	Développer un système "d'ambassadeurs"	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs, les habitants et les artistes
	Favoriser la diversification de l'offre touristique Encourager le croisement d'activités du territoire avec les activités culturelles	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les acteurs de la sphère privée
Phase 5 Evaluation	Evaluer et communiquer sur les impacts du projet	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 6 Pérennisation	Développement des modes d'autofinancement	Ressources technologiques, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs

-5-

Discussion

Notre recherche s'est attachée à analyser les ressources et le rôle des acteurs dans le

développement et la réussite des PCT en montagne. Ici, la réussite est entendue comme la capacité à pérenniser l'offre culturelle constituée dans le cadre du projet. Dans cette partie, nous proposons de discuter le PCT comme un instrument pour fédérer les acteurs en vue de la mobilisation des ressources du territoire (5.1). Nous discutons ensuite des clés de la pérennisation de l'offre culturelle ainsi créée dans le cadre d'un PCT (5.2).

5.1. Le PCT comme instrument fédérant les acteurs

A travers cette recherche, nous démontrons que le PCT peut être un instrument fédérant les acteurs à condition de mettre en place : une phase « d'avant-projet », une gouvernance ouverte et pensée dès le départ, un leadership public territorialisé et une flexibilité du PCT.

Notre étude met l'accent sur une phase capitale du projet souvent oubliée de l'analyse des PCT dans la littérature : la phase 0 qualifiée de phase « d'avant-projet ». En effet, très peu d'articles s'intéressent à cette phase, la plupart des recherches ne l'évoque pas (Mlouka et Ouinniche 2011). Certains auteurs parlent toutefois de l'intérêt d'une collaboration historique entre les acteurs (Leloup et Moyart, 2014). Nous avançons ici que cette phase est essentielle pour le projet car elle permet la réalisation d'un diagnostic de territoire partagé qui va permettre aux acteurs de s'entendre sur les éléments du territoire à valoriser. Cela s'apparente au développement d'une vision commune. Cette phase doit intégrer l'ensemble des acteurs publics, civils et privés, qui vont prendre part au PCT pour que la vision soit co-construite et par conséquent partagée. Cette vision est déterminante pour la réussite du projet et pour favoriser le développement d'un leadership public territorialisé (Soldo *et al.*, 2013) et ceci est d'autant plus important en territoire de montagne où les acteurs ont souvent du mal à s'entendre.

Notre étude montre que la gouvernance d'un PCT doit être réfléchi très en amont : elle doit intégrer tous les acteurs de manière équitable et ouverte, c'est-à-dire qu'elle doit permettre à tous les acteurs d'intervenir librement, à toutes les phases du processus. Ce processus –participatif– va permettre à divers acteurs du territoire d'adhérer à différentes phases d'élaboration du projet et ainsi renforcer leur légitimité (par la participation) ; cette participation, volontaire va ainsi optimiser et maximiser l'apport en ressources et compétences par tous les acteurs.

5.2. Les clés de la pérennisation de l'offre culturelle constituée dans le cadre d'un PCT

Si certains auteurs ont mis en avant le fait que le PCT doit tenir compte des spécificités du territoire non seulement du point de vue géographique mais également institutionnel, historique et identitaire (Roux *et al.*, 2006), très peu de recherches portent sur l'ancrage du PCT dans les activités du territoire. Notre recherche met en exergue l'importance de mobiliser les parties prenantes professionnelles et de les organiser afin de permettre le croisement d'activités : la capacité des parties prenantes à lier les activités culturelles développées au sein du PCT avec toutes les autres activités du territoire (agriculture, industrie, service) se révèle d'une extrême importance. De nombreux auteurs ont mis en avant le rôle de la valorisation des ressources territoriales (faune, flore, paysages, légendes, etc.) dans le développement d'un PCT (Delfosse, 2013 ; Férérol 2017 ; Soldo, 2018), néanmoins très peu d'auteurs parlent de croisement d'activités. Or, la pratique montre que sans stratégie volontariste de croisement des activités, le maillage des activités n'a pas lieu et met par conséquent en péril la pérennisation du PCT.

De plus, bien que très peu d'articles s'intéressent à "l'après projet" et à la pérennisation de l'offre constituée, certains auteurs évoquent l'importance de la légitimation du projet (Leloup et Moyart, 2014). Notre étude montre que la légitimation du projet passe par une valorisation des retombées économiques et sociales de l'offre constituée pour le territoire (notamment dans les bulletins d'informations intercommunaux pour HAN). Nous identifions donc la phase d'évaluation des retombées comme une phase centrale pour permettre à l'offre d'être pérenne.

La pérennisation de l'offre nécessite des ressources financières et nous avançons ici l'idée que le développement de modes d'autofinancement et de financement participatif est un élément qui peut garantir cette pérennisation, notamment si cette réflexion est réalisée en amont dès la phase de conception. Ce résultat montre ainsi que la pérennité n'est pas juste une affaire d'équilibre financier mais de légitimation de l'offre, ancrée dans son territoire.

Enfin, la pérennisation d'un PCT passe par l'intégration des acteurs : en effet, la littérature récente (Soldo, 2018) montre que les parties prenantes civiles doivent prendre part au processus, à la fois en tant que consommatrices mais également en tant que contributrices au développement du projet et bénéficiaires de ses retombées. En revanche la recherche ignore leur rôle dans la promotion de l'offre culturelle créée, rôle pourtant primordial à sa pérennité. En effet, notre étude montre que les populations locales apparaissent comme les premiers ambassadeurs de leur territoire et sont à mettre au centre des réflexions, le plus tôt possible, pour la promotion de l'offre culturelle créée.

-6-

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'identifier les ressources et les pratiques managériales qui permettent aux projets culturels des territoires en montagne de renforcer l'ancrage territorial et favoriser leur développement. Notre recherche apporte trois contributions théoriques majeures : tout d'abord, elle dépasse les cadres théoriques traditionnels du management public pour intégrer et adapter des théories issues du management stratégique afin d'appréhender le développement et la réussite des offres culturelles dans les projets culturels de territoire. Ensuite, notre recherche présente le PCT comme un instrument fédérant les acteurs, autrement dit, un instrument de mobilisation territoriale complexe qui prend ses racines bien avant que le projet ne soit pensé. Enfin, elle va plus loin que ce que proposent les études récentes (Férérol 2017 ; Soldo, 2018) en révélant l'importance du maillage des activités à travers le croisement des activités du territoire avec des activités culturelles.

D'un point de vue managérial, l'étude montre qu'il est crucial de favoriser les partenariats avec les associations et entreprises locales afin d'ancrer le projet sur le territoire. La nécessité de renforcer la participation de la société civile dans les PCT apparaît donc clairement comme un gage de leur légitimité et peut être facilitée par une large communication des impacts économiques et sociaux. De plus, afin d'assurer la promotion de l'offre culturelle, il apparaît pertinent de développer un système « d'ambassadeurs » où les habitants et visiteurs récurrents peuvent faire part de leur expérience et accroître ainsi la notoriété et la visibilité de l'offre et donc *in fine* du territoire. Le projet trouve ainsi sa légitimité dans l'appropriation du PCT par l'ensemble des acteurs du territoire, et ce dès le début.

Bien sûr, cette recherche n'est pas exempte de limites. Ainsi, afin d'approfondir les résultats de ces deux études de cas, il conviendrait de les confirmer en faisant une étude sur un nombre plus important de projets culturels de territoire en montagne ; nous pourrions ainsi identifier si les récurrences et divergences sont les mêmes. Il serait également intéressant, au-delà de la mobilisation de la théorie des ressources, d'adopter une approche plus longitudinale (que l'étude rétrospective utilisée ici) afin de capturer, au moment où elles surviennent, les dynamiques à l'œuvre et ce, tout au long du processus de développement du PCT. Cette étude pourrait appréhender les capacités dynamiques via la mobilisation de la *dynamic resource-based theory*.

Annexes

Annexe 1 : Récurrences et divergences dans le processus de développement d'un PCT par phase

	Eléments récurrents	Eléments divergents	
		VIAPAC	HAN
Phase 0 « Avant-projet »	La collaboration entre les partenaires existe avant le projet	Collaboration transfrontalière	Collaboration intercommunale
	Les partenaires financent des études préalables au lancement du projet	Volonté de développer le tourisme culturel sur la zone transfrontalière	Volonté de créer un évènement destiné à améliorer l'image du territoire
Phase 1 Conceptualisation	Le projet est vu comme une réponse au déficit d'attractivité	Objectif de diversification des produits touristiques	Objectif de promotion du territoire
	Le projet est amorcé par des acteurs publics	Financement unique	Financement renouvelé
	Les organisations environnementales jouent un rôle central dès le début du projet	Mise en valeur des spécificités géologiques du territoire	Utilisation du projet à des fins pédagogiques
Phase 2 Conception	Les artistes sont invités à découvrir le territoire	Résidence d'artiste	Cohabitation avec les habitants bénévoles
	Réunions fréquentes entre les partenaires	Comité d'expert pour la sélection des œuvres	Comité mixte pour la sélection des œuvres
	Faible participation des acteurs privés	Volonté d'impliquer des acteurs du tourisme	Volonté d'impliquer les acteurs de l'économie locale
	Développement d'œuvre de land art	Valorisation du territoire par l'art contemporain	Valorisation du territoire par toute forme de création artistique
Phase 3 Réalisation	Les associations culturelles locales sont utilisées comme médiateur entre les habitants et les partenaires du projet	Diffusion d'information sur le projet et offre de formation à l'art contemporain	Diffusion de support d'information à destination des publics et offre de formation au land art
	Répartition équitable de l'offre sur le territoire	Valorisation internationale du projet	Bénévolat des habitants
	Organisation d'activité temporaire autour des œuvres fixes	Participation des habitants à la création artistique	Valorisation des productions artistiques locales
Phase 4 Exploitation	Organisation de réunion publique d'information	Présentation des œuvres	Bénévolat des habitants et développement d'un réseau type "ambassadeur"
	Volonté de développer des partenariats avec des acteurs privés	Partenariats non-renouvelés	Partenariats renouvelés, croisement d'activités
Phase 5 Evaluation	Volonté d'évaluer les impacts	En interne	En externe
	Valorisation des retombées du projet pour le territoire	Valorisation internationale du projet	Développement d'une campagne de marketing territorial qui s'appuie sur le projet
Phase 6 Pérennisation	Volonté de renouveler les financements	Absence de financeurs	Développement d'un programme d'autofinancement
	Volonté de pérenniser l'offre	Abandon des œuvres après le projet	Renouvellement annuel des œuvres

Références bibliographiques

- Achin C (2015) *La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse, du Dévoluy et du Sancy*. Thèse de Doctorat en Sciences du Territoire. Université Grenoble Alpes.
- Arnaud C, Soldo E (2015) Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC): nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires. *Management international* (2) : 115-127.
- Attali M, Dalmaso A, Granet-Abisset A-M (2014) *Innovation en territoire de montagne* (1). Presses universitaires de Grenoble.
- Balas N, Palpacuer F (2008) Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? *Entreprises et histoire* (4): 12-33.
- Barney J-B (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1) : 99-120.
- Barre R (2015) Le vent des forêts, art contemporain et dynamique rurale. *Pour* (2) : 183-186.
- Bouba-olga O, Grossetti M (2008) Socio-économie de proximité. *Revue d'Economie Régionale Urbaine* (3) : pp. 311-328.
- Bourdeau P (2008) Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne. Une approche à partir du cas français. *Téoros. Revue de recherche en tourisme* 27(2) : 23-30.
- Boussaguet L, Jacquot S, Ravinet P (2019) *Dictionnaire des politiques publiques*. Presses de Sciences po.
- Canova N, Landel P-A (2017) La culture territoriale en question. L'hypothèse de l'engagement citoyen dans la structuration du lien espace, patrimoine, société. Dossier « Habiter la patrimonialisation : être citoyen ? » [En ligne] www.reseau-lieu.archi.fr/a1
- Chapain C, Emin S, Schieb-Bienfait N (2018) L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent. *Revue de l'Entrepreneuriat* 17(1) : 7-28.
- Cochran C-E, Mayer L-C, Carr T-R, Cayer N-J (2009) Public policy : An introduction. *American Public Policy An Introduction*: 1-19.
- Colbert B-A (2004) The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29(3) : 341-358.
- Delfosse C (2015) Patrimoine-culture en milieu rural : désert culturel ou foisonnement ? *Pour* (226) : 29-38.
- Dumez H (2012) Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libelio*

- d'*AEGIS* 8 (4) : 29-33.
- Férérol M-È (2017) Le Massif du Sancy et Horizons–Arts Nature : quand Land Art rime avec attractivité. *Journal of Alpine Research. Revue de géographie alpine* 105 (2).
- Fournier M, Le Bel P-M (2017) Itinéraire littéraire en Bourbonnais. Constitution d'un réseau de coopération pour la valorisation des patrimoines littéraires et des écrivains bourbonnais (Rapport final).
- Frayssignes J (2005) Les AOC dans le développement territorial une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Toulouse.
- Grant R-M (1991) The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review* Spring 33(3) : 114-135.
- Ghera S (2010) Stratégies de développement durable. Combiner les parties prenantes et les Ressources et Compétences de l'entreprise. *Revue française de gestion* 5(204) : 141-153.
- Grodach C (2010) Beyond Bilbao: Rethinking flagship cultural development and planning in three California cities. *Journal of planning education and research* 29 (3): pp. 353-366.
- Hearn S (2014) Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France. *Rapport à la ministre de la culture et au ministre de l'économie* juin.
- Helfat C-E, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D, Winter S-G (2007) *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* Wiley-Blackwell RU.
- Kahn R (2010) La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale Urbaine* (4): 625-650.
- Lanciano É, Poisson M, Saleilles S (2016) Comment articuler projets individuel collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts. *Gestion 2000* 33(2): 75-93.
- Lardon S (2011) Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire. *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable* HAL.
- Leloup F, Moyart L (2014) Mons capitale européenne de la culture en 2015 : deux modèles de développement par la culture. *Revue d'Economie Régionale Urbaine* (5): 825-842.
- Liefooghe C (2010) Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche. *Innovations* (1): 181-197.
- Loilier T (2010) Innovation et territoire. *Revue française de gestion* (1): 15-35.
- Mlouka S-K-B, Ouinniche H-K (2011) Du management de projets au management stratégique par projet : Les projets au service de la stratégie. *Revue Organisations et territoires* 20(2-3): 89-98

- Teillet P, Negrier E (2019) *Les projets culturels de territoire*. PUG.
- Plaza B (2000) Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: The Guggenheim Museum Bilbao case. *Urban affairs review* 36(2): 264-274.
- Quilès J-P, Camus- Bouziane M (2012) *Guide du mécénat culturel territorial. Diversifier les ressources pour l'art et la culture*. Les dossiers d'experts de l'OPC Territorial.
- Roux E, Vollet D, Pecqueur B (2006) Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronnie. *Economie rurale* (293): 20–37.
- Sechi G (2017) Quand la montagne fait œuvre d'art : Arte Sella et les transformations d'un espace alpin en déclin. *Journal of Alpine Research/ Revue de Géographie Alpine* (105-2): 1-16
- Sirmon D-G, Hitt M-A, Ireland R-D (2007) Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32(1): 273-292.
- Soldo E, Arnaud C, Keramidas O (2013) L'évènement culturel en régie directe un levier pour l'attractivité durable du territoire? Analyse des conditions managériales de succès. *Revue Internationale des Sciences Administratives* 79 (4): 779-799.
- Soldo E (2018) Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. Habilitation à Diriger des Recherches.
- Terrisse M (2008). Les transformations des équipements culturels en milieu urbain : inscription dans un projet de développement territorial approche pluridisciplinaire et gouvernance locale. *Culture and Local Governance* : 11-27.
- Urfalino P (2004). *L'invention de la politique culturelle coll.* Littératures Hachette Paris
- Wacheux F (1996) *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica.
- Weppe X, Warnier V, Lecocq X (2013) Ressources stratégiques ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue Française de Gestion* (5): 43-63.
- Wernerfelt B (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic management journal* (5): 171-180.
- Yin R-K (2013) Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation* (19): 321-332.