

Événement Culturel d'envergure: une stratégie territoriale durable

Le cas de la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix

***Olivier Keramidas - *Edina Soldo - **Charlène Arnaud**
**Maître de Conférences **Doctorante*

Contact : Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
Tel : 0442170589 - Mail : olivier.keramidas@univ-cezanne.fr

Résumé

Du gestionnaire au stratège... Telle peut se définir l'évolution des décideurs locaux (Divay et Mazouz 2008). Car enfin, dans un environnement complexe, incertain et changeant, les règles du jeu se modifient et la performance publique doit se redéfinir à l'aune d'une gouvernance territoriale renouée qui se structure autour de la stratégie du territoire. Ainsi, nous nous inscrivons dans la lignée de ces chercheurs qui revendiquent la primauté du territoire, entendu comme un construit social, économique, politique, culturel..., qui se voit doté d'une véritable stratégie. Cela sous-tend l'idée d'un processus stratégique territorial défini autour d'une intention stratégique conçue en pensant l'avenir du territoire (Hernandez 2006, Hamel et Prahalad 1989, Thornberry 1997). L'attractivité durable et multidimensionnelle (économique, sociale, citoyenne et politique) apparaît ainsi comme la finalité ultime des territoires (Soldo 2009, Arnaud et al. 2009). Cependant, au cœur de cette bataille concurrentielle féroce, chaque territoire, en fonction de ses spécificités, choisit ses armes. Les événements culturels apparaissent ainsi comme le fer de lance de nombreuses stratégies territoriales (notamment métropolitaines) en ce qu'ils sont de réels facteurs clés de la compétitivité des territoires (Crouch et Ritchie 2000, Canali et d'Angella 2009). Nous souhaitons ainsi, autour de l'étude de cas unique de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », interroger les processus stratégiques dans lesquels s'inscrit l'événement culturel et replacer ce dernier dans la problématique plus globale encore de la performance publique. Pour ce faire, nous présenterons et analyserons la première phase des résultats issus de l'évaluation chemin faisant que nous avons menée sur la Communauté du Pays d'Aix, à savoir des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs impliqués dans les processus décisionnels, puis auprès de ceux qui furent impactés par l'événement.

Mots-clés: Stratégie événementielle et culturelle, Performance des organisations publiques, Processus de gouvernance stratégique, Gestion de bien collectif.

Événement Culturel d'envergure : une stratégie territoriale durable

Le cas de la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix

Résumé

Du gestionnaire au stratège... Telle peut se définir l'évolution des décideurs locaux (Divay et Mazouz 2008). Car enfin, dans un environnement complexe, incertain et changeant, les règles du jeu se modifient et la performance publique doit se redéfinir à l'aune d'une gouvernance territoriale renouvelée qui se structure autour de la stratégie du territoire. Ainsi, nous nous inscrivons dans la lignée de ces chercheurs qui revendiquent la primauté du territoire, entendu comme un construit social, économique, politique, culturel..., qui se voit doté d'une véritable stratégie. Cela sous-tend l'idée d'un processus stratégique territorial défini autour d'une intention stratégique conçue en pensant l'avenir du territoire (Hernandez 2006, Hamel et Prahalad 1989, Thornberry 1997). L'attractivité durable et multidimensionnelle (économique, sociale, citoyenne et politique) apparaît ainsi comme la finalité ultime des territoires (Soldo 2009, Arnaud et al. 2009). Cependant, au cœur de cette bataille concurrentielle féroce, chaque territoire, en fonction de ses spécificités, choisit ses armes. Les événements culturels apparaissent ainsi comme le fer de lance de nombreuses stratégies territoriales (notamment métropolitaines) en ce qu'ils sont de réels facteurs clés de la compétitivité des territoires (Crouch et Ritchie 2000, Canali et d'Angella 2009). Nous souhaitons ainsi, autour de l'étude de cas unique de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », interroger les processus stratégiques dans lesquels s'inscrit l'événement culturel et replacer ce dernier dans la problématique plus globale encore de la performance publique. Pour ce faire, nous présenterons et analyserons la première phase des résultats issus de l'évaluation chemin faisant que nous avons menée sur la Communauté du Pays d'Aix, à savoir des entretiens semi-directifs menés auprès des acteurs impliqués dans les processus décisionnels, puis auprès de ceux qui furent impactés par l'événement.

INTRODUCTION

Le projet culturel « Picasso-Aix 2009 » s'inscrit sur le Pays d'Aix comme un réel enjeu stratégique et un formidable outil de développement territorial. Ce projet culturel d'envergure concerne trente-quatre communes de Provence, plus de 350 000 habitants et environ 355 000 visiteurs en l'espace de quatre mois. Autant dire que les retombées socio-économiques d'un tel événement constituent sans aucun doute un grand intérêt en termes de développement pour l'ensemble du territoire. Au-delà des aspects touristiques et financiers, la CPA (Communauté du Pays d'Aix) cherche aujourd'hui à mesurer les impacts directs, indirects et induits de l'événement. Les raisons ne manquent pas : volonté de maîtriser les dépenses publiques en matière de culture, effet d'image, levier de développement stratégique territorial et touristique, ou encore simplement mesure de l'impact et de l'implication des différents acteurs locaux, depuis les usagers jusqu'aux institutions. En d'autres termes, le territoire s'inscrit dans cette problématique publique grandissante et nécessaire de la performance. Ces raisons, tout comme la volonté des décideurs d'évaluer l'action publique, ont poussé la Réunion des Musées Nationaux, le Musée Granet, et la CPA à commander cette étude d'impacts socio-économiques de leur événement culturel. Pour ce faire, nous avons choisi une investigation empirique qualitative et quantitative sur l'ensemble des trente-quatre communes concernées par le projet. Une équipe de huit chercheurs et de quatorze chargés d'étude a été mobilisée pendant un an afin d'investiguer une démarche de recueil de donnée sur le territoire de la CPA. Les résultats de la phase qualitative des travaux sont étudiés ici, retranscrits et synthétisés afin d'en donner les principaux apports managériaux, décisionnels et stratégiques.

Les travaux que nous présentons ici sont issus de cette analyse de fond. *La question que nous posons est celle des conditions d'une telle démarche stratégique au sein d'un champ institutionnel et territorial public.* Ainsi, certaines questions sous-jacentes concernant les raisons qui poussent aujourd'hui les décideurs et managers publics à mettre en place de véritables stratégies territoriales en termes de culture¹, ou encore leurs effets sur le territoire, nous amènent à proposer la problématique de travail suivante :

¹ Nous entendons ici *culture* au sens restreint du terme, c'est-à-dire que nous nous limiterons aux biens et services artistiques sans prendre en compte dans notre analyse l'éducation. Si cette dernière constitue le corollaire direct de la culture, dans le sens où elle permet la transmission d'un savoir, elle se distingue toutefois de notre objet d'analyse, puisqu'elle ne résulte pas directement d'un acte de création.

Quels sont les enjeux et défis de la mise en œuvre d'une démarche stratégique dans un champ institutionnel et territorial public, et précisément dans le cadre de la production d'un événement culturel d'envergure.

Ces questionnements sont issus de notre double investigation. Ils constituent tout d'abord des éléments du champ théorique mobilisé, autour des nouvelles pratiques managériales dans le champ culturel et au sein de la sphère publique (la recherche de performance, la culture de résultats, la nécessité de pilotage par objectifs). Ils sont aussi le fruit d'une investigation chemin-faisant, d'une étude commandée par l'investigateur de ce projet d'envergure territoriale, nous permettant de livrer les grandes lignes d'un pilotage de projet qui se veut fondamental pour le territoire. Là encore, les questions de performance publique, d'impacts socio-économiques et de démarche stratégique globale sont au cœur de notre analyse.

Ce projet culturel d'envergure, étude de cas unique et longitudinale, nous permet donc d'évaluer les nouveaux modes de gestion et les prises de consciences managériales des principaux acteurs, en termes de stratégie et de performance, au sein des organisations et institutions publiques. Il est question ici, tout au long du processus, depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre de l'événement, d'une démarche stratégique durable, inscrite dans la continuité d'un événement culturel antérieur (l'exposition « Cézanne 2006 » lors de la réouverture du Musée Granet), proposant déjà des éléments fondateurs d'une attractivité territoriale et d'un dynamisme institutionnel et managérial sans précédent dans ce domaine. Les processus décisionnels et stratégiques, ou encore les modalités d'évaluation et de communication, sont étudiés et décrits ici, afin d'en tirer des leçons autour des questions de performance et de pilotage par objectifs dans la sphère publique.

1. DE LA STRATEGIE A LA PERFORMANCE, ENJEUX ET DEFIS POUR LA PRODUCTION D'UN EVENEMENT CULTUREL D'ENVERGURE

La performance, la gestion par objectifs et les nouveaux modes de management sont aujourd'hui une réalité au sein des organisations et institutions publiques françaises². La gestion des territoires, et des éléments qui font leur attractivité, n'est plus forcément considérée comme spécifique à la sphère publique. Les outils de gestion et les démarches entrepreneuriales se trouvent au cœur des problématiques managériales dans ce champ. Nous proposons ici une analyse de ces processus stratégiques émergents et intimement liés aux nouvelles préoccupations managériales des grandes organisations publiques. La définition même de la conception stratégique passe par la mesure des résultats, et avant tout par la fixation d'objectifs clairs. Les organisations publiques sont concernées aujourd'hui, et depuis quelques années, par cette recherche d'efficacité. L'atteinte des objectifs fixés constitue le fer de lance de la réforme publique constitutive de la performance publique.

A un niveau stratégique, l'administration est en charge du devenir de la cité, de son développement, et à ce titre se doit d'opérer des réformes suivant une stratégie clairement établie. Ces stratégies de long terme, provoquant des changements majeurs dans le fonctionnement même des établissements publics, sont très mal définies, trop peu visibles. Des projets émergent, des tactiques politiques se dessinent, mais il reste quasiment impossible de discerner un véritable positionnement stratégique... Ainsi les décisions et actions de long terme se confondent le plus souvent avec des opérations à court et moyen terme. Il convient alors de revenir sur les concepts de performance publique et de stratégie territoriale.

Que le monde de la santé, de l'environnement ou du social soit empreint d'une recherche d'objectifs et de contrôle des résultats n'est plus une surprise. On demande aujourd'hui aux acteurs de se doter de savoirs-faires et techniques de gestion, tout en conservant une éthique spécifique des services publics. En revanche, l'approche du monde de la culture reste une énigme pour de nombreux décideurs. Depuis toujours, la gouvernance et l'organisation d'un théâtre, d'une salle spectacle ou encore d'un grand événement culturel sur un territoire, sont déterminées par les pratiques managériales des acteurs qui en sont responsables. S'il est aisé de décortiquer une démarche artistique ou une programmation, il est beaucoup plus complexe

² Il est possible de citer par exemple les politiques de rationalisation des choix budgétaires (RCB) ou de direction par objectifs (DPO) des années 1960 et 1970, ou plus récemment la réforme de la LOLF (Franck, 1973 ; Huet, Bravo, 1973 ; Fouchet, Turc, 2008).

d'appréhender la façon dont ces structures vont pouvoir faire cohabiter un contrôle des résultats avec la logique propre au champ culturel.

1.1 ANALYSE CONTEXTUELLE : LA PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE, UNE DIMENSION CENTRALE DU MANAGEMENT PUBLIC

La pensée en stratégie est ancrée « *dans des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques et historiques donnés* » (Saias et Métais 2001 p.184), alors même que l'environnement est en pleine mutation et en complexification croissante. Nous faisons alors le lien entre complexité et stratégie (Martinet 2006). Plutôt que de suivre l'environnement, l'organisation doit tenter de le transformer, de modifier les règles du jeu. Selon Saias et Métais 2001 p.198) « *le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence* ».

La fonction stratégique qui incombe aux décideurs publics est à l'origine d'un véritable tournant dans leur métier. C'est l'évolution des rôles et de la fonction de gestionnaire local – qui évolue d'une configuration de production organisationnelle à une fonction de production collective – qui permet de mettre en exergue la relation entre territoire et stratégie et de faire émerger l'idée selon laquelle les décideurs publics de demain devront être des stratèges (Divay et Mazouz 2008 p.333). Ainsi, selon ces auteurs, la fonction et les missions du manager public requièrent à la fois une capacité d'analyse et de choix stratégiques, une capacité à composer de manière durable et à prendre en compte les multiples acteurs de la société, une prise en compte des valeurs de service public et des enjeux politiques, mais aussi une maîtrise totale des résultats atteints.

Pour autant, fixer ces objectifs n'est pas toujours chose aisée pour les décideurs. Nous le savons, l'univers de la décision dans la sphère collective ou publique est complexe, et ses processus en deviennent parfois incompréhensibles. La clarté de ces derniers est pourtant la meilleure garantie d'une démarche efficace (Emery 2005 p.1). En d'autres termes, l'absence de visibilité au sein des processus décisionnels, constitue un obstacle majeur dans la construction d'objectifs pertinents pour l'organisation. Les travaux d'Annie Bartoli (1997) avaient permis de fixer les déterminants de la performance de ces processus. Une relation précise entre des objectifs clairs et partagés par l'ensemble des acteurs, des moyens alloués avec pertinence, et une mesure cohérente des résultats. La mise en œuvre de projets tels que celui étudié ici pose

dès lors le problème de la coordination de ces trois facteurs déterminants dans la recherche d'une efficacité et d'une efficience, en somme d'une performance globale (Bouckaert 2005). Il faut donc veiller à ne pas concevoir des « objectifs à tiroir » ou des objectifs qui mélangent finalités, buts, objectifs d'effets et objectifs d'actions : ce qui rendrait de fait l'évaluation de la performance d'autant plus délicate. Le courant récent du New Public Management a d'ailleurs permis d'éclairer les débats sur cette question des outils et modes de gestion dans la sphère publique. Bien que l'idée d'un pilotage par résultats apparaisse comme nécessaire dans la réforme globale de l'administration, l'occultation totale de la mission première de service public et de ses enjeux distributifs a provoqué un échec total de sa mise en œuvre au Royaume uni notamment (Fouchet & Keramidas 2007). La décision et l'action en matière publique (et ici culturelle) sont d'autant plus complexes qu'elles s'adressent à un public et un territoire larges. L'événement culturel entre alors dans une catégorie de « services à l'utilisateur » qui doit prendre en compte une pluralité d'acteurs dans sa mise en œuvre et dont la performance dépend de l'adéquation entre un output et les attentes de ces différentes parties prenantes. La performance « *repose-t-elle sur des préceptes de vision, mission, objectifs, valeurs, stratégies, structures, compétences, comportements ou attentes des personnes, des groupes ou des sociétés ? Doit-elle s'apprécier en termes d'intrants (inputs), d'extrants (outputs) ou d'effets / impacts (outcomes), ou des trois à la fois ?* » (Mazouz, Tardif, 2006, p.35). A terme, la confiance attribuée au service détermine, selon Bouckaert et Halligan (2007), le niveau de performance publique.

Au fond, quel peut donc être l'objectif assigné à la mise en œuvre d'un événement culturel ? Probablement l'effet d'image, assurément une obligation politique, mais très certainement aussi la volonté purement managériale de démontrer l'efficacité et l'efficience d'une action en termes de démarches stratégique et financière. Le message se situe à trois niveaux. Tout d'abord, une étape *politique* du projet, insufflée par la mission même de service public, de redistribution sociale des biens culturels, d'accès et d'usage de ceux-ci ; ensuite, une étape *stratégique*, plaçant les processus décisionnels et les usagers au cœur de l'offre de service culturel ; enfin une étape *tactique*, purement gestionnaire et pragmatique, proposant un événement inscrit sur le territoire et participant à sa mise en lumière, sa promotion, et dynamisant de façon certaine l'attrait touristique et ses impacts financiers directs et indirects. C'est ce qui, semble-t-il, posera le plus de problèmes pour l'évaluation future. Car, une démarche d'envergure sur un territoire, dont l'impact financier est si important, ne peut se

détacher d'une évaluation ciblée sur les retombées socio-économiques directes et indirectes, voire induites du projet. Le processus stratégique, situé entre pensée et action, depuis la sphère politique jusqu'à l'approche pragmatique de la gestion de l'événement, passe donc par une étape stratégique cruciale, dont la relation entre les objectifs ciblés, les moyens alloués, et les résultats atteints, est l'élément central de sa réussite.

Comment peut-on alors mesurer les impacts ? La question des indicateurs s'impose, comme dans toute approche dont la finalité sera d'atteindre un niveau de performance (Bouckaert, Peters 2002). Elle s'impose d'autant plus que l'on traite d'un événement touchant une pluralité d'acteurs et un public diversifié, ne pouvant être considéré comme unique relation de clientélisme. En somme, ce projet visant à développer un événement culturel sur le territoire, et étant dans le même temps institutionnalisé, constitue un formidable outil d'analyse pour mesurer des impacts socio-économiques à grande échelle. Il ajoute à la simple démarche d'offre de produit ou service, celle d'une redistribution sociale pour les citoyens, celle d'attractivité territoriale, de marketing événementiel et culturel ou encore de redynamisation du territoire.

Ainsi, les objectifs d'un projet culturel d'envergure sont-ils multiples (Moulinier 1994), à la fois politiques, stratégiques et managériaux. Les moyens utilisés sont eux-aussi pluriels, humains ou financiers, publics ou issus de mécénats et partenariats. Les résultats attendus sont, de même, à différencier. En d'autres termes, il ne suffit pas ici d'évaluer le résultat d'une action singulière, mais bien les résultats d'une démarche stratégique d'envergure, à l'échelle d'un vaste territoire, dont les retombées seront multiples et complexes (D'Angelo et Vesperini 1999).

Il s'agit donc, pour pouvoir prétendre à l'évaluation de performance globale d'un tel événement, de mesurer plusieurs résultats simultanément. Cela nécessite la mise en place d'indicateurs précis, réguliers et maîtrisés par les opérateurs (Conseil Scientifique de l'Evaluation 1996 p. 25). Ces derniers devront intégrer des mesures précises des niveaux d'efficacité et d'efficience du processus. L'enjeu d'une démarche performante étant de bien faire les bonnes choses. L'évaluation doit aussi permettre le développement, l'amélioration et la mise en perspective des enjeux fondamentaux. Elle suppose donc l'identification d'effets recherchés et pas seulement de résultats chiffrables. Cette recherche d'effets, et donc d'impacts globaux, au delà des chiffres, permet de finaliser les actions, de leur donner du sens. Ce que

l'on nommera la performance globale est donc justement cette pluralité de résultats que l'on attend d'un service ou d'un produit public, à destination des parties prenantes diverses. D'où l'importance de la prise en compte des mécanismes de gouvernance territoriale dans la stratégie et la performance publique (Arnaud Keramidas et Soldo 2010).

1.2 AU NIVEAU TERRITORIAL, L'EMERGENCE D'UN MANAGEMENT STRATEGIQUE COMPOSE UNE NECESSITE DE PERFORMANCE

Progressivement, le management des organisations privées et publiques s'est donc ouvert, de l'intérieur de l'organisation vers une vision plus globale incluant son environnement. L'intérêt est ainsi de « *comprendre les relations et interactions à l'intérieur d'agrégats d'organisations [...] voire entre agrégats d'organisations* » (Forgues et al. 2006 p.17). Les relations sont inter-organisationnelles. Elles sont des « *liens, nourris à la fois socialement et économiquement entre organisations ; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation. De tels liens supposent donc que se noue un type d'échange qui déborde le cadre de la simple transaction de marché* » (Forgues et al. 2006 p.17-18). Elles deviennent les composantes même du système et de sa gouvernance (Stoker 1998 p.22).

Les finalités d'une structure de gouvernance sont en fait les suivantes : définir une stratégie globale pour le réseau, coordonner l'ensemble des relations entre les acteurs, contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion. En d'autres termes, un processus complet d'immersion et d'intégration des différents acteurs sur un territoire (Leloup et al. 2005 p.329). La gouvernance territoriale repose donc sur une multiplicité d'acteurs, la définition d'un espace identitaire, l'élaboration d'actions, de productions communes et sous-tend une proximité multiple, à la fois géographique, organisationnelle et institutionnelle des acteurs. Elle se définit donc bien en tant que processus de coordination, de construction de la territorialité et d'appropriation des ressources, soit en tant qu'outil stratégique clé.

Le postulat qui fonde le management territorial stratégique est simple : les politiques sont mises en œuvre dans un contexte. De ce fait, la territorialisation est la condition de l'efficacité de l'action. Il n'y a aucune dichotomie entre une phase de conception qui serait à dominante stratégique et une phase de réalisation à dominante territoriale : ce qui fonde la notion même de management territorial stratégique, c'est précisément que les logiques territoriale et stratégique sont indissociablement emboîtées (Hernandez 2006). Il répond donc aux exigences

d'une indispensable territorialisation des politiques publiques. Toute politique a vocation à être mise en œuvre dans des contextes territoriaux différenciés (Casteigts 2003). C'est ici la conséquence de l'émergence du territoire comme acteur collectif doté d'instruments organisationnels et décisionnels spécifiques. L'espace est un lieu de confrontation de stratégies d'acteurs dont les intérêts et les projets sont souvent divergents.

Pourtant, la cohérence stratégique ne peut être assurée que s'il existe une vision claire de ce que le territoire doit devenir à long terme. Loin d'une simple extrapolation du présent, l'intention stratégique (Hamel 1991) permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. Territorialiser ce concept nécessite cependant la prise en compte des spécificités du territoire ainsi qu'une inscription dans la continuité des politiques locales. Par ailleurs, à l'échelle d'un territoire, l'intention stratégique va se heurter à une dualité entre l'action et le contexte (Hernandez 2006). La présence d'une véritable intention stratégique reflète la volonté d'action, d'influence sur le territoire de la part des décideurs. Ils ont alors la capacité de mettre en place un management territorial en mobilisant les compétences, les capacités organisationnelles..., en obtenant les résultats les plus satisfaisants au regard des objectifs préalablement établis (Divay et Mazouz, 2008).

« *Méthode de pilotage des transformations du milieu local par une action délibérée sur les comportements des divers acteurs et sur les mécanismes de leur coordination ; [le management stratégique local] subordonne toute l'action de l'administration municipale à l'atteinte de ces objectifs de transformation* » (Divay et Mazouz 2008 p.342). Comme cela a été dit plus haut, le décideur local se doit d'être un véritable stratège qui peut concevoir une intention stratégique territoriale ambitieuse et définie sur le long terme. Ainsi, un certain nombre de territoires choisit l'événement culturel comme arme dans cette joute concurrentielle infernale. En cela, ces territoires s'inscrivent dans la lignée des grandes métropoles dites créatives qui considèrent les ressources patrimoniales et artistiques comme source d'innovation, de différenciation et ainsi de compétitivité et d'attractivité (Lucchini, 2002). Différents travaux ont en effet montré l'effet des choix politiques et stratégiques effectués en matière culturelle en vue d'une attractivité territoriale plus forte et de positionnement sur le marché (Throsby, 2001, Greffe 2006).

On entend par attractivité territoriale durable un ensemble de dimensions dont la prise en compte est indispensable dans la mesure où l'on veut penser le développement durable du

territoire. Il s'agit des dimensions économique, sociale, citoyenne et politique (Soldo, 2010). Il convient alors de s'interroger sur la mesure du niveau de performance d'une stratégie territoriale. Peut-elle s'évaluer à l'aune d'indicateurs uniquement économiques ? Le rôle de la culture doit-il se cantonner à un levier de développement économique et touristique du territoire ? Le fait de favoriser la demande interne – c'est-à-dire la qualité de vie sur le territoire, ou encore l'attractivité citoyenne – est directement lié à la stratégie d'attractivité de la ville et donne tout son sens à cette dernière (Dambron 2007 p.12). La population a un véritable rôle d'ambassadeur, de transmetteur à jouer ; le citoyen devient un « *citadin-relais* ». Ainsi, une approche sous le seul angle économique, principalement en termes de dépenses/recettes (nécessaire mais non suffisante), peut amener au niveau d'un territoire, à sous-estimer les impacts d'une stratégie culturelle.

D'un point de vue social, l'événement culturel peut permettre de créer, tisser des réseaux, renouer des liens (Grefte, 2002). C'est ce que l'on peut observer à différentes échelles, qu'il s'agisse des liens entre élus (avec un rééquilibrage des rôles et de l'importance des territoires) mais aussi et surtout de la structuration du lien social et de la solidarité territoriale. Le réseau associatif s'intègre au projet, des tarifs et des dispositifs viennent faciliter l'accès aux événements et ainsi la rencontre des uns avec les autres. De plus, le volet pédagogique fort de certaines manifestations démontre toute l'importance pour la puissance publique de démocratiser la culture en ce qu'elle permet la diffusion d'un capital humain et modifie les comportements individuels. Penser l'événement dans sa dimension citoyenne et politique permet pour sa part d'interroger l'amélioration du cadre de vie, la valorisation du territoire. L'existence d'équipements culturels, tels que les bibliothèques, les musées ou les salles de spectacles, ainsi que l'accessibilité facilitée aux biens culturels industriels grâce aux librairies ou aux magasins de disques, améliore la qualité de vie d'une collectivité. Certains y voient notamment un levier pour le développement de l'économie résidentielle dans les villes moyennes (Lucchini, 2002). Les festivals, tout comme la valorisation des richesses architecturales d'un territoire, sont des opérations permettant l'articulation entre économie et culture et fédérant les individus autour d'éléments de l'identité et de la mémoire locales (Benito, 2001).

Critère d'attractivité territoriale	Impact des stratégies territoriales
Développement économique – attractivité économique	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
Cohésion sociale – attractivité sociale	Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...) Structuration du lien social et solidarité territoriale Formation du capital humain
Qualité de vie – attractivité citoyenne	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
Durabilité de la politique – attractivité politique	Pérennité de la mission d'intérêt général Légitimité de l'action politique Continuité des politiques locales dans le passé et l'avenir Cohérence de ces politiques

Tableau 1- L'attractivité territoriale durable (adapté de Arnaud, Keramidas et Soldo 2009)

1.3 L'ÉVÉNEMENT CULTUREL D'ENVERGURE : EXEMPLE D'UN PROJET DE TERRITOIRE CREE ET ÉVALUÉ À L'AUNE DE LA RECHERCHE DE PERFORMANCE

Aujourd'hui, les politiques et actions culturelles sont souvent placées au cœur des stratégies territoriales – en tant qu'objectif permettant l'atteinte de l'intention stratégique ultime : l'attractivité territoriale durable (Soldo 2010) – avec pour finalité assignée d'inscrire le territoire dans un processus coopétitif (Best 1990)³ destiné à faire évoluer différents espaces territoriaux au cœur d'un jeu à somme positive pour chacun des protagonistes engagés. Pour Vion et Le Galès (1998), les actions culturelles locales sont centrales en ce qu'elles permettent de faire apparaître la ville comme un acteur politique et social. Alors, la culture peut être un

³ Néologisme construit autour de l'imbrication nécessaire de la coopération (qui permet de développer à long terme le marché) et de la compétition (qui assure à court terme la compétitivité et la réactivité des acteurs face à tout challenge ou opportunité).

élément de contrôle social à l'égard de groupes ou de quartiers en difficulté. La production de grands événements festifs va ainsi de pair avec le maintien d'une action socioculturelle forte.

Dans le cadre du processus de performance actuel et dans le jeu concurrentiel s'imposant de fait, la plupart des métropoles ont choisi l'organisation d'événements de grande ampleur comme levier de développement territorial durable. Elles ont compris comment utiliser les grands événements, sportifs, culturels ou d'affaires, comme vecteur d'image positive (Lecroart 2002 p.50) et les intègrent aujourd'hui couramment dans leurs stratégies d'aménagement et de développement. Ces grands événements se caractérisent d'ailleurs à la fois par leur vertu légitimante et attractive, mais également par leurs potentialités structurantes au niveau du territoire. La mise en œuvre d'événements culturels est ainsi devenue l'une des clés de la compétitivité des territoires (Getz 2007, Canali et d'Angella 2009, Langen et Garcia 2009).

Pourtant, bien que l'intérêt des managers territoriaux vis-à-vis de la culture soit évident (Langen et Garcia 2009 ; Colbert et Evrard 2000), la complexité de leurs modes de gestion et la multiplicité croissante des acteurs qui prennent part à leurs processus de décision et de mise en œuvre, demeure une source fréquente de dysfonctionnements, voire d'échec des stratégies engagées. Caractériser et systématiser la gestion d'un événement culturel reste ainsi un défi majeur à surmonter.

S'interroger sur la gestion d'événements culturels, de la conception et la formulation de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre, relève d'une volonté de compréhension de cette gestion en vue de son amélioration. Cela implique en premier lieu de prendre en compte les spécificités même de l'objet culture, au cœur de ce type de projet. Nous avons montré lors de travaux antérieurs (Keramidas 2008) suivant quels modes et quels processus, les principes de service public étaient étroitement liés à une redéfinition de leur distribution pour les citoyens. En effet, les principes d'intérêt général au sens de l'intérêt collectif (de Rousseau, Spinoza ou même Tocqueville...), de non-exclusivité (Buchanan 1968) qui impose une continuité pour tous où le consommateur supplémentaire ne mettra pas le service en danger, et de non rivalité enfin (Samuelson 1954, Musgrave 1959) où plusieurs personnes peuvent consommer le bien simultanément sans que la quantité consommée par l'une ne diminue celle consommée par les autres, sont les piliers de l'argumentation autour des biens publics. Personne ne peut acquérir le bien, considéré alors comme indivisible. C'est ici un élément essentiel de la compréhension de notre positionnement théorique. Nous partons du postulat que la culture, et ses modes de

gestion citoyenne, sont déterminés par l'application des principes et valeurs de services publics. En somme, la distribution de la culture se fait pour l'ensemble des citoyens dans une relation à la sphère publique, qu'elle soit directe ou indirecte.

Pour un territoire, la légitimité d'une stratégie culturelle relève dès lors de sa capacité à générer une attractivité durable pour le territoire, tant en termes économiques et sociaux qu'au niveau des citoyens ou de leur appréhension politique et managériale (Soldo 2008 2010). Les « externalités positives » de la culture ont en effet été largement démontrées dans les travaux d'Abbing (1980), Heilbrun, et Gray (2001) ou encore Greffe (2006). Ces « effets externes » ou « externalités », identifiés par Marshall en 1920, affectent positivement la fonction d'utilité des autres acteurs économiques et sociaux présents sur le territoire. L'absence de mouvement compensatoire sur le marché entraîne dès lors la nécessité « d'internaliser ces externalités » au travers d'un mécanisme de régulation, qui implique l'intervention publique (Soldo 2007 p.180). Dans le cas où ces externalités sont positives, tel le cas des externalités culturelles, il s'agit alors d'investir, de soutenir ces activités créatrices de retombées bénéfiques par le biais de subventions ou d'en assurer la production dans le cadre d'un service public. On regroupe généralement les externalités positives de la culture ainsi : la culture est une qualification individuelle qui bénéficie à l'ensemble de la société. La créativité artistique et culturelle est un véritable stimulant pour la production, un levier de développement de l'attractivité du territoire et une valeur patrimoniale. La culture va façonner l'identité économique territoriale et ainsi être un facteur fort de développement économique local.

Ainsi, de plus en plus de collectivités publiques misent aujourd'hui sur l'organisation d'événements culturels (Lucchini, 2002) comme leviers stratégiques de développement de leur attractivité territoriale durable, il n'en reste pas moins que cette attractivité multidimensionnelle comporte plusieurs déterminants, notamment la capacité à fédérer l'ensemble des acteurs et parties prenantes du territoire autour d'un tel projet (Arnaud, Keramidas, Soldo 2009). Cela nous renvoie d'ores et déjà à l'idée force selon laquelle la gestion d'un événement culturel doit impérativement s'inscrire dans la logique territoriale et dans une pensée à long terme, soit dans un management territorial défini comme stratégique (Mazouz et al. 2008 ; Casteigt 2003 ; Hernandez 2006).

Dans ce contexte, la complexité des processus de gestion d'un tel événement est liée, tout particulièrement, à la multiplicité des acteurs engagés dans les politiques, de leurs missions et

intérêts divergents, des décisions et des actions culturelles existantes sur le territoire. L'Etat, bien qu'il fixe les grandes lignes de ce qu'il appelle une « politique culturelle », peut laisser perplexe quant à son engagement cohérent. En effet, de son côté, il considère la culture non seulement comme un bien premier au sens de Rawls (1971), mais aussi comme un bien public qui nécessite la mise en place d'une politique centralisée. Les DRAC (direction régionale des affaires culturelles) sont alors considérées comme son principal relais au cœur des territoires, offrant aux acteurs culturels désireux d'investir dans ce champ, une maigre interface, purement administrative et protocolaire, dénuée de toute marge de manœuvre, de responsabilité, et surtout, dans le contexte d'une recherche de performance partout ailleurs, de fixation d'objectifs clairs. En somme l'Etat, s'il n'est pas totalement désengagé au vu des investissements financiers qu'il laisse à disposition de ses agences, se positionne de plus en plus comme simple donneur de directives nationale. Pourtant, d'aucun sait que la notion même de « politique » dans sa dénomination la plus simple, désignant une ligne directrice uniforme, s'applique de moins en moins à un univers où l'entrepreneuriat devient l'une des issues possibles pour proposer une marge de manœuvre managériale à ses dirigeants. Plus qu'ailleurs, la direction d'un théâtre national, ou d'un opéra, ne peut se faire que par l'analyse des compétences managériales des principaux acteurs, tant en terme de techniques gestionnaires que de talent et de leadership.

A quoi sert l'intervention publique alors ? A tout. De la mise en œuvre de processus décisionnels, à l'élaboration des infrastructures sur les territoires, en passant par les finances. Pour autant, parler de politiques culturelles, et se limiter à leurs objectifs nationaux, reviendrait à considérer qu'une structure culturelle ne peut (ou ne doit) pas avoir de démarche stratégique, faite d'enjeux locaux, de moyens mérités, évalués et maîtrisés, de culture du résultat. Comment imaginer aujourd'hui que l'Etat doive rester le seul garant d'une démarche culturelle ? Nous ne saurions le faire pour une université à l'heure des grandes réformes, cela n'est nullement possible non plus dans les organisations culturelles.

La classique opposition de courants sur cette légitimité publique en matière culturelle entre l'optimisme culturel libéral, selon Greffe (2002), et le pessimisme culturel de semble maintenant dépassée. Il ne s'agit plus de comparer des modes d'action mais de comprendre comment les faire cohabiter, dans un champ public qui n'a plus les moyens de financer et de gérer des infrastructures culturelles, et qui ne peut dans le même temps, logiquement, se résoudre à sa perte dans une optique de privatisation. Une nouvelle fois, les questions

d'efficacité et d'équité distributive s'affrontent ici (Fouchet et Keramidas 2009, Heilbrun et Gray 2001). L'organisation d'un événement culturel sur un territoire implique donc d'intégrer les principes de service public précédemment cités (respect de l'intérêt général, accès à tous les services publics, usage pour tous les citoyens) qui font de lui un ambassadeur des valeurs publiques et démocratiques, mais qui lui rendent aussi la liberté de construire une stratégie propre et adaptée. C'est ici un management public contextualisé, à l'instar de Santo et Verrier (1993), qui pourra apporter les éléments clés de la stratégie locale. Aujourd'hui, l'interaction forte se situe entre les organisations culturelles et les partenaires publics ou privés ; en somme, les institutions publiques et les entreprises. Le métier de ces organisations a changé. Il ne s'agit plus seulement d'appliquer des directives mais aussi de décider, d'orienter, de coordonner, de manager, de décider dans un univers de plus en plus complexe et stratégique. Parler de partenariats publics-privés, il y a cinq ans de cela, revenait encore à diaboliser la démarche entrepreneuriale de certaines directions d'établissements, afin de rechercher les fonds nécessaires à leur exploitation. Aujourd'hui, le débat est moins passionné. Chacun sait que l'offre culturelle vers un public, si infime soit elle, doit passer par une gestion intelligente d'un système à trois parties. Dans ce cadre, l'interaction publique-privée apparaît comme essentielle dans le paysage des organisations culturelles et de leurs programmations.

Il ne s'agit plus de discuter sur le fait que la culture soit un facteur de bien être collectif ou non, d'ascension sociale, de frein à l'exclusion de certaines couches sociales... L'enjeu de la mise en œuvre d'une stratégie culturelle, pour les structures au cœur des territoires, revient à proposer plus de participation et d'intégration citoyenne ainsi qu'une interaction plus forte entre tous les acteurs économiques et sociologiques locaux, autant d'éléments déterminant la performance durable de la stratégie territoriale.

Outre sa spécificité culturelle, la seconde particularité de l'étude de cas choisie et investiguée ici est sa nature même d'événementiel. Celle-ci a de nombreuses conséquences en termes de choix de gestion si l'on se place dans une démarche de performance. Ceci implique là encore, une vraie compréhension de ses spécificités, à l'échelle du territoire.

« Un événementiel culturel matérialise par sa programmation dans un espace et un temps particuliers un projet culturel et artistique en lien avec un territoire et des objectifs en termes de développement de ce dernier et de mobilisation d'un public » (Vauclare 2009 p.3). Ici, le

management stratégique en matière de culture induit un certain nombre d'obstacles et de systémiques complexes à surmonter et notamment celui de « *gérer des activités ponctuelles, ayant une logique propre, en relation avec des partenaires multiples* » (Benghozi 2006 p.3). Ainsi, selon l'auteur les productions culturelles relèvent de ce que l'on peut appeler des adhocraties : « *des organisations opérant dans un environnement complexe et dynamique, mobilisant une part importante de création pour produire des produits uniques et innovants, et appelant à ce titre des structures spécifiques* » (Benghozi 2006 p.3).

La pluralité des critères qui permettront aux acteurs de définir l'événement, en termes de cibles, de merchandising, ou encore de recherche de financements et d'infrastructures appelle une triple complexité : artistique, économique et institutionnelle (Getz 2007, Vauclare 2009) :

Il est à noter que l'événement culturel se différencie des autres types d'événement (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés...) par la création artistique qui en est toujours à l'origine. L'événement revêt alors un caractère de rareté, voire d'unicité dans son fond comme dans sa forme (Getz 2007 p.404). Il entretient un lien ténu avec le territoire et sa culture, circonscrits en un temps et un lieu donné (Vauclare 2009 p.3). Il ne faut cependant pas confondre le temps du déroulement de l'événement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle et l'intensité du processus stratégique qui caractérisent les décisions et mises en œuvre (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p.2).

L'événementiel culturel, dans cette définition revêt alors plusieurs qualités qu'il est important de souligner. Tout d'abord, son caractère de long terme. Les objectifs sont fixés à l'avance, loin d'être des festivités « spontanées », ce sont des « *événements décrétés, décidés plusieurs années avant leur déroulement et susceptibles d'être « consommés » ou d'avoir des impacts plusieurs mois, voire des années après leur fin* » (Gravari-Barbas et jacquot 2007 p.2). De plus, nous l'avons vu, les processus de gouvernance sont d'une infinie complexité, tant au niveau du nombre d'acteurs impliqués et de leurs logiques propres, que des publics ciblés qui ne peuvent être considérés comme de simples clients, étant donnée la large part de financements issue de la sphère publique dont la mission affichée est celle de la transparence, de la distribution culturelle, et de sa démocratisation. Enfin, par sa capacité à fédérer et à générer des impacts économiques, sociaux, citoyens et politiques sur l'ensemble du territoire concerné, un événement culturel s'inscrit dans une triple problématique : l'épaisseur temporelle, la légitimation politique et la gouvernance d'une multitude de parties prenantes à la décision.

Conçu en ces termes, organiser un événement culturel est une démarche stratégique pour l'ensemble des acteurs impliqués, les organisations supports, et le territoire sur lequel elles évoluent. Indéniablement, l'événement a un impact sur son environnement direct, mesurable et donc inscrit dans un cycle stratégique que l'on pourrait qualifier de classique puisque faisant la relation entre une conception, une formulation et une mise en œuvre dont les résultats doivent être évalués afin de proposer de nouveaux objectifs. Il est donc bien question ici de démarche anticipée, planifiée, fixant des objectifs, allouant des moyens et mesurant les résultats directs, indirects et induits ; un événement convoité et « orchestré ». Le tout étant profondément lié au territoire d'expression, et donc dans une certaine mesure à des phénomènes d'émergence assez forts. Aujourd'hui, gérer l'évènementiel n'est plus contradictoire avec une inscription dans la durée, c'est-à-dire avec la notion de pérennité, celle du long terme chère aux décideurs en matière de démarches stratégiques. Ainsi, il est fort intéressant de s'interroger sur l'évènementiel et sa gestion, non plus seulement en tant que tactiques territoriales isolées, mais comme véritables enjeux stratégiques pour l'ensemble du territoire et de ses acteurs. En ce sens, il constitue l'une des clés de la compétitivité des territoires (Crouch & Ritchie, 2000). Toute la difficulté d'évaluation de la performance d'un événement culturel d'envergure viendra donc de la complexité temporelle de ce type de projet, de la diversité des interdépendances entre les acteurs, des changements d'échelle, des spécificités et de l'unicité de chaque territoire.

2. LA SAISON CULTURELLE « PICASSO-AIX 2009 » : UNE STRATEGIE CULTURELLE DURABLE

Nous l'avons constaté dans la revue de la littérature, l'étude approfondie de stratégies territoriales culturelles nous invite à focaliser nos argumentations sur les processus de gouvernance à plusieurs niveaux : les prises de décision stratégiques d'organisations qui ont participé à l'opération, l'étude de décisions connexes qui ont démontré une éventuelle implication d'acteurs périphériques mais contribuant au développement du projet, et l'approche des citoyens, usagers, ou clients de l'événement, et ce afin de faire émerger les apports de la gouvernance culturelle. Afin de garantir une fiabilité des données recueillies, nous avons interrogé ces trois types d'acteurs, parties-prenantes dans l'opération « Picasso-Aix 2009 ».

2.1 LE CAS PICASSO-AIX 2009 – CADRE METHODOLOGIQUE

Cette série d'entretiens a été réalisée dans le cadre de la démarche d'évaluation, engagée en partenariat par la CPA et l'Université Paul Cézanne. Sur la base des travaux de Monnier (1992) qui inscrit l'évaluation de processus dans une approche systémique et vise « *à expliquer les phénomènes à partir d'une analyse des interactions entre la politique et son environnement* » (Soldo 2007 p.22), il s'est agi de déterminer les processus à l'origine des faits observés. Au-delà de la relation entre les effets, les objectifs et le moyens théoriques, c'est bien la réalité de ces objectifs et moyens qui a été évaluée. Selon Viveret (1989 p.35), l'évaluation chemin faisant, menée conjointement au déroulement de l'opération, propose plusieurs dimensions d'analyse et de dynamique :

- Une évaluation analytique « *cherchant à apprécier l'incidence des changements observés en vue d'une meilleure connaissance du processus d'action* » ;
- Une évaluation dynamique « *dont l'objet est d'apporter des éléments cognitifs concrets afin que les acteurs puissent ultérieurement modifier les règles de fonctionnement ou les modes d'organisation de leur programme d'action* ».

Pour Peyrefitte enfin (1998), elle permet de :

- Signifier le contexte dans lequel cette politique évolue ;
- Repérer les changements qu'elle engendre ;
- Qualifier les logiques de son système d'action ;
- Identifier les contraintes inhérentes à la programmation.

Cette démarche nous aura donc permis d'accéder à de nombreuses données (notamment des documents internes) et acteurs (cf. Annexe 1. Tableau des entretiens), de contribuer à une recherche-action, ainsi que de restituer des résultats par observation en temps réel (une évaluation d'une durée d'un an).

Le choix de présenter ici une étude de cas unique est issu du fondement théorique que nous venons d'explicitier. Ici l'objet n'est pas de livrer une méthodologie complète en stratégie territoriale pour événements culturels, mais de chercher à comprendre quels sont les enjeux, processus, et impacts démocratiques d'une telle démarche sur un territoire donné.

Pour assurer une validité interne de nos données, nous avons choisi dans cette étude une démarche unique, processuelle et décisionnelle. Celle-ci nous permet de rester en contact

permanent avec le terrain d'analyse, d'entretenir une connaissance instruite des éléments étudiés, et d'effectuer des allers-retours permanents entre l'objet de recherche et les fondements théoriques que nous avons mobilisés (Strauss et Corbin 1990). Nous choisissons ainsi une investigation de type qualitatif fondée sur une étude de cas unique. Cette méthode, adaptée pour l'analyse du management et des organisations (Yin 1989), vise à étudier en profondeur et de manière intensive, une ou plusieurs situations, dans une organisation identifiée. Cette méthode semble particulièrement cohérente avec notre objectif de recherche visant à analyser les processus stratégique en œuvre dans le cadre d'un projet culturel et territorial.

Nous avons donc interrogé des acteurs centraux des processus décisionnels ainsi que les nombreux acteurs impactés par ces décisions. Tous étaient en effet susceptibles de nous fournir à la fois des éléments d'analyse concrets sur des supports officiels, mais aussi une vision prospective et stratégique de l'événement et de son développement. Nous avons mené trente entretiens d'une durée variant de 45mn à 1h30 chacun. Les entretiens sont individuels, et ont été soit enregistrés soit retranscrits en direct, en vue de codages. Dans un souci d'aller-retour essentiel à ce type de recherche qualitative, nous avons confirmé l'idée de ne pas saturer les informations au fur et à mesure des interviews, en limitant ainsi le nombre d'interviews lorsque la question de recherche est atteinte dans sa totalité (Baumard et al. 1999). Le guide d'entretien s'articule, lui, autour de plusieurs axes principaux : la cohérence d'un tel projet, son implication territoriale, les outils de développement et de communication, l'intégration de multiples acteurs dans les différents processus, la mise en place d'outils d'évaluation et les impacts directs, indirects ou induits qui pourraient être prévus. Nous centrerons pour notre part, et dans le cadre de cette recherche, nos résultats sur les processus de gouvernance stratégique.

L'état actuel de l'étude nous pousse à étudier des extraits d'entretiens pour éclairer les propositions faites à l'issue de la littérature. Nous cherchons bien ici à comprendre et non expliquer un phénomène. Nous sommes donc, à l'étape actuelle, dans une démarche de construction des hypothèses qui seront testée par l'étude quantitative par questionnaire qui suivra. Nous disposons aujourd'hui d'un corpus qualitatif permettant donc de proposer des pistes de réflexion et d'infirmer ou confirmer les éléments littéraires. Les acteurs interrogés nous ont livré leurs expériences, leurs implications et perspectives dans ce projet. Les données secondaires recueillies nous ont permis de compléter ces données. Nous sommes aujourd'hui en mesure de pouvoir procéder à l'élaboration d'hypothèses de travail permettant alors l'étude

plus approfondie de données recueillies par questionnaires sur l'ensemble de la population cible (Bardin 2003).

Le cas que nous étudions est celui de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », articulée autour d'un double événement : l'exposition « Picasso-Cézanne 2009 » au Musée Granet d'Aix-en-Provence (qui fêtait sa réouverture en 2006 avec l'exposition internationale « Cézanne 2006 »), et la visite du Château de Vauvenargues (château de Picasso ouvert pour la première fois au public). Il s'agit donc d'un événement exceptionnel intégré dans une programmation de saison. Ce type d'événement favorise la pérennité du continuum institutionnel/événementiel avec des manifestations pouvant s'inscrire à l'entre-deux et marquer la porosité qui existe entre institutions et événements culturels. Ces événements dénotent aussi de la place prépondérante et croissante que les institutions culturelles leur accordent dans leurs politiques. De plus, étant donné l'ambition internationale qui est attribuée à l'exposition – ambition à la croisée d'une volonté d'ancrage local et de démocratisation culturelle (volet pédagogique fort) – on peut reprendre la typologie des événements développée par des auteurs tels que Getz et Hall et s'ancrer dans le « hallmark event » que nous traduisons par événement de marque. Ces événements touristiques : foires internationales, expositions, événements sportifs ou encore culturels, d'envergure internationale peuvent être ou non récurrents (Getz 2007). La fonction principale de ces événements tient en ce qu'ils fournissent au territoire et aux acteurs qui le composent un facteur clé de succès sur le marché des destinations touristiques (Crouch et Ritchie 2000). En d'autres termes, ils mettent en valeur la reconnaissance, l'attrait et la rentabilité d'une destination. Ces événements ne sont par ailleurs pas dénués d'intérêt en termes d'impacts sociaux et environnementaux (Hall 2004 p.263). Ce terme est donc plus spécifiquement utilisé pour exprimer la relation entre l'événement et l'image de marque du territoire, le marketing territorial (Getz 2007 p.407), car l'événement de marque est imprégné de la tradition et de la culture territoriale et qu'il joue sur l'attractivité, la qualité ou encore la publicité.

Ce projet émane de la volonté politique de la CPA de promouvoir, sur l'ensemble de l'année 2009, des œuvres de Pablo Picasso et de Paul Cézanne, artistes ayant vécu en Provence et dont les œuvres ont largement été influencées par les paysages aixois. Cependant, il convient, pour être plus précis, de noter que l'initiative de l'exposition centrale appartient à l'actuel conservateur du Musée Granet (équipement de l'EPCI) qui a fait valider son projet par sa hiérarchie, à savoir la direction de la culture (phase 1). La CPA a ensuite monté l'exposition en

coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), institution publique d'Etat (phase 2). La soixantaine de manifestations inscrites dans le programme de la saison est issue de projets lancés par les acteurs culturels locaux et labellisés « Saison Picasso Aix 2009 », ce label donnant droit à une subvention et à une visibilité au sein de la programmation de la CPA et de la ville d'Aix-en-Provence (phase 3). Ces événements ont fait appel aux diverses formes d'art : le spectacle vivant (danse, musique, théâtre...), la peinture, la sculpture, la gravure, mais aussi d'autres supports tels l'audiovisuel ou encore des installations graphiques. Au total, ce sont 34 communes de la CPA qui ont été irriguées, dynamisées par cette saison culturelle. L'ouverture, pour la toute première fois, du Château de Picasso (Vauvenargues) marque également un tournant dans l'élaboration de cette saison culturelle.

La saison « Picasso-Aix 2009 » fait donc suite à l'exposition « Cézanne 2006 » qui avait connu un très large succès trois ans auparavant (450 000 visiteurs). Mais, au-delà de la continuité avec les politiques culturelles locales passées, cette saison culturelle s'inscrit dans le futur avec le projet « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». En effet, dans le cadre de l'obtention de ce label, il a été décidé de mettre en place des « pré-événements », prémisses de l'année 2013. L'exposition Picasso-Cézanne a été pensée dans ce sens et marque un réel attachement au territoire et aux politiques et actions qui y sont mises en œuvre. Dans ce contexte, de multiples partenariats ont été engagés tant avec des acteurs publics que privés (phase 4).

<p>Phase 1 : Conception de l'exposition Picasso-Cézanne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Musée Granet (service de la CPA) 	<p>Phase 2 : Co-production de l'exposition Picasso-Cézanne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communauté du Pays d'Aix • Réunion des Musées Nationaux 	<p>Phase 3 : Co-organisation de la saison Picasso-Aix 2009 :</p> <p><i>Processus de labellisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Communauté du Pays d'Aix • Ville d'Aix-en-Provence (Représenté par l'Office du Tourisme) <p><i>Propositions artistiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acteurs culturels du territoire • Lieu phare : château de Vauvenargues 	<p>Phase 4 : Elargissement des partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires institutionnels • Partenaires privés (Mécènes / Ambassadeurs de la saison / Grands acteurs culturels) • Partenaires médias
--	---	--	--

Figure 1- Elaboration de la saison « Picasso-Aix 2009 »

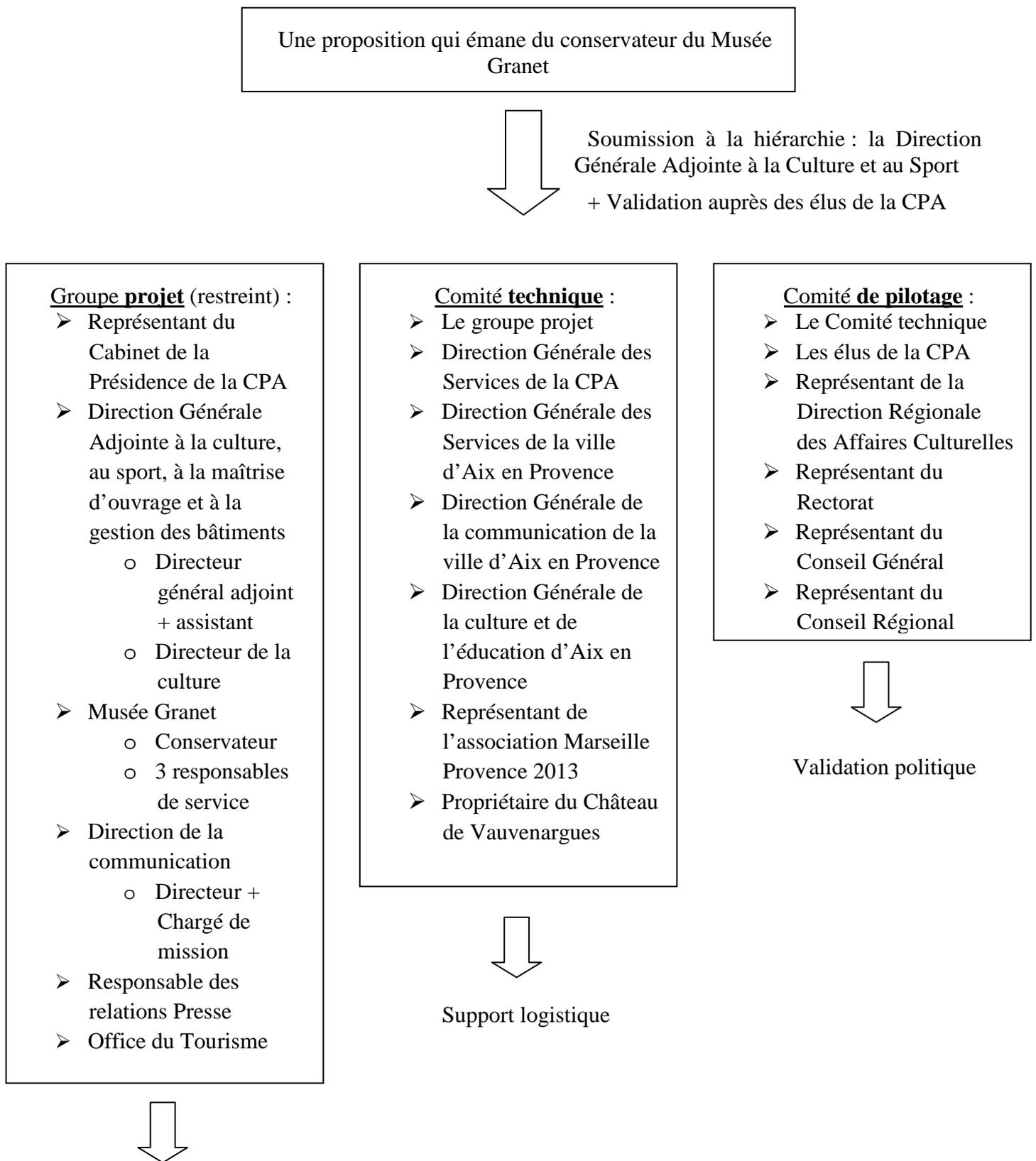
Au final, l'exposition a accueilli 355000 visiteurs entre le 25 mai et le 27 septembre 2009, et proposé plus de 110 œuvres, peintures, sculptures, dessins et gravures. Les œuvres venaient de collections publiques françaises et étrangères: Allemagne, Grande-Bretagne, Suisse, Etats-Unis, Russie, Pays-Bas, Danemark, Japon, et de collections particulières ; d'où son envergure internationale. Ainsi, le Musée Granet tente de s'imposer sur le « marché concurrencé » des musées nationaux et internationaux. Le label « événement aixois » qui est né de la collaboration entre la CPA et la RMN nous dévoile le premier de ses trois volets : une envergure internationale.

Ensuite, dans le cadre de ce projet de territoire, on peut constater que les événements (qu'il s'agisse de l'exposition/visite du château ou des manifestations labellisées) s'inscrivent dans une logique d'ancrage territorial. En effet, cet ancrage tient à la fois dans les thématiques et dans les lieux choisis pour ces événements (le Château de Picasso, l'atelier Cézanne, le lien fort entre Picasso et Cézanne, le peintre de la Provence, des photographies relatant la vie de Picasso,...). Ainsi, la saison touche l'ensemble de la population du territoire en ce qu'elle façonne l'identité territoriale de par son capital symbolique fort. Elle répond donc au deuxième volet des « événements aixois » : l'ancrage territorial. Enfin, le troisième volet de ces événements se veut une approche démocratique de la culture : la dimension pédagogique est au cœur de l'exposition. En effet, un parcours pédagogique a été mis en place au sein de l'exposition et le partenariat avec le rectorat (établissement public de l'Académie d'Aix-Marseille rattaché au Ministère de l'Education Nationale) a permis le déroulement de nombreuses actions envers les scolaires afin de les sensibiliser à la culture muséale et à la peinture.

Pour finir, il convient de présenter la structure porteuse du projet et ses modes gouvernance. Ainsi, contrairement à l'événement précédent (« Cézanne 2006 »), l'exposition de 2009 n'a pas fait l'objet d'une mission détachée, externalisée 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...).

Le schéma ci-dessous représente le processus décisionnel qui a permis de mettre en œuvre ce projet ainsi que les groupes de travail mis en place.

Figure 2- Processus décisionnels



Source : documents internes CPA

Le schéma montre la complexité du processus décisionnel en interne. Mais il convient de rappeler que dans ce projet, des acteurs au statut, aux logiques d'action et aux intérêts divergents ont cohabité et coopéré pour offrir un événement d'ampleur internationale. Ainsi, les sphères économique, sociale, politique et culturelle ont été confrontées pour parvenir à un résultat consensuel et satisfaisant.

2.2 DE LA STRATEGIE A LA PERFORMANCE PUBLIQUE : RESULTATS ET ANALYSE

Les principaux résultats de cette étude de terrain nous permettent de faire émerger les enjeux et les défis d'une démarche stratégique engagée dans le cadre de l'élaboration et de la production d'un tel événement.

La première question est celle de la place de la stratégie culturelle publique dans un champ institutionnel particulier. Peut-on réellement parler d'une telle démarche dans un univers complexe en termes de processus d'action et de décision? Les répondants, dans leur ensemble (Elus, administratifs, contractuels, autres parties prenantes externes au projet) mettent en évidence le facteur de **proximité** des institutions culturelles, qui sont présentes sur le territoire : il y a là « *une volonté de s'inscrire dans l'international mais toujours en se raccrochant au territoire local, d'où l'ouverture de sites exclusifs du territoire* » (E11). Il ne s'agit pas, pour eux, d'une réponse logique à une politique fixée « par le haut » et à laquelle ils doivent s'appliquer de répondre, mais bien une démarche volontaire, libre de toute contrainte étatique politique, posant la base de ce que l'on peut nommer une démarche responsable et engagée. L'enjeu avéré des politiques locales est bien de montrer la **volonté d'agir** pour le territoire, et sur le territoire en matière de culture. D'aucuns affichent ainsi « *la volonté de réanimer le territoire, d'émettre du sens culturel et de faire émaner de la culture par le terrain* » (E18/E19) est prégnante.

Cette dernière devient ici un vecteur de communication politique mais aussi citoyenne : il s'agit de « *ne pas plaquer des événements mais créer des liens entre les acteurs* » (E3). « *Un projet comme Picasso-Cézanne ne change pas la routine d'une politique culturelle, mais aide à mettre en relation l'ensemble du monde culturel et les mécènes* » (E5). Pour les partenaires du projet, il s'agit dans le même temps de proposer, par le biais de cette action, un « **outil stratégique au service du développement du territoire** », dans le sens d'une plus grande fédération d'acteurs, mais aussi d'une meilleure attractivité territoriale. « *Résonance au sein du territoire avec une vraie fédération mais aussi à l'extérieur : image d'un territoire*

*dynamique, visible, avec une véritable politique culturelle (parler positivement de la CPA) » (E4). A cette fin, le projet pourrait constituer un moyen non négligeable d'atteindre l'objectif fixé d'une attractivité dite « de qualité ». Il s'agit de « montrer qu'ici on a une puissance d'innovation, d'imagination, de création, à tout point de vue. Ca se passe chez nous et jamais chez les autres » (E3). Non que le territoire aixois dans son ensemble ait besoin d'attirer du monde, mais la volonté est ici de proposer d'autres atouts, plus clairs, mieux définis, permettant une autre sélection du public touristique et une autre **implication** des acteurs locaux et des usagers. « Le projet s'inscrit dans les politiques culturelles locales. Il résonne sur le territoire, il favorise le rayonnement du territoire aussi dans le cadre de Marseille Capitale Européenne de la Culture 2013. Cézanne 2006 a eu un succès important, pour Picasso est plus difficile parce que Cézanne était l'homme du territoire, l'homme d'Aix en Provence » (E8).*

Les interviews révèlent néanmoins des interrogations sur le rôle même de la CPA. Est-ce un producteur de culture ? Doit-elle en assurer simplement le relais vis-à-vis de la société ? Il reste très difficile pour les partenaires et usagers de comprendre l'ambivalence entre une institution publique censée les représenter et un producteur de spectacle les considérant comme clients potentiels... « La CPA devient alors un producteur culturel : interrogation : quel positionnement en tant que producteur ? Quelle place dans la politique culturelle ? Y-a-t-il un positionnement lisible de la CPA en matière culturelle ? » (E13).

*Par ailleurs, il reste difficile pour les élus de s'accorder entre eux, et vis-à-vis des administratifs, sur le métier qu'ils doivent honorer. Les rôles sont parfois mal définis et les enjeux restent flous : « dispersion de la responsabilité avec des acteurs multiples (des réunions en grand nombre – 20/22 personnes), problème/manque de leadership » (E3/E4). Il était « difficile de coordonner l'ensemble. L'administration devient "un porte avion avec un moteur de vespa" d'où une dynamique difficile » (E13). A cet égard, parler de stratégie, en termes de formulation notamment, reviendrait à éclaircir avant tout les compétences, rôles, et missions de chacun, puis de donner un véritable **enjeu collectif** à ce projet afin de véritablement **fédérer** les acteurs autour d'un objectif ultime. La Gouvernance opérationnelle interne du projet a ainsi constitué un réel défi au cours de la démarche stratégique engagée. Un tel projet représentait en effet un défi pour la CPA qui n'avait encore jamais été en situation de seul maître d'œuvre pour un événement de cette ampleur. Au sein de la CPA, structure historiquement cloisonnée (E13), des acteurs différents et peu habitués aux processus de coproduction ont été mobilisés, « les gens adhèrent, ça les change de la routine, ça les motive » (E3), contribuant à impulser une*

dynamique nouvelle au sein de la structure ancrée dans une « *culture organisationnelle historiquement cloisonnée* ». Les différents services, habitués aux logiques sectorielles ont été amenés à collaborer, à mutualiser leurs ressources, à avancer ensemble dans la même direction : il faut alors coordonner, s’impliquer pour que le projet soit fédérateur, devienne un outil de management (E13). Pour autant, globalement, nous ne pouvons que constater les nombreux efforts et les mécanismes mis en œuvre pour faciliter la communication et le reporting (réunions, rapport de réunion envoyé à tous les services, intranet, mailing...). *Ce qui est certain, c’est que la nostalgie est de mise lorsque chacun repense à la mission externe créée pour « Cézanne 2006 », chapotée par un expert : B. Collette (aujourd’hui dans l’équipe de Marseille Provence 2013). Réitérer l’idée de mission « aurait eu cet avantage de juguler le besoin d’exister des gens » (E3), de permettre une prise de risque plus élevée et plus efficace) puisque l’on « se dédouane des problèmes d’équilibre entre les gens » (E4). Qu’elle soit constituée par une équipe interne, externe ou mixte, la mission a cet intérêt de trouver des moyens et des individus dédiés au projet et dont les choix sont « souverains » puisqu’ils ne s’inscrivent pas dans la hiérarchie traditionnelle. « Ce projet se doit donc de répondre à la nécessaire alchimie entre la satisfaction des besoins culturels et les moyens techniques » (E3).*

Ainsi, l’ensemble des acteurs (sauf bien entendu les politiques) se pose la question de la lisibilité politique et culturelle de la CPA sur ce projet. En effet, comme dans toute démarche stratégique, si l’enjeu reste flou pour les interlocuteurs, le projet devient peu clair, et sa lisibilité très faible. Comment alors décrypter une telle démarche dans toute sa complexité ?

Notre analyse se porte alors tout d’abord sur les enjeux territoriaux même de ce projet. Nous avons pu distinguer trois grandes catégories de répondants : tout d’abord les élus, pour qui ce projet est « *délibérement stratégique* ». L’apport principal de ce dernier est l’élargissement géographique et politique de la stratégie culturelle. Ce projet est voué à représenter l’ensemble du territoire de la CPA et de ses 34 communes. Ainsi, les élus attendent une implication des communes agglomérées, une grande manœuvre territoriale sans exception. Ils ne sont pour autant pas dupes des capacités et volontés locales de s’inscrire dans une dynamique globale et centralisée. L’effet de pouvoir qu’imprime la grande ville d’Aix sur la gouvernance du territoire CPA, laisse perplexe nombre d’élus de communes voisines sur le réel impact de leur « *intervention, plus ou moins active dans ce projet* » (E8/E29). En somme, les retombées socio-économiques sont non seulement difficilement évaluables globalement, mais elles sont très peu lisibles sur les plus petites communes de la CPA. « *On est passé un peu à côté* » d’un véritable

projet de territoire avec des objectifs partagés » (E3). « *L'impact s'est surtout ressenti sur Aix moins sur les autres communes de la CPA. C'est important de voir ce qui va se passer en amont, parce que les autres communes ne trouvent pas leurs comptes et leur implication dans le projet* » (E32). Bien que le lien entre le projet global et certaines communes comme Vauvenargues reste très forts, « *Vauvenargues qui "n'existait pas" est aujourd'hui un territoire de peinture, un lieu de création* » (E34), il est en effet difficile de livrer ici les clés d'une gestion parfaite des enjeux collectifs et de leurs retombées territoriales.

A un niveau macro, l'inscription de ce projet dans une démarche plus large apparaît clairement. L'horizon 2013, et la récente élection du territoire dans le contexte de la labellisation « Capitale Européenne de la Culture » (CEC) est un enjeu primordial pour les élus. Ici, il est bien question de stratégie de long terme, plaçant les acteurs au centre des préoccupations décisionnelles qui « feront le territoire culturel de demain ». Pas de doute pour les élus, la réussite d'un projet territorial aujourd'hui est la garantie d'une bonne manœuvre demain dans le cadre d'un projet sur-médiatisé qu'est Marseille Provence 2013 (MP2013). La CPA doit apparaître comme « *le bon élève, le porte-étendard* » (E3). Là encore la lisibilité du projet reste floue. Peu de personnes savent que MP2013 regroupe les villes (et territoires correspondants) de Toulon, Arles, Aix-en-Provence... Ainsi, chaque projet, chaque action culturelle qui peut aboutir à une image de réussite territoriale, se révèle être un atout majeur dans la conquête progressive de responsabilités pour MP2013. Dans ce cadre, le projet « Picasso-Aix 2009 » devient un élément stratégique de rapprochements institutionnels. « *Les liens avec le conseil général notamment vont devoir se formaliser* » (E1), et les rapports entre institutions et décideurs locaux vont alors se complexifier. Pourtant, il est évident qu'il ne peut y avoir de démarche stratégique globale sans qu'il n'y ait de fédération d'acteur à tous les niveaux.

Les questions se posent alors sur la **nature** des relations qu'elles vont entretenir, mais aussi l'éventuelle **durabilité** de ces rapports, « *qui, comme chacun le sait, ne survit pas toujours aux différents mandats politiques* » (E3/ E57/ E58/ E59). Les différents niveaux d'implication, de force d'implication des acteurs, mais aussi l'analyse des liens engagés et de leurs conséquences directes sur la gestion quotidienne des projets, deviendra crucial depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre des événements. La « *démarche durable* » de ce type d'événement est alors saluée (E5). « *Au départ, Picasso 2009 ce n'est qu'une exposition, sans la saison. Cependant, on a constaté qu'une exposition seule ne permet pas de s'inscrire dans la durabilité* » (E3).

Un second niveau d'analyse alarme les décideurs locaux : l'impact réel de ce projet et sa mesure, sur le monde culturel, dont les acteurs ont tous « *voulu en être* » (E1/ E2). En effet, l'envergure d'un tel projet a aussi pour mission de fédérer les acteurs locaux autour de problématiques liées, notamment en termes de programmation ou de fréquentation de lieux culturels, bien souvent financés ou co-financés par la sphère publique. A cet effet, les décideurs et managers publics s'inquiètent du réel potentiel de développement de ces structures engagées par l'opération territoriale de ce projet culturel. Celui-ci va-t-il dynamiser les structures ou au contraire les placer dans une attente plus grande encore d'intervention publique ? Par ailleurs, ce projet va-t-il permettre un rééquilibrage entre le Musée Granet (organisation phare du projet) et les autres acteurs culturels du territoire ? Les théâtres, les salles de spectacles, les lieux d'exposition, de danse, etc. Ces structures vont-elles pouvoir se « raccrocher » au projet ? Les acteurs culturels locaux ont justement le sentiment de ne pas forcément y avoir été impliqué au départ. De plus, les acteurs culturels rappellent que si ce projet, « *cette « tête d'affiche », c'est fédérateur, mobilisateur, vendeur, touristique [...] ça a pu bloquer d'autres initiatives* » (E36). Concernant les moyens de communication, les réseaux, les stratégies de mise en œuvre, les structures culturelles considèrent qu'elles ont « *les conséquences, parfois positives, mais pas forcément les mains libres pour apporter ce qu'elles auraient pu apporter au départ* » (E34): leur expérience, leurs savoir-faire, et surtout, leurs compétences spécifiques dans ce domaine. Pour certains, même, la CPA a « *fait de son côté, sans se questionner sur les réelles retombées pour les structures qui font au quotidien le panorama culturel* » (E44/ E45). En revanche, certaines structures ont été directement impliquées, au point d'en faire, après coup parfois, des acteurs centraux du projet. En ce sens, un véritable réseau de « petits acteurs locaux » s'est créé, du moins parmi ceux qui ont été « sélectionnés » par la CPA.

Pour les élus et les techniciens en charge du projet à la CPA, « *Tous ont voulu participer, mais il y a un véritable différentiel qualitatif qui existe au sein de la saison* » (E6). Pour les décideurs, la structuration stratégique du projet, que l'on veut dans la continuité (notamment de 2006 et du projet Cézanne en Provence qui avait été une formidable réussite de ce point de vue), ne peut être mise en œuvre si l'on considère les aspects quantitatifs et non qualitatifs. En d'autres termes, « *mieux vaut impliquer un petit nombre de partenaires, mais triés sur le volet, plutôt qu'une tonne de structures dont les projets de développement culturel sont souvent très flous* » (E6).

Enfin, au-delà des acteurs culturels un troisième niveau est constitué autour de l'ensemble des parties prenantes impactées par ce projet. En témoigne l'effort entrepris pour une adhésion du réseau commercial local et des medias (mallettes informatives et pédagogiques distribuées). Ceux-ci, lorsqu'ils sont sollicités par la CPA, affirment une adhésion totale, et cela se retrouve dans leur offre (menus Picasso, vitrine où le peintre est mis à l'honneur...). Ils sont, selon eux, les vecteurs de l'événement, lui permettant de dépasser un impact local et d'avoir une image positive. « *Plus les commerçants sont impactés et impliqués, plus l'ampleur du projet dépasse celle du domaine culturel stricto-sensu* » (E20). Les effets deviennent alors mesurables, sur certains critères du moins. La fréquentation des lieux est alors un signe et un déclencheur à la fois, pour la consommation des biens périphériques. Ces différentes parties prenantes regrettent cependant un manque d'implication sur certains secteurs, comme la communication et le choix des visuels par exemple, ou des réseaux de distribution. Les médias notamment, qui disent avoir été « utilisés » le plus souvent, mais dont l'intégration dans les processus décisionnels reste marginale. Par ailleurs, l'ensemble des parties prenantes n'ont pas été impliqués de la même manière et de ce fait, les indicateurs de mesure d'impact sont difficiles à élaborer. Comment les harmoniser, comment mesurer de manière uniforme les différents acteurs. « *Le taux de fréquentation dépend parfois même du lieu d'exposition, car les élus de la CPA ont prévu d'investir sur certains lieux de passages mais pas forcément sur d'autres... notamment dans la zup, ou l'on ne sait pas vraiment comment mesurer le niveau d'impact sur certains commerces* » (E2). Au sein même de l'équipe instigatrice du projet, la Réunion des Musées Nationaux (RMN), qui bénéficie d'un rayonnement et une légitimité aux niveaux national et international, est considérée parfois comme absente de certains processus décisionnels, et la convention passée avec la CPA est jugée perfectible.

L'analyse des résultats nous pousse, par ailleurs, à étudier la mise en place du projet comme élément de conception, voire de formulation d'une stratégie. Puisque l'on parle (et les acteurs interrogés font de même) de démarche pérenne, il reste alors à la définir dans le cadre d'une démarche stratégique délibérée. L'objectif est effectivement un impact à long terme. Le but ultime de décideurs et différents partenaires impliqués étant toujours de développer un processus visible, clair, et fonction d'objectifs maîtrisés. Ce projet bénéficie d'une double légitimité qui, selon les élus, « *doit s'inscrire dans l'international avec un ancrage territorial local* » (E11/ E12). Les tactiques mises en avant sont alors celles de la continuité des politiques locales passées (saison Cézanne en Provence 2006), et à venir (Marseille Provence Capitale

Européenne de la Culture en 2013). La pérennité est un argument mis en avant par l'ensemble des acteurs. Selon ces derniers, plus le projet s'inscrit dans une logique temporelle, plus l'effet stratégique vers un meilleur niveau de performance est évident, et plus l'effet d'image est positif pour les citoyens et électeurs.

Une certitude, l'événement culturel d'envergure territoriale, considéré également comme un événement de marque, procure une forte visibilité. Les citoyens, touristes et acteurs quels qu'ils soient « *adhèrent aux événements de ce type, en ont une bonne image* » (E3). Pour les élus, pour les médias, cela permet une fédération, une mobilisation des citoyens, et une transmission de valeurs et une création de sens pour l'action publique dans ce domaine. Le patrimoine territorial dans le cadre de la saison culturelle 2009 de la Communauté du Pays d'Aix a été plus qu'à l'honneur. Des espaces, des personnages, des traditions ont été mis en exergue. L'identité du territoire est très forte. Ainsi, les citoyens se sentent appartenir à ce territoire et participent à sa valorisation et à son attractivité. L'ancrage territorial de l'action qui est également un des volets des événements aixois montre à quel point la citoyenneté locale, la satisfaction des habitants et l'ancrage dans le local sont essentiels. Il s'agit de faire vivre l'événement au travers des habitants qui se l'approprient car ils le reconnaissent comme le leur. Ainsi, la Communauté du Pays d'Aix est allée au-delà de ses prérogatives en s'appropriant l'action culturelle.

C'est ici plus que jamais la déclinaison d'un projet national en province qui intéresse les élus. Vouloir faire de cet événement un modèle national et du Musée Granet « *le Louvre en Provence* » (E6) devient presque une vérité. La question légitime est alors celle de la cohérence et du niveau de performance exigé. Quel est le positionnement du Musée Granet au niveau du territoire? Quels moyens, fonds, ambitions politiques sont engagés?

A cette fin, l'ensemble des acteurs interrogés met en avant la nécessité d'évaluer le projet. Point de stratégie sans objectif, et donc, point d'objectif sans évaluation des résultats passés. Dans la perspective d'une pérennisation de cet événement, notamment au niveau du développement territorial, il est nécessaire d'évaluer les impacts des engagements pris, des actions menées, et donc des décisions mises en œuvre. Ici, la question soulevée est celle des indicateurs d'évaluation mais aussi (et surtout pour les parties prenantes externes) de qui va réaliser l'évaluation.

S'il n'est pas question, pour le cabinet de la présidence de « s'auto évaluer », il n'est pas question non plus de laisser faire étudier les impacts d'un tel projet par une structure qui pourrait en faire un argument politique et stratégique. Au vu des fonds engagés, des moyens

alloués y compris en termes d'hommes et de structures, la CPA ne peut se résoudre à laisser la possibilité à des acteurs malveillants d'utiliser des données hautement stratégiques. Il en va aussi de la pérennité même de la structure commanditaire.

CONCLUSION

Le schéma ci-dessous montre les interactions complexes d'un tel projet territorial. La pluralité des acteurs impliqués, amplifie la complexité des processus décisionnels. Chacune des sphères représentées ici agit indépendamment de l'autre sur le fonctionnement du projet, depuis ses décisions jusqu'à la réalisation des événements.

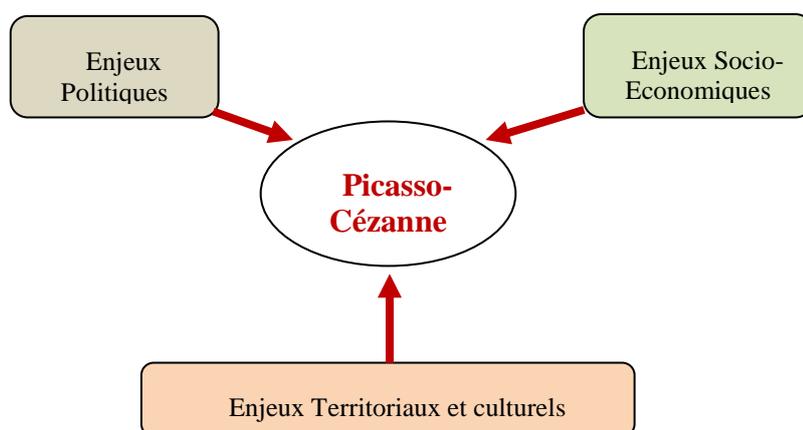


Figure 3 : Enjeux du projet sur le territoire

Le premier enjeu, politique, est mis en avant par la volonté même de proposer un projet d'une telle envergure sur le territoire de la CPA. Des acteurs institutionnels, organisationnels, publics et privés interagissent, et les décisions sont prises le plus souvent sur le mode du consensus. Ici, la RMN et la CPA sont les co-producteurs. Le Musée Granet et les autres établissements recevant des expositions du projet sont alors les gestionnaires de l'événement. Les questions posées sont celles de la gouvernance, de la capacité des acteurs à cohabiter et de faire aboutir de décisions cruciales pour le développement du territoire.

L'enjeu Socio-économique du projet touche, quant à lui, à la relation qu'entretiennent les commanditaires avec les usagers-citoyens ou les touristes qui participent à l'événement. Ici, les impacts sont à la fois purement économiques, fixés sur des résultats chiffrés, sur des taux de fréquentation et de remplissage, mais dans le même temps, ces impacts se révèlent être des indicateurs précis de l'adhésion à un tel projet en tant que citoyen-électeur, contribuable, dont

la participation directe est bien réelle. Les questions soulevées sont alors celles de l'attrait touristique, de la satisfaction des usagers, du bien être citoyen, mais aussi, de la capacité qu'ont les individus à se retrouver dans ce projet, se sentir impliqués en tant qu'électeurs, contribuables, ou simple bénéficiaires d'un service public.

L'enjeu territorial enfin qui témoigne d'une complexité inhérente à la gouvernance de l'événement culturel apparaît. Effets d'image, interaction d'acteurs publics et privés en termes de partenariats, jeux de pouvoirs locaux, et surtout représentativité du projet pour l'ensemble de la population.

Voici donc, en trois dimensions, ce que représente la complexité d'un système dédié à la mise en œuvre d'un événement culturel de grande envergure sur un vaste territoire. Nous l'avons vu dans l'approche synthétique, cette complexité est principalement constituée de l'interaction de ces trois enjeux sinon dichotomiques, en tous les cas distincts et difficilement conciliables parfois. Pourtant, les faits le prouvent, en termes de fréquentation tout du moins, le projet aura été une réussite. Qu'en est-il alors de ses impacts ? Y-a-t-il eu une place pour la décision en matière culturelle ? Quels modes de gestion ont pu voir le jour ? Quels ont été les processus de mise en œuvre et de contrôle ? Finalement, peut-on ici parler de stratégie territoriale ?

Le plus souvent, les projets d'une telle envergure et d'une telle complexité, mêlant pouvoirs politiques, organisations publiques, partenaires privés, et usagers-citoyens-clients, sont taxés de démarches unilatérales. Soit enlisées dans des décisions politiques, donnant simplement de grands axes culturels pour promouvoir des effets d'image, soit envasées dans une course aux résultats, perdant l'usager de vue et se tournant plus vers une efficacité à court terme. Comment concilier alors efficacité et efficience, résultats immédiats et développement territorial, et au final, ontologie d'un service culturel pour le public et téléologie de l'action ? La symbiose parfaite n'existe pas dans ce genre de projets, mais le consensus et le management des processus sont bien réels.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbing H. (1980), "On the Rationale of Public Support to the Arts, Externalities in the Arts Revisited", in *Economic Policy for the Arts*, Hendon W.S., Shanahan J.L. and Mac Donald A.J., Abt books, Cambridge, p.34-42.
- Arnaud C., Keramidas O., Soldo E. (2009) « Analyse stratégique des déterminants de l'attractivité territoriale durable. Le cas du projet Picasso-Aix 2009 au sein de la Communauté du Pays d'Aix », *Deuxième Dialogue Euroméditerranéen*, 9 et 10 Octobre, Portoroz (Slovénie).
- Bardin L. (2003), *L'analyse de contenu*, Paris, Puf.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et J. Xuereb M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In *Méthodes de Recherche en Management*, Thiétart R.A., Paris, Dunod, p. 224-256.
- Benghozi P.J. (2006), « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermès*, numéro spécial, janvier, 8 p.
- Best M. (1990), *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, 320 p.
- Bouckaert G. (2005), « Un nouvel examen de la mesure de la performance dans le secteur public », *Télescope*, Revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 12 n°3, p.12-25, Observatoire de l'administration publique, E.N.A.P. du Québec, 130 p.
- Bouckaert G. and Halligan J. (2007), *Managing performance : international comparisons*, Bruxelles, Routledge.
- Bouckaert G., Peters B.G. (2002) « Performance Measurement and Management: The Achilles'Heel in Administrative Modernization », *Public and Management Review*, vol. 25, n°4, p.359-362.
- Buchanan J. (1968), *The Demand and Supply of Public Goods*, Rand Macnally, Chicago.
- Canali S., D'Angella F. (2009) "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol.11, n°3, p.59-72.
- Casteigts M. (2003), « Le management territorial stratégique », in Sedjari A. (2003), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*, L'Harmattan, pp.287-314.
- Colbert F., Evrard Y. (2000), « Arts Management : A New Discipline entering the Millenium? », *International Journal of Arts Management*, vol.2, n°2, p.4-13.
- Conseil Scientifique de l'Evaluation (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques*, Documentation Française, Paris
- Crouch G., Ritchie J. (2000), « The Competitive Destination : A Sustainable Perspective », *Tourism Management*, vol.21, p.1-7.
- D'Angelo M., Vesperini P. (1999), *Politiques culturelles en Europe : Méthode et pratique de l'évaluation*, Série Formation, Editions du Conseil de l'Europe.
- Dambon P. (2007), « Ville d'avenir », *GEOCARREFOUR*, vol. n°82, p.1-20
- Divay G., Mazouz B. (2008) « L'émergence du gestionnaire local, in *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, Mazouz B., p.333-360.
- Emery Y. (2005), « La gestion par résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation », p.1, *Télescope*, Revue d'analyse comparée en administration publique, vol. 12 n°3, p.1-11, Observatoire de l'administration publique, E.N.A.P. du Québec, 130 p.
- Fouchet R., Turc E. (2008), « LOLF et réforme du secteur public : Retour d'expérience d'un établissement universitaire », 17ème conférence Internationale de Management stratégique, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai.
- Fouchet R., Keramidas O. (2007), « Equity trajectory in Cultural organizations: Case of a french national Theatre », in "International Journal of Public Sector Performance Management", Vol.1, N°1.
- Franck G. (1973), « Epitaphe pour la DPO », *Le Management*, N°41, Novembre, p. 47-53.
- Getz D. (2007) "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol.29, n°3, p.403-428.
- Gravari-Barbas M., Jacquot S. (2007), « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, vol.82/3, p.2-16.
- Greffé X. (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, n° 1270, mai.
- Greffé X. (2002), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, éd. de l'UNESCO, Economica, Paris, 316 p.
- Hamel G. (1991) "Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage", W Paper, London Business School, December.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, may - june, p.63 - 76.
- Heilbrun, J., Gray C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, 2d edition, Cambridge, University Press.
- Hernandez S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des sciences d'Aix-Marseille III, 25 novembre, Aix en Provence.
- Huet P., Bravo J. (1973), *L'expérience française de rationalisation des choix budgétaires (RCB)*, Paris, Presses universitaires de France, 294 p.

- Keramidas O. (2008), « Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique », in Mazouz B Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats.
- Langen F., Garcia B. (2009), Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review. Report – Impact 08, European Capital of Culture Research Programme, May, 12 p.
- Lecroart P. (2002), « Territoires en quête d'images. Les ressorts de l'attractivité », Revue Urbanisme, Hors série N°18, Marseille, Décembre, p.50-52.
- Leloup F., Moyart L, Pecqueur B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie Economie Société*, vol.7, n°4, p.321-332.
- Lucchini F. (2002), *La culture au service des Villes*, collection Villes, éd. Economica, Paris, 262 p.
- Mancebo F. (1999), « Indicateurs culturels : le poids des credos, le choc des ratios... », Séminaire GRESOC, Toulouse.
- Marshall A. (1891. Principles of Economics, tome 1, p.391, Macmillan, London, 8th reed. 1920.
- Mazouz, B. Tardif, M. J.B. 2006. « A propos de la performance. L'Arlésienne de la sphère publique », dans Proulx D., Management des Organisations publiques, p.29-59, Presses de l'Université du Québec, Québec, 259 p.
- Monnier, E. 1992. Evaluation de l'action des pouvoirs publics. Du projet au bilan, C.P.E., 2ème éd., Economica, Paris.
- Moulinier, P. 1994, L'évaluation au service des politiques culturelles locales : éléments pour la réflexion et l'action, Observatoire des politiques culturelles, Département Etudes et Prospective, La Documentation Française, Paris.
- Moulinier, P. 1995. Politique culturelle et décentralisation, Les éditions du CNFPT, Paris, 303 p.
- Musgrave R.A. (1959), *The Theory of Public Finance*, ed. MacGraw Hill.
- Nicolas, Y. 2007. « Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle », Culture méthodes, n°. 1, 8 p.
- Peyrefitte M., 1998, « La prise en compte des logiques d'acteurs dans l'évaluation d'une politique publique territoriale ». *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, p. 421-448.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press.
- Romer P.M. (1993), "Implementing a National technology Strategy with a selforganizing Industry Investment Boards", *Bookings Papers on Economic Activity*, p.345-399.
- Saias M., Métais E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », France Contrôle Stratégie, vol 4, n°1, Mars, p.183-213.
- Samuelson P.A. (1954), "The Pure theory of public expenditures", *Review of Economic Studies*, vol.36, p.396-399.
- Soldo E. (2008), « Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », Journée de recherche sur l'attractivité du territoire. Pratiques innovantes en matière culturelle et retombées économiques, ESC de Saint Etienne, 5 décembre 2008.
- Soldo E. (2007), L'évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques, sous la direction de R. Fouchet et G. Benhayoun, soutenue publiquement à l'IMPGT, Université Paul Cézanne d'Aix-en-Provence, 2007, 670 p.
- Soldo E. (2004) « L'évolution des politiques culturelles de la France depuis 1959 », dans Teboul R. (sous la dir. de), Les mutations technologiques, institutionnelles et sociales dans l'économie de la culture, p.63-93, coll. Emploi, Industrie et Territoire, éd. L'Harmattan, Paris, 285 p.
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury Park, CA, Sage.
- Thornberry N. (1997), "A view about 'vision' ", *European Management Journal*, vol. 15, issue 1, feb., p.28-34.
- Throsby D. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press.
- Vauclare C. (2009), Les événements culturels : essai de typologie, culture études, DEPS, 3, 8 p.
- Vion A., Le Galès P. (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, 1, p. 1-33.
- Viveret, P. 1989. L'évaluation des politiques et des actions publiques, Rapport au Premier Ministre , éd. La Documentation Française, Paris, 193 p.
- Yin, R. 1989. Case study research: Design and methods, Sage Publishing, Newbury Park, 168 p.