

Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires

Charlène Arnaud, Docteure en Sciences de Gestion

Aix-Marseille Université, CERGAM, EA4225, 13100, Aix-en-Provence

Equipe Management Public, I.M.P.G.T

Charlene.arnaud@univ-amu.fr

Edina Soldo, Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Aix-Marseille Université, CERGAM, EA4225, 13100, Aix-en-Provence

Equipe Management Public, I.M.P.G.T

Résumé :

Cette recherche prend corps autour du constat empirique d'une « évènementialisation » tout à la fois des territoires et de la culture. En effet, dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations (Gérardin et Poirot, 2010 ; Kébir et Maillat, 2000), les territoires sont de plus en plus enclins à développer une offre évènementielle, notamment culturelle, afin de renforcer leur compétitivité territoriale (Canali et d'Angella, 2009 ; Getz, 2008, 2007). Pourtant, derrière cette apparente facilité à jouir d'impacts multiples *via* l'évènement culturel, nous constatons un certain essoufflement des territoires dans cette course à l'évènementiel (Getz, 2010, 2007).

Au vu de ce double constat d'un essoufflement de l'évènementiel culturel et de sa perte de sens dans une visée sociétale, nous avons souhaité orienter notre recherche vers la théorisation d'un Portefeuille Territorial d'Evènements Culturels (PTEC) dont la vocation est d'inscrire l'offre d'évènementiel dans une finalité d'attractivité durable et multidimensionnelle des territoires (Arnaud, 2012 ; Soldo, 2010). En d'autres termes, il s'agit, dans une approche territoriale du management public, d'envisager les modalités de gestion locale des évènements culturels (Divay et Mazouz, 2008 ; Hernandez, 2008 ; Casteigts, 2003). Cette approche permet de mesurer toute l'ampleur de l'évènementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques et toute la valeur du PTEC réside dans son caractère idiosyncratique qui lui permet de prendre

des formes variables, en fonction des spécificités du territoire et de ses trajectoires (Arnaud, 2012). Ainsi, peut-on constater la mise en œuvre, de manière plus ou moins concomitante, d'une pléiade d'évènements allant de la petite manifestation locale au méga évènement.

L'émergence d'un PTEC participe donc de l'affirmation d'un acteur collectif défini comme une « *entité virtuelle capable de réflexivité, d'adaptation et de choix prospectifs* » (Divay et Mazouz, 2008, p. 350). Il permet d'atteindre l'autonomie puisqu'il nécessite de la part de ceux qui l'initient une capacité d'auto-analyse et de réflexion forte afin d'inscrire au mieux le territoire dans son environnement.

Les finalités stratégiques du PTEC ainsi que les spécificités des produits qu'il comprend impliquent de réinterroger les modèles d'analyse stratégique traditionnels et de les adapter en vue de proposer aux managers publics un outil de pilotage de l'offre territoriale d'évènementiel culturel (I.). Sur la base d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire intercommunal (II.), les résultats montrent que le processus de sélection des évènements culturels s'inscrit dans une approche fonctionnelle qui s'articule autour d'une logique territoriale et d'une logique produit et que son management stratégique relève d'une gouvernance contingente multi-niveaux et multi-acteurs impliquant un leadership territorial incitatif (III.).

Mots-clés : management public territorialisé, portefeuille territorial, évènements culturels, processus de sélection, gouvernance territoriale.

Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires

Introduction

“The portfolio approach is similar to how a company strategically evaluates and develops its line of products and services. It is goal-driven, and value-based. Destinations must decide what they want from events (the benefits), and how they will measure their value” (Getz, 2008, p. 407).

Cette recherche prend corps autour du constat empirique d'une « évènementialisation » de la culture et des territoires. Ces derniers sont en effet projetés sur un marché des destinations ultra-concurrentiel au sein duquel, de par leur fort capital symbolique, les évènements culturels, qui matérialisent par leur programmation « *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), sont particulièrement convoités (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). Les évènementiels culturels, historiquement rattachés à la décentralisation des politiques publiques, apparaissent en effet comme un véritable outil de management et de développement territorial en ce qu'ils « *contribuent au développement culturel des communautés humaines dans lesquelles ils se déroulent [... et] participent au développement économique et social des collectivités qui les accueillent* » (Dechartre, 1998, p. I-2). Pourtant, derrière cette apparente facilité à jouir d'impacts multiples *via* l'évènement culturel, un certain essoufflement des territoires dans cette course à l'évènementiel peut être constaté, tout comme un risque fort d'instrumentalisation, de marchandisation et de marketisation de la culture, au détriment d'une véritable quête de sens. Ainsi avons-nous souhaité orienter notre recherche vers la ***théorisation d'un portefeuille territorial d'évènements culturels*** (PTEC) (Arnaud, 2012¹) dont la vocation est d'inscrire l'offre d'évènementiel dans une ***finalité d'attractivité durable et multidimensionnelle*** des territoires (Soldo, 2010). Le management stratégique de ce

¹ Cette communication reprend les travaux doctoraux de C. Arnaud (2012), réalisés sous la codirection de R. Fouchet (Professeur des Universités) et d'E. Soldo (Maître de Conférences).

portefeuille ne peut, en effet, avoir pour finalité la rentabilité ou le profit mais doit s'inscrire dans une démarche orientée vers une finalité externe de l'ordre de l'intérêt général (qui s'ancre dans la raison d'être du management public). En d'autres termes, il s'agit, dans une approche territoriale du management public, d'envisager les modalités de gestion locale d'un portefeuille d'évènements culturels allant de la petite manifestation locale au méga évènement. L'approche par le PTEC permet de mesurer toute l'ampleur de l'évènementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques ainsi que son caractère idiosyncratique qui lui permet de prendre des formes variables, en fonction des spécificités du territoire et de ses trajectoires. En effet, le management stratégique du PTEC nécessite à la fois de retourner aux mythes fondateurs de la Cité, de provoquer les leaders, d'interroger la scène intellectuelle et artistique, et d'examiner les futurs possibles (De Courson, 1993, p. 88). Il convient alors de réinterroger les modèles traditionnels d'analyse stratégique et de les adapter en vue de proposer aux managers publics un outil de pilotage de l'offre territoriale d'évènementiel culturel (1.). Sur la base d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire intercommunal (2.), les résultats montrent que le processus de sélection des évènements culturels s'inscrit dans une approche fonctionnelle qui s'articule autour d'une logique territoriale et d'une logique produit et que son management stratégique relève d'une gouvernance contingente multi-niveaux et multi-parties prenantes impliquant un leadership territorial incitatif (3.).

1. Vers la théorisation du Portefeuille Territorial d'Evènements Culturels

L'objectif de cette communication est de questionner les modalités de soutien et de production de l'offre d'évènementiel culturel à l'échelle d'un territoire autour de la définition et des grands principes de management du portefeuille (Arnaud, 2012). Car enfin, malgré sa pertinence pour le management public territorial, l'outil portefeuille ne peut être transposé directement dans sa forme initiale au vu de la complexité de l'organisation « territoire » multi-parties prenantes, multi-finalités, multi-niveaux ou encore multi-dimensions (1.1.). Par ailleurs, les spécificités de l'évènementiel culturel, produit hétérogène, invite à réinterroger le processus de sélection au regard d'une approche fonctionnelle (1.2.).

1.1. Le portefeuille stratégique : spécificité de l'échelle territoriale

Le 20^{ème} siècle est marqué par l'essor sans précédent dans les sociétés occidentales du phénomène organisationnel (Mintzberg, 1990). Le management stratégique de ces

organisations est, quant à lui, né dans les années 1960 sous la double impulsion des universitaires et des cabinets de consultants nord-américains et s'inscrit dans le projet global du Management Science consistant à rationaliser les décisions de l'entreprise. L'accroissement de la complexité qui apparaît au début des années 1990 (nombre croissant de projets et des interdépendances entre eux) (Bonhomme et Midler, 1999), alors même que le monde est en proie à une véritable transformation structurelle trouve un écho dans le développement d'une pratique de gestion spécifique : la gestion de portefeuilles de projets. Le portefeuille d'activités stratégique d'une entreprise est l'émanation d'une stratégie de groupe (corporate strategy) qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise et la conduit à s'engager / se retirer de tel ou tel secteur. Au-delà de la constitution de ces portefeuilles, différents modèles, élaborés dans les années 1960 et utilisés afin de formaliser et faciliter une gestion globale sont popularisés par des cabinets de conseils comme le BCG, ADL, McKinsey², etc. Cependant, il apparaît clairement qu'au vu des spécificités du management public territorial, il convient de requalifier ce portefeuille.

Le management territorial, nouveau paradigme de l'action publique locale, incite les managers publics ainsi que les élus locaux à développer de véritables démarches stratégiques (Hernandez, 2008 ; Casteigts, 2003) à l'échelle du territoire. Ce dernier est entendu comme la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes et est donc mobilisé et transformé « *dans, par et pour l'action* » (Lussault, 2007, p. 181). En perpétuelle construction, le territoire se caractérise par une certaine inertie puisqu'il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie donné, et un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures (Mendez et Mercier, 2006, p. 259). D'une nature double, matérielle et idéelle (Rioux, 1997), il est le reflet d'un agencement de traits particuliers (caractère idiosyncratique) et se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par un « dehors » (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Tout l'enjeu du management territorial (il est impossible d'impartir cette tâche à quelqu'un en particulier) est de « *définir un futur visible et lisible* » capable de « *susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires* » (Divay et Mazouz, 2008, p. 342) qui « *n'appartiennent*

² B.D. Henderson (1969), *What is Business Strategy*, Boston Consulting Group ; R. Wright (1973), *Un système pour gérer la diversité*, Arthur D. Little ; Jones (1972), *McKinsey*, Royal Dutch Shell.

pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales » (Mendez et Mercier 2006 p. 258). Le management territorial s'inscrit donc clairement dans une dimension collective du fait de l'ouverture croissante des organisations publiques aux autres parties prenantes³ du territoire et aux relations de proximité qui s'y exercent. La gouvernance territoriale, alternative aux démarches descendantes classiques, s'inscrit dans cette recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale et relève d'une « *approche pluraliste et interactive de l'action collective* » (Chevallier, 2003, p. 207). Le management territorial prend ainsi de plus en plus la forme d'un management par projet qui intègre « *l'existence, au niveau sectoriel ou local, d'institutions ou de réseaux, permettant d'assurer la reproduction des compétences, la définition des qualifications, la faisabilité même de projets par nature éphémères* » (Benghozi, 2006, p. 6).

Malgré certains points d'ancrage, et notamment le fait que la création d'un portefeuille relève d'un processus de management volontariste et stratégique (Fernez-Walch, Gidel et Romon, 2006, p. 90), il apparaît que la requalification du portefeuille d'activités stratégiques est indispensable au vu d'un certain nombre d'hypothèses qui s'appliquent aux entreprises et pas au territoire, plus protéiforme et organique (Cf. Tableau 1).

Tableau 1- Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale

Critères	Organisation entrepreneuriale	Organisation territoriale
<i>Raison d'être</i>	* Finalité interne * Liberté inédite : « <i>choisir ce qu'elle fait</i> »	* Finalité externe inhérente au management public (intérêt général)
<i>Durabilité</i>	* Variable	* Permanente
<i>Stratégie de localisation</i>	* Choix d'implantation en fonction des ressources du territoire * Délocalisable	* Prise en compte des ressources spécifiques et des trajectoires du territoire * Non délocalisable
<i>Frontières / Définition des activités</i>	* Frontières dans lesquelles se déroulent les activités * Définition des DAS et segments	* Frontières floues et multiples * Intervention dans tous les domaines (politiques publiques)
<i>Cibles</i>	* Consommateurs (réels / potentiels)	* Résidents * Entreprises * Touristes
<i>Système de parties</i>	* Forces concurrentielles de Porter	* Multi-acteurs : logique horizontale

³ Il est fait référence ici à l'abondante littérature sur l'approche par les parties prenantes. L'approche analytique de Mitchell et al. 1997 sera mobilisée par la suite dans l'analyse des résultats.

Critères	Organisation entrepreneuriale	Organisation territoriale
<i>prenantes</i>		* Multi-niveaux : logique verticale
<i>Forme organisationnelle</i>	* Division et distribution des tâches * Règles de fonctionnement * Système de gestion et de pilotage	* Pas d'entité identifiable * Protéiforme et organique
<i>Processus décisionnel</i>	* Responsabilité unifiée * Identification claire des acteurs stratégiques	* Pas de responsabilité unifiée (protéiforme) * Tête bicéphale (managers / politiques) * Actions des autres parties prenantes
<i>Ancrage théorique</i>	* Management Stratégique	* Management Territorial

Source : Auteurs

Retenons ici que les enjeux et finalités du management territorial s'ancrent dans cette tension entre l'idée d'une mission collective (Bartoli, 2005⁴, pp. 97-98) et son application en termes de gestion, le secteur public étant régi par des finalités externes définies par la loi et correspondant au service public et à l'intérêt général. « *La rationalité managériale en devenant 'publique' perd [donc] ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité, de profit...* » (Payette, 1992, p. 8). Or, les événements culturels, sources de nombreuses externalités positives (Soldo Keramidas Arnaud 2012 ; Williams et Bowdin 2007 ; Getz, 2007), sont aujourd'hui souvent perçus comme des leviers de développement et d'attractivité des territoires. Cette dernière est non pas envisagée dans un paradigme concurrentiel mais s'inscrit dans une logique de développement durable économique, social, culturel et politique du territoire. Nous nous appuyons ici sur le référentiel développé par E. Soldo (2010, 2007), ce dernier ayant fait l'objet de développements et d'analyses dans le champ culturel et remplaçant l'analyse des stratégies d'évènementiel culturel à l'aune d'une préoccupation de développement durable de l'attractivité territoriale, c'est-à-dire dans une lecture multidimensionnelle des impacts des actions mises en œuvre (Soldo, Keramidas et Arnaud, 2012). Ainsi, est-il proposé d'appréhender le portefeuille dans une approche territorialisée du management public intégrant ces finalités multiples ainsi que ces modalités de management spécifiques (fondées sur un ancrage territorial et un appui sur les ressources spécifiques et caractérisé par un système multi-acteurs et multi-niveaux sans entité identifiable, responsabilité unifiée ou frontières clairement définies).

⁴ Première édition : 1997.

1.2. Le processus de sélection des évènements culturels

Au-delà des particularités du territoire, il apparaît nécessaire de questionner le processus territorial de sélection des différents évènements culturels. Peu étudiés, les évènements culturels constituent un objet de recherche passionnant en ce qu'ils font face à de nombreux enjeux relatifs au champ culturel : « *la recomposition territoriale et la décentralisation culturelle, la conquête de nouveaux publics et l'évolution des programmations, l'impact de la réforme de l'intermittence du spectacle, une économie des arts de la scène de plus en plus fragilisée, la nécessité de la réflexion à l'échelle des réseaux* » (Négrier et Jourda, 2007, p. 5).

L'évènement culturel entre dans le giron des évènements dits « planifiés⁵ » et ainsi du management en ce qu'il est mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés) et qu'il fait l'objet de planification, de contrôle et de comptabilité (Getz, 2007, p. 28). Dans un souci de restriction de l'objet de recherche, l'évènement culturel est défini comme appartenant au secteur d'activité de la culture (édition, impression et reproduction ; audiovisuel ; arts vivants ; patrimoine ; animation de loisirs). C'est donc bien la création artistique (Vauclare, 2009) qui différencie l'évènement culturel des autres types d'évènement (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés...). Les pôles culturels d'appartenance⁶ des évènements culturels apparaissent donc comme un critère de structuration et de différenciation du portefeuille territorial.

Cet évènement renvoie à la dialectique éphémère / durable au regard des temporalités variables entre son élaboration, son déroulement, sa potentielle récurrence, ainsi que la temporalité de ses impacts (Vauclare, 2009 ; Gravari-Barbas et Jacquot, 2007, p. 2). Tout comme le théâtre, il est fondé sur la règle de l'unité. Unité de temps (période donnée), unité de lieu (choisi pour le sens qu'il donne à la manifestation), et unité d'action (intimement liée au public). « *Des synergies qui se développent sur ce tryptique de base dépend l'inscription dans la durée de la manifestation, son retentissement et ses effets à court, moyen et long terme, directs ou induits* » (Dechartre, 1998, p. II-13).

Sur la base des critères proposés dans le tableau 2, cinq types d'évènements sont proposés.

⁵ Il se distingue ainsi des évènements accidentels, historiques, climatiques, de l'évènement type « buzz », etc.

⁶ Ou cluster culturel correspondant à un regroupement d'acteurs et d'activités culturelles autour de la création, la production et la diffusion artistiques (Greffé, 2002).

Tableau 2- Typologie des événements culturels

Critères	Sous-critères
Envergure de l'évènement	Territoire d'action
	Nombre de participants
	Cible (territoire de rayonnement)
	Budget
Stratégie territoriale	Conditions d'obtention / de mise en œuvre
	Finalités stratégiques (attractivité interne et/ou externe)
	Impacts escomptés
	Economiques et urbains
Modalités de gouvernance	Institutionnalisation : récurrence & « âge »
	Temporalité (décision + mise en œuvre)
	Etendue du réseau professionnel

Source : Arnaud, 2012

La *manifestation locale*, qui s'appuie fortement sur le socle de valeurs et de traditions locales, s'attache essentiellement à améliorer le cadre de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée (Getz, 2008, p. 407). Le vivier associatif qui caractérise la France se veut ici un acteur majeur dans l'organisation de ce type d'évènement, renvoyant également à la question de la démocratie locale et de l'initiative citoyenne.

Les manifestations de plus grande ampleur œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme économique territorial et l'attractivité touristique. L'*évènement phare*, considéré comme un évènement majeur est mis en œuvre sur un territoire principalement afin d'améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité du territoire, considéré en tant que destination touristique (Ritchie, 1984). Sa fonction principale est donc de garantir un positionnement fort du territoire sur le marché des destinations touristiques en s'ancrant dans les spécificités et traditions locales (Hall, 1989). Lorsqu'il est récurrent, cet évènement phare devient suffisamment associé au territoire qui le produit pour constituer un avantage concurrentiel évident dans le champ du marketing (*évènement phare institutionnalisé*) (Getz et Andersson, 2008).

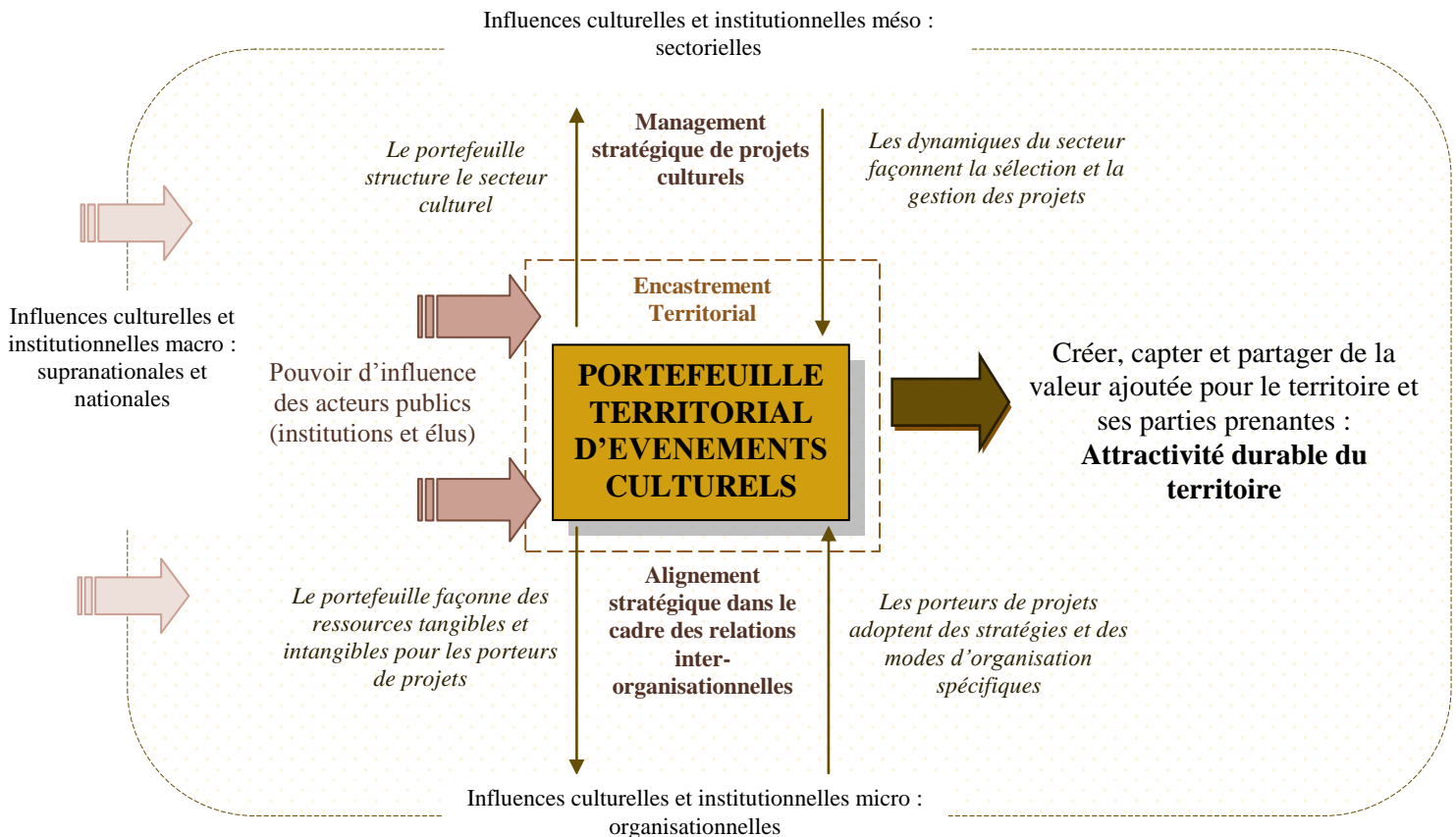
La manifestation d'ampleur internationale – *méga évènement culturel* – (Capitale européenne de la culture, Exposition Universelle) se définit comme un évènement de court terme et de grande envergure principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques mais ayant des retombées socio-citoyennes dès lors qu'ils impliquent des travaux de rénovation urbaine et de structuration territoriale. Bien plus qu'un outil marketing pour un territoire, il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall, 2006, p. 603), d'une démarche volontariste et risquée (succès incertain) (Haxton, 1999).

Enfin, l'*événement national* renvoie à une volonté de construction et d'appropriation d'une identité et d'une réalité nationales. Il s'agit d'événements impulsés par le ministère de la culture (Fête du Livre, Fête du Patrimoine, Fête de la Musique, etc.), ou d'événements ancrés dans les fêtes calendaires (Carnaval), patronales ou commémoratives (Di Méo, 2001, pp. 4-6). La couverture territoriale globale, avec une dimension internationale dans son exportation, s'oppose alors à des objectifs plus locaux relatifs à des espaces en concurrence (Garat, 2009, p. 158).

L'adaptation de l'outil portefeuille au management public territorial doit permettre d'assurer la cohérence d'ensemble d'une stratégie d'évènementiel culturel et de contribuer au renforcement de l'attractivité territoriale durable. Cela se traduit par la sélection et la gestion de projets culturels pertinents. Le PTEC renvoie à un processus d'évaluation de différents projets dont l'objectif est la sélection d'un nombre limité d'entre eux et l'allocation des ressources nécessaires à leur réalisation (Tarondeau, 1990, p. 140). La phase de sélection, indispensable notamment dans une période de restriction des budgets publics et, plus largement, dans une démarche stratégique, est double puisqu'elle dépend à la fois du choix de l'organisation porteuse du projet (acteur culturel), mais également des critères de sélection des institutions publiques qui financent le projet (ligne stratégique territoriale). De plus, à l'échelle d'un territoire, cette notion est d'autant plus importante que le risque est grand de mettre en place, de manière concomitante, des projets non cohérents entre eux. Les territoires doivent « *mettre en place des structures de coordination et d'arbitrages de ces 'portefeuilles de projets'* » (Néré, 2009, p. 7). Il s'agit de mettre en place des procédures qui permettent l'émergence et l'évaluation de projets entrant dans les axes stratégiques et qui laissent également de la place pour les initiatives locales (Mauguin, 1991, pp. 135-136). Le management de projets ne peut être appréhendé que dans une vision holistique saisissant dans son ensemble la dynamique propre à chacun des projets culturels (Joffre et al., 2006), leur intégration sur le territoire ainsi que les interactions qui se nouent entre eux, notamment au sein des différents pôles culturels (Durieux-Nguyen, 2005).

La figure suivante se veut une synthèse des éléments relatifs à la définition du PTEC.

Figure 1- Portefeuille territorial d'évènements culturels



Source : Arnaud, 2012, p. 334

2. Une étude de cas unique enchâssée

La démarche méthodologique engagée est une étude de cas unique enchâssée (Musca, 2006 ; Yin, 2003). Il s'agit de questionner, à l'échelle d'un territoire intercommunal, le portefeuille d'évènements culturels.

La CPA est constituée de 34 communes, à majorité rurale, dont les charges de centralité sont portées par la ville d'Aix-en-Provence. Ce territoire intercommunal est à de nombreux égards pertinent dans le cadre de cette recherche (concentration et variété de l'offre culturelle qui dépasse largement les attentes par rapport à la taille du territoire ; portefeuille d'évènements riche, diversifié et complet intégrant l'unique méga évènement culturel qui se déroule en France actuellement, « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » ; « jeunesse » de ce territoire institutionnel qui postule que le système de gouvernance ainsi que la stratégie territoriale sont en construction).

Afin d'analyser plus en profondeur ce cas, il a été envisagé non pas comme un monolithe mais comme un enchâssement entre l'unité d'analyse globale (le portefeuille d'évènements culturels du territoire de la Communauté du Pays d'Aix – CPA) et les sous-unités d'analyse que sont les évènements culturels produits sur le territoire. La particularité de cette étude

enchâssée est qu'il ne s'agit pas d'une organisation et de ses services mais d'un territoire. Ici, plusieurs univers se superposent (culturel, économique, social, etc.), il s'agit d'un enchâssement dans un contexte territorial complexe et sans entité identifiable.

Concernant les événements culturels analysés, nous avons retenu « Par les Villages », un événement local itinérant qui présente des spectacles contemporains de théâtre, danse et musique ; la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », un événement d'envergure nationale porté par la CPA et considéré ici comme un événement phare ; ainsi que le Festival d'Aix-en-Provence, festival d'art lyrique mondialement connu et symbole culturel du territoire, événement phare institutionnalisé (Cf. Tableau 3).

Tableau 3- Synthèse des trois événements

Critère	“Par les Villages” 2011	“Picasso-Aix 2009”	Festival d’Aix 2012
<i>Type</i>	Evènement Local	Evènement Phare	Evènement Phare Institutionnalisé
<i>Pôle culturel d'appartenance</i>	Spectacle vivant contemporain (à dominante théâtre + danse et chanson)	Pole muséal pour l'exposition Transdisciplinaire pour la saison labellisée	Pole des musiques savantes (figure de prou)
<i>Territoire concerné</i>	CPA : 34 communes Déroulement : la plupart des communes (en fonction de leur demande)	CPA : 34 communes Déroulement : irrigation de la CPA avec une centralisation sur Aix-en-Provence	CPA : 34 communes Déroulement : Aix-en-Provence
<i>Financement de l'évènement</i>	240 000€ en 2011 : 180 000 € CPA 40 000 € ville d'Aix 20 000 € Conseil Général	6 000 000 € - 15% mécénat	19 245 000 € en 2011 : 35.9% de financement public 34.4% de recettes artistiques/tournées 29.7% de recettes d'exploitation
<i>Echelle</i>	Local	Régional-National	National-International
<i>Organisation</i>	Société En Participation dont les membres sont des artistes et opérateurs culturels (professionnels et amateurs) <u>Particularités</u> : flexible, éphémère, dépendante des financements publics	Modèle en régie : l'évènement a été mis en œuvre directement par les services administratifs de la CPA <u>Particularités</u> : bureaucratie, cloisonnée, manque d'experts et d'anticipation	Association Loi 1901 Fonctionnement, organisation, choix artistiques fortement soumis à la personnalité du Directeur <u>Particularités</u> : fonctionnement à l'année, période festivalière intense
<i>Objectifs</i>	Cohésion sociale Solidarité territoriale	Impacts économiques / marketing	Impacts économiques / marketing Dimension socio-citoyenne de plus en plus forte Création artistique d'excellence
<i>Récurrance</i>	Festival annuel 5 ^{ème} édition	Après Cézanne 2006, 2 ^{ème} tentative (1 ^{ère} en régie locale)	Festival annuel, institutionnalisé Créé en 1948

Source : Auteur

Afin de recueillir les perceptions des parties prenantes, plus d'une centaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés⁷ auprès : des porteurs de projets et leurs équipes, des managers publics ainsi que des élus de la CPA, des acteurs institutionnels extérieurs au territoire, ou

⁷ Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription complète puis d'une condensation dans le logiciel N'Vivo 8 et d'un traitement statistique sous Excel.

encore des acteurs culturels du territoire. Ces perceptions ont été triangulées avec des données secondaires de sources multiples (données internes aux structures, données publiques, données médias, etc.). Sur cette base, un processus de problématisation, via une opération de codage, a permis une analyse de contenu (Bardin, 1977). Ce « bricolage méthodologique » a pour visée de résoudre un problème précis : un problème en grande partie structuré, défini, cadré « *par des termes que le chercheur n'a pas choisis, mais qui ont été élaborés au fil du temps par la communauté épistémique (et de pratiques) à laquelle il appartient* » (Allard-Poesi, 2011, p. 3). Dans le cadre de cette recherche, fondée sur une démarche exploratoire hybride, la construction de la grille de codage s'inscrit dans la lignée des travaux de M.B. Miles et M. Huberman (2003), pour qui « *les cadres conceptuels et les questions de recherche sont la meilleure défense contre un volume de données écrasant* » (p. 110). Nous nous éloignons ainsi d'une démarche purement inductive fondée sur l'absence de pré-codification, considérant que le processus d'analyse des données, loin d'être linéaire, se construit sur une dynamique itérative extrêmement féconde (Miles et Huberman 2003). La grille de codage s'articule autour de trois codes principaux : « *C.1 – La culture dans le Processus Stratégique Territorial* » ; « *C.2 – Approche fonctionnelle des évènements culturels : activation de la proximité territoriale* » ; « *C.3 – La gestion des parties prenantes du portefeuille territorial d'évènements culturels* ».

3. Les modalités de management stratégique du PTEC

Le management stratégique du portefeuille territorial s'inscrit dans une double démarche de sélection des évènements culturels (3.1.) et de gestion des parties prenantes du portefeuille (3.2.) qui s'appuie sur une finalité externe d'attractivité durable du territoire.

3.1. Processus de sélection des évènements culturels au regard d'une approche fonctionnelle

L'analyse des trois évènements culturels présentés précédemment nous invite à questionner les fonctions que les managers publics peuvent leur assigner en termes de valeur ajoutée pour une attractivité territoriale durable (Cf. Tableau 4).

Concernant l'**attractivité politique** du territoire, les trois évènements étudiés intègrent dans leurs objectifs les missions ministérielles (pérennité de la mission d'intérêt général), et notamment la *démocratisation culturelle* (le Festival d'Aix a développé de nombreuses activités pédagogiques et socio-artistiques) mais également la *valorisation du patrimoine* (le

projet Picasso a mis en avant le patrimoine matériel et immatériel du territoire), ainsi que le *soutien à la création* (« Par les Villages » a créé une commission de sélection de projets artistiques).

Au-delà de cette dimension, l'*évènement local*, inefficace dans la recherche d'une **attractivité économique et marketing** (ce ne sont pas les objectifs qu'il s'est définis), s'oriente vers la population locale (renforcement de la **dimension socio-citoyenne** via la médiation, la convivialité et la festivité). De plus, il participe à la **structuration et à la professionnalisation du secteur** dans des logiques informelles de renforcement des réseaux culturels locaux fondées sur de l'entraide au service de la défense d'un objet politique, artistique, idéologique, etc. (il s'agit ici d'un réseau d'artistes militants cherchant à définir un autre rapport à la culture).

La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » participe largement à l'**attractivité externe** du territoire (impacts économiques forts : 1€ investi pour 10€ de retombées⁸) et permet de renforcer l'identité territoriale grâce à un processus de labellisation autour de la saison qui renforce la discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors » et créé un effet de marque. Le territoire se positionne et est rendu visible : l'exposition « Picasso-Cézanne » est la première exposition de Provence en 2009 en termes de fréquentation. Cependant, c'est l'évènement qui a le moins d'impact sur la **dimension socio-citoyenne** de l'attractivité territoriale malgré la volonté de proposer un volet pédagogique fort (proposition d'un parcours pédagogique « Métamorphose » auto-financé par la CPA). Cela s'explique par le manque d'appropriation des parties prenantes locales (artistes, population, acteurs socio-culturels) qui n'ont pas été impliquées en amont par la CPA. Inversement, l'ancrage, dans le temps, et au sein des institutions locales, du Festival d'Aix-en-Provence, *évènement phare institutionnalisé*, lui permet d'être au plus proche des réalités locales et de tisser un lien étroit avec les valeurs de la société locale (de nombreuses actions de sensibilisation à l'opéra sont mises en œuvre tout au long de l'année auprès des publics scolaires et « empêchés » et des politiques de démocratisation facilitent l'accès au festival pour la population locale : évènement gratuit en plein air, retransmissions gratuites sur écrans géants, nouvelle politique tarifaire, etc.). Cet ancrage dans une logique **socio-citoyenne** s'explique notamment par un

⁸ « L'Evaluation des impacts socio-économiques de la saison culturelle Picasso-Aix 2009 ». Direction scientifique : Olivier Keramidis, Edina Soldo. Rapport final juin 2010.

cahier des charges issu de financements croisés multiples qui attribue des missions d'ordre social au Festival. Enfin, si chaque évènement peut participer à la **structuration et à la formalisation du secteur**, les évènements d'envergure le font de manière plus formelle *via* la formalisation de partenariats et des dispositifs de contractualisation.

Tableau 4- Sélection des évènements culturels dans une approche fonctionnelle⁹

Fonctions des évènements		Capacité de l'évènement culturel à renforcer l'attractivité territoriale durable		
Dimensions	Sous-dimensions	Evènement local	Evènement phare	Evènement phare institutionnalisé
Dimension politique Issue de la littérature	Pérennité de la mission d'intérêt général	Très efficace	Très efficace	Très efficace
	Construction de l'action publique (temps et espace)	Peu efficace	Efficace	Très efficace
	Renforcement de la démarche stratégique globale	Efficace	Très efficace	Peu efficace
	Pérennité / renforcement du système de gouvernance	Peu efficace	Peu efficace	Très efficace
	DIMENSION GLOBALE	EFFICACE	EFFICACE	TRES EFFICACE
Dimension économique Issue de la littérature	Pérennité du modèle de développement économique	Peu efficace	Très efficace	Très efficace
	Développement du marketing territorial	Peu efficace	Efficace	Très efficace
	DIMENSION GLOBALE	PEU EFFICACE	EFFICACE	TRES EFFICACE
Dimension socio-citoyenne Issue de la littérature	Amélioration du cadre de vie	Très efficace	Peu efficace	Efficace
	Renforcement de la cohésion sociale	Efficace	Efficace	Très efficace
	Formation de l'individu-citoyen	Efficace	Peu efficace	Très efficace
	DIMENSION GLOBALE	TRES EFFICACE	PEU EFFICACE	TRES EFFICACE
Dimension sectorielle Emergente	Structuration du champ	Très efficace	Efficace	Efficace
	Professionnalisation du champ	Très efficace	Efficace	Efficace
	DIMENSION GLOBALE	TRES EFFICACE	EFFICACE	EFFICACE

Source : Auteurs

⁹ Cette dernière étant construite au regard des résultats du terrain, ne figurent que les types d'évènements étudiés (local, phare et phare institutionnalisé). Elle se fonde sur une analyse statistique des données recueillies avec des calculs d'écart-types qui mettent en avant les critères discriminant les évènements les uns des autres.

Par ailleurs, au vu des résultats, il apparaît que certains critères transversaux aux différents événements viennent expliquer leur capacité à renforcer telle ou telle dimension de l'attractivité territoriale durable. Il convient de mentionner tout d'abord, *le degré « d'éclatement »* de l'évènement, relatif aux territoires et lieux investis (Dechartre, 1998). Ce critère questionne la capacité de l'évènement à irriguer et mailler le territoire, notamment dans une logique d'éclatement et / ou d'itinérance. Le cas de « Par les Villages » vient illustrer ce premier critère transversal. Il apparaît clairement que le caractère itinérant de l'évènement participe largement à sa capacité à renforcer la dimension socio-citoyenne (ancrage territorial, lien social, réponse aux besoins des citoyens ruraux, etc.). Inversement, malgré le discours énoncé, la saison « Picasso », qui se devait éclatée sur le territoire, a pâti d'une trop forte concentration sur la ville-centre.

Le niveau de soutien public est également un élément qui joue sur la capacité de l'évènement à renforcer la dimension politique. Au plus l'évènement est soutenu par les pouvoirs publics au plus il s'ancre dans la stratégie. Le festival d'Aix est soutenu depuis sa création en 1948. En tant qu'institution du territoire, il a bâti une relation de confiance avec la CPA. La pérennité du soutien apparaît ici comme essentielle dans la capacité du Festival à participer aux réponses économiques, sociales et citoyennes qu'implique une action publique dans le champ culturel.

Par ailleurs, l'analyse des résultats témoigne d'un phénomène croissant de « clusterisation » de l'offre culturelle, qui se traduit par la constitution progressive de *pôles culturels*. Il a ainsi pu être observé une structuration progressive du champ culturel autour de pôles plus ou moins formels, plus ou moins institutionnalisés en fonction de l'histoire et des orientations des politiques culturelles locales, et enfin plus ou moins prioritaires et émergents en fonction des lignes directrices actuelles. L'institutionnalisation de ces pôles est variable. Les pôles « musique savante », « arts plastiques » et « écriture » sont prégnants sur le territoire de par l'histoire et les orientations des politiques culturelles locales ainsi que l'émergence d'acteurs et d'institutions phares sur le territoire. Le pôle « danse et cirque » se développe autour d'un Centre National Chorégraphique (CCN) et d'une orientation contemporaine. Inversement, les arts numériques et les musiques actuelles sont des priorités récentes, et le pôle « métiers d'art » est embryonnaire. Typiquement, le projet Picasso s'inscrit dans un district patrimonial fort sur le territoire de la CPA qui relève tout autant de la valorisation du patrimoine culturel

(tangible et intangible) qui devient une ressource spécifique pour le territoire que de créations et de projets qui valorisent ce patrimoine et s'appuie sur lui pour prendre du sens à l'échelle locale. La saison culturelle s'appuie sur deux personnages clés : Cézanne et Picasso (patrimoine intangible) ainsi que sur une institution (le musée Granet) et un lieu patrimonial fort (le Château de Vauvenargues). Les éléments volontaristes dans cet appui sur le patrimoine relèvent des travaux de rénovations entrepris par la CPA, de la réorganisation des transports, de la signalétique (chemin de Cézanne), etc.

3.2. La gouvernance contingente du PTEC

Le management stratégique du PTEC invite à une gestion incitative des différents acteurs.

3.2.1 Un système de gouvernance multi-acteurs et multi-niveaux

La difficulté de la gestion du PTEC tient dans le fait qu'il n'y a pas un seul maître d'œuvre dans la politique culturelle mais une multitude de parties prenantes dont la gestion s'inscrit dans une double logique horizontale et verticale.

La stratégie culturelle d'un territoire est nécessairement contrainte par le pouvoir d'influence qu'exercent l'ensemble des organisations publiques centralisées et territorialisées. En cela, il est indispensable d'intégrer dans la réflexion les acteurs publics institutionnels parties prenantes primaires d'un système de gouvernance multi-niveaux. Il s'agit d'une stratégie qui se conçoit « à tous les étages ». Des phénomènes d'ingérence des différents partenaires des événements peuvent venir « brouiller » le discours stratégique qui émane de l'organisation publique en charge du portefeuille. Cela peut également avoir une implication opérationnelle directe, notamment dans la sélection des événements. *« Vous ne pouvez pas dire il y a un opérateur public qui a passé une commande et voilà. L'architecte de la politique culturelle de ce territoire n'est pas que la CPA. [...] Sur ce territoire il existe un certain nombre de manifestations publiques financées par différents partenaires qui dessinent un projet de vitrine territoriale »* (Acteur Culturel). Par ailleurs, au-delà des ressources financières, les partenariats verticaux peuvent faciliter le partage et la mutualisation de ressources telles que des savoir-faire et des compétences techniques, administratives ou artistiques. L'exemple du projet Picasso est en cela extrêmement éclairant. L'Etat, au travers de la Réunion des Musées Nationaux (RMN) a mis à disposition des compétences et un métier : celui de la production d'expositions. De tels partenariats posent cependant de véritables questionnements dans la

répartition des tâches et les champs d'intervention de chacune des parties prenantes engagées dans la convention (ici, une coproduction).

La dimension multi-acteurs de la gouvernance est également présente. Si la logique horizontale de mise en réseau, de fédération et de mutualisation apparaît comme une volonté partagée, elle reste difficile à mettre en application. « *Ce n'est pas parce qu'on a une administration territorialisée que l'on a des outils territoriaux. Ce n'est pas parce qu'on a des gros opérateurs que l'on a une politique partagée. Ce n'est pas parce qu'on met le paquet que sur les petits opérateurs qu'on va avoir le même résultat. [...] Il y a un travail mais en tout cas il faut des outils territoriaux* » (Acteur Institutionnel CPA). Le management stratégique du portefeuille est soumis aux influences sectorielles et organisationnelles propres au champ culturel et aux acteurs qui le constituent (acteurs culturels, parties prenantes primaires). Si les dynamiques du secteur façonnent la constitution et la structuration du portefeuille, sa constitution facilite une mise en synergie de l'offre culturelle territoriale. Ainsi, au-delà de la dimension stratégique, l'organisation publique en charge du portefeuille doit nécessairement intégrer la dimension artistique inhérente à tout projet culturel.

Il ressort des résultats obtenus que le portefeuille territorial doit être adossé aux différentes stratégies existant sur le territoire. La stratégie territoriale si elle est délibérée (portée par l'organisation publique territorialisée qui définit une intention stratégique pour son territoire), est également en partie contrainte (par les différentes institutions publiques qui participent à la définition du champ culturel), et en partie émergente (prise en compte des initiatives portées par les acteurs locaux). Face à la multitude des acteurs impliqués, le management du PTEC invite à questionner l'idée d'un leadership animateur et incitatif.

3.2.2 L'animation du portefeuille : une gestion incitative des parties prenantes

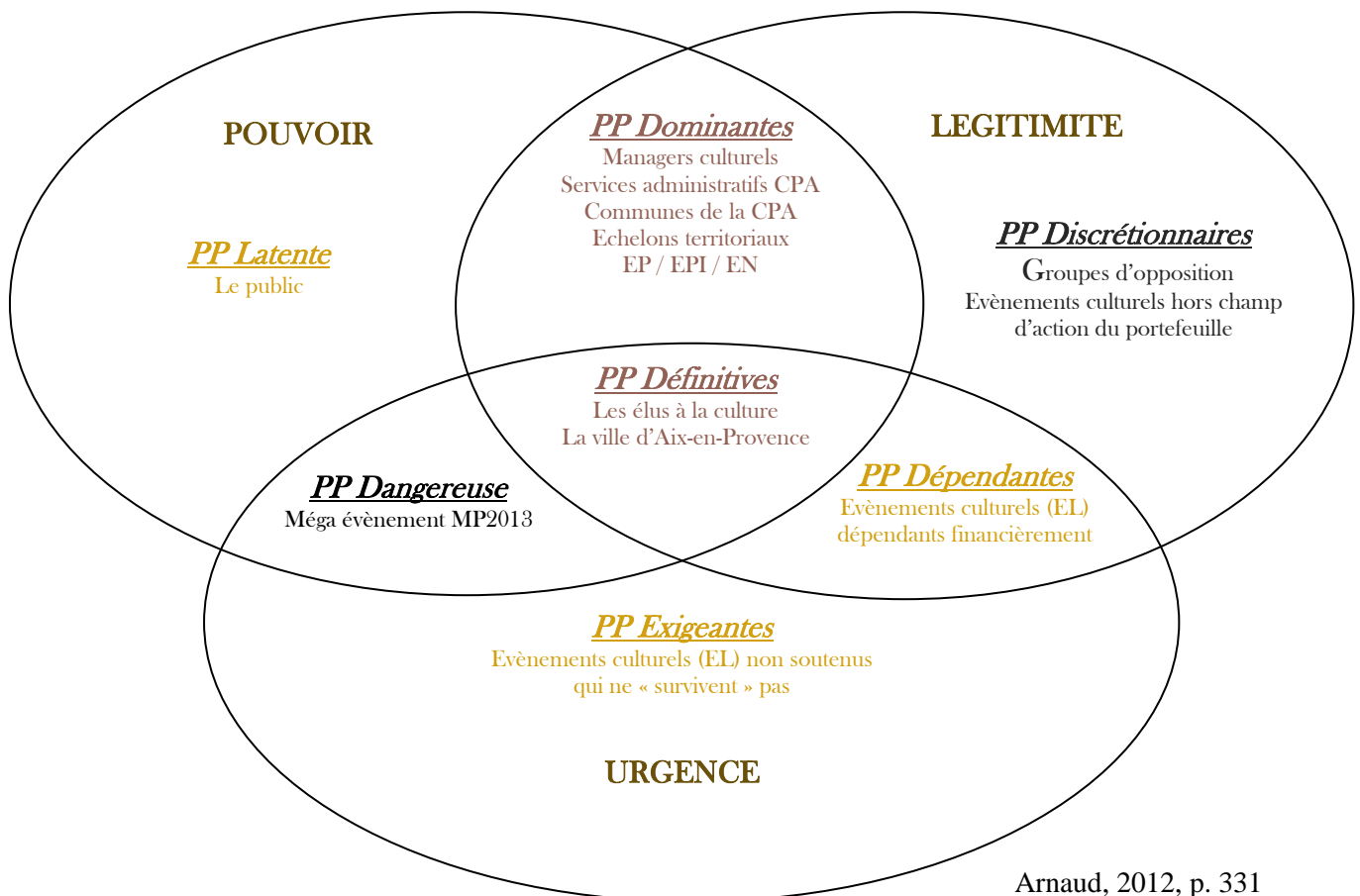
La gestion des parties prenantes est toujours une difficulté, quelle que soit l'organisation. Il s'agit ici de hiérarchiser les parties prenantes en fonction des attributs dont dispose ou non l'acteur (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Il apparaîtra d'autant plus prioritaire dans les axes stratégiques qu'il présente un nombre élevé d'attributs. Nous les synthétisons ainsi :

- Le **pouvoir** d'influencer les décisions de l'organisation publique en charge du portefeuille. En d'autres termes, il s'agit de la capacité (exprimée ou potentielle) de la partie prenante à imposer ses choix et sa volonté à l'organisation publique ;

- La **légitimité** de la partie prenante dans les relations qu'elle entretient avec cette même organisation. Cette légitimité relève de la perception des autres acteurs du caractère désirable, convenable ou encore approprié de son action. Elle s'inscrit dans des systèmes de normes, de valeurs et de croyances ;
- L'**urgence** perçue de la demande de la partie prenante.

La figure 2 met en évidence le positionnement des différentes parties prenantes dans le cas de la CPA.

Figure 2- Positionnement des parties prenantes du portefeuille de la CPA¹⁰



Des parties prenantes prioritaires (définitives et dominantes)

Partant du principe que le PTEC est un outil au service de la structuration de l'offre événementielle culturelle, deux parties prenantes sont ici qualifiées de définitives : (1) les élus qui siègent à la Commission culture ; (2) la ville d'Aix-en-Provence. Les élus siégeant à la

¹⁰ Les abréviations signifient : EP(I) = Evènement Phare Institutionnalisé, EN = Evènement National, EL = Evènement Local.

Commission culture, même s'ils sont nommés à l'échelon intercommunal, détiennent une légitimité démocratique. Par ailleurs, le pouvoir politique dont ils bénéficient leur permet de prendre des décisions qui ont un véritable impact sur la constitution et la gestion du portefeuille. Enfin, les cycles électoraux les placent dans une urgence d'action à court-terme qui peut influencer les choix stratégiques. Si la Commission culture apparaît comme un acteur central et monolithique, nous distinguons la ville-centre des autres communes. Sa « force de frappe » dans le domaine culturel lui octroie un pouvoir supérieur. De plus, parce qu'elle avait précédemment développé une politique culturelle, Aix-en-Provence se situe dans l'urgence. En effet, le manque de cohésion et de visibilité de la politique communautaire pourrait nuire à son image et à son attractivité.

Les parties prenantes dominantes constituent également une priorité dans la gestion du portefeuille en ce qu'elles ont le pouvoir et la légitimité de peser dans les orientations stratégiques prises. Les événements phares, institutionnalisés ou non, tout comme les événements nationaux qui sont portés par la collectivité, sont des événements qu'il est indispensable d'intégrer dans le portefeuille.

Des parties prenantes menaçantes mais en marge du système (discrétionnaires et dangereuses)

Les parties prenantes discrétionnaires si elles sont légitimes dans leurs revendications, ne vont pas systématiquement influencer la gestion du portefeuille car elles ne détiennent pas de réel pouvoir.

Les parties prenantes dangereuses détiennent du pouvoir et de l'urgence mais ne sont pas légitimes aux yeux des autres acteurs. Le positionnement d'un méga événement à cet endroit ne doit pas être envisagé de manière générique. Nous constatons ici les conséquences d'une situation particulière puisque le projet pâtit d'un manque de légitimité. « *Dans cette relation d'échange avec chacune des structures, le cas de Marseille Provence 2013 est en train de se cristalliser très négativement* » (Acteur Institutionnel). « *Ca a été soufflé, on n'arrive pas comme ça en disant qu'il n'y a rien. C'est une vraie maladresse. Il fallait prendre le temps, regarder, parler, écouter et en effet dire, j'ai entendu peu de choses ou on ne m'a rien dit mais je ne pense pas que les gens d'ici n'aient rien à dire* » (Acteur Institutionnel).

Des parties prenantes inoffensives (*latentes, exigeantes et dépendantes*)

Les parties prenantes dépendantes sont en effet soumises à une relation extrêmement déséquilibrée au sein de laquelle, malgré le caractère urgent de leur demande, elles ne semblent pas mettre en danger l'organisation publique en charge du portefeuille.

Contrairement aux types d'évènement culturel précédemment cités, les évènements locaux peuvent se trouver en situation de dépendance ou d'exigence forte. Nous distinguons ici les évènements suffisamment solides qui s'auto-entretiennent de ceux qui s'appuient sur un portage public fort et subi.

Enfin, le public des évènements culturels est considéré comme une partie prenante latente. Ces « consommateurs » d'évènements culturels, par le choix qu'ils font de participer ou non aux manifestations détiennent un pouvoir. Leur force s'entend aussi en termes de pouvoir d'achat et / ou pouvoir de sanction via le vote.

L'analyse des entretiens réalisés laisse par ailleurs émerger le concept de *leadership territorial*. Loin d'interroger uniquement le leadership institutionnel de l'organisation publique en charge du portefeuille, il s'agit ici de questionner un leadership légitime sur le territoire en ce qu'il regroupe les différents vecteurs de pouvoir. Le rôle de chef de file de la CPA dans le champ culturel, tout comme sa légitimité à intervenir en tant que producteur de culture se construisent progressivement. Le leadership consiste en une capacité d'influence sur les actions des parties prenantes. Or, la légitimité de l'organisation publique (ici un EPCI) n'est plus seulement démocratique (de par la présence des élus), mais également fondée sur les savoir-faire professionnels que les managers publics ont acquis et appliquent au service du territoire et des parties prenantes (la production de la saison « Picasso-Aix 2009 » marque un tournant dans la légitimité et la crédibilité de la CPA sur le territoire).

Enfin, cette réflexion autour de la gouvernance du portefeuille territorial amène à discuter les leviers d'intégration des porteurs de projets dans la stratégie d'évènementiel culturel et à proposer une approche incitative plutôt que coercitive (Cf. Tableau 5). Il ressort qu'à l'exception des leviers économiques qui jouent un double rôle incitatif et coercitif, la mission d'animation des acteurs porteurs d'évènements culturels est plus que pertinente. Le portefeuille est un outil qui, s'il est bien géré, joue un rôle incitateur, catalyseur et fédérateur de l'offre événementielle culturelle territoriale.

Tableau 5- Leviers d'intégration des porteurs de projets au PTEC

Leviers d'intégration des porteurs d'évènements culturels	
<i>Incitations économiques</i>	Financement conventionné (subvention classique)
	Financement exceptionnel (labellisation)
	Financement de la communication : visibilité et lisibilité de l'offre
<i>Incitations matérielles</i>	Mutualisation et mise à disposition de lieux
	Mutualisation de moyens administratifs et techniques
<i>Modalités de gouvernance Volet stratégique</i>	Production d'évènements "ombrelle" et co-construction avec les PP
	Prise en compte des initiatives locales émergentes
<i>Modalités de gouvernance Volet opérationnel</i>	Mise en place d'une plateforme collaborative
	Aide à la professionnalisation et à l'harmonisation des pratiques

Source : Arnaud, 2012, p. 333

Conclusion : discussion et perspectives autour de la recherche

Si la littérature propose des typologies qui se fondent principalement sur la demande touristique relative à l'évènement et sur sa valeur économique, ces résultats mettent en exergue des critères de sélection qui répondent aux finalités du management public territorial dans lesquelles doit s'inscrire le PTEC. Par ailleurs, cette recherche permet d'affiner la logique « produit » grâce à l'émergence de critères transversaux. Cependant, la taxonomie proposée ici n'intègre que trois des cinq types d'évènements révélés par la littérature. Cela nécessite des prolongements afin de compléter ces travaux. Un autre élément de réflexion tient dans l'hétérogénéité de l'échantillon en termes de disciplines artistiques. Il apparaît clairement que, si certaines problématiques sont comparables, les spécificités de chaque discipline dans le cadre de la stratégie événementielle pourraient être questionnées, d'où une réflexion nécessaire autour de la « clusterisation » du portefeuille.

Selon A. Faure (2007), deux courants s'opposent aujourd'hui : « *d'un côté ceux qui diagnostiquent les indices concordants d'une standardisation de l'action publique, et de l'autre ceux qui décèlent plutôt les ferments d'un processus instable de différenciation territoriale* » (p. 276). Cette approche du PTEC, fonctionnelle et idiosyncratique, s'inscrit dans le courant de la différenciation territoriale, tout en admettant l'existence d'un contexte international au sein duquel l'évènement culturel est devenu un outil au service du management de tous les territoires, une « matière première » malléable, dont peuvent se saisir

les différents acteurs (Gravari-Barbas, 2007, p. 397). Les résultats confirment effectivement la composante territoriale forte des événements culturels. Comme nous avons pu le constater au travers des cas étudiés, leur mise en œuvre s’ancre dans un contexte local et historique prégnant. Ils permettent d’ailleurs la valorisation de nombreuses ressources patrimoniales (le Château de Vauvenargues pour Picasso, l’Archevêché, l’hôtel Maynier d’Oppède ou encore le Grand Saint Jean pour le Festival, etc.). La culture, dans sa forme événementielle, apparaît comme un outil efficace au service du développement durable du territoire en ce qu’elle favorise à la fois la créativité et le dynamisme de la communauté locale, tout en l’ancrant dans une certaine inertie nécessaire, en se raccrochant aux valeurs fondamentales qui ont permis la construction et l’appropriation territoriale (Soldo, Keramidas et Arnaud, 2012).

C’est donc bien le leadership territorial, à la fois aboutissement du processus de constitution d’un PTEC et pièce maîtresse, indispensable à la mise en mouvement de ce portefeuille, qui doit être questionné. Le rôle d’animation de la CPA revient à gérer « *la grande complexité d’un système de décision intégrant acteurs publics et privés : il est difficile d’associer dans les mêmes dynamiques de consultation, de concertation, voire de co-décision, des parties prenantes dont les parcours, représentations, formats d’action, demandes ou légitimités sont souvent sans commune mesure* » (Torre et Beuret, 2012, p. 4). Le leadership doit permettre tout à la fois la compétition, la coopération et la mise en réseau (Sotarauta, 2010, p. 389). Ainsi, loin d’un leadership autoritaire et dominant, l’organisation publique doit apparaître légitime en tant que coordinateur, animateur, médiateur sur le territoire. Ce leadership territorial se construit autour de la capacité de l’organisation publique à prendre du recul pour « *se mettre en surplomb et jouer un rôle de facilitateur : on peut y voir des médiateurs territoriaux, ou des traducteurs qui jouent un rôle de passerelle entre les parties prenantes* » (Torre et Beuret, 2012, p. 47). Car enfin, l’animateur territorial doit être capable de mobiliser et coordonner les parties prenantes autour du portefeuille. Ainsi, la mise en évidence de mécanismes d’incitation à l’entrée dans le portefeuille tout comme la défense d’une vision stratégique ancrée dans une idéologie territoriale forte de développement durable participent-elles de la définition de ce leadership. « *Le pouvoir local n’est pas que l’affaire de ressources décisionnelles, il repose aussi sur des croyances* » (Le Bart, 2003, p. 147). Nous rejoignons ici la figure plurielle de l’acteur territorial (Beaujolin-Bellet, 2008). Ce dernier « *relève d’institutions et d’ancrages multiples et n’adopte jamais une figure unique, impliquant tout à*

la fois et selon des géométries variables, acteurs administratifs, élus politiques, responsables d'entreprises, responsables syndicaux, associations, structures consulaires, etc. » (p. 1). Ainsi, le leadership à l'échelle d'un territoire doit permettre de créer une conscience stratégique ainsi qu'une vision partagée afin de définir et cadrer les enjeux collectifs (Sotarauta, 2010). Cet animateur territorial doit s'appuyer sur les ressources matérielles (financements, ressources humaines, infrastructures, etc.) et immatérielles (formations, qualifications, proximités, etc.) du territoire tout en tenant compte des influences des environnements macro, méso et micro. Pour ce faire, il faut penser la gestion du portefeuille dans une approche territoriale transversale, décloisonnée. Les effets durables d'un investissement dans un PTEC dépendent de la synergie mise en place avec les autres secteurs stratégiques du développement territorial (Russo et Van der Borg, 2002). Ainsi convient-il de considérer l'existence d'autres portefeuilles et de respecter les engagements stratégiques pris au niveau du territoire (projet d'agglomération). Tout l'enjeu réside dans le paradoxe de l'éphémère et du pérenne, ainsi que dans le tiraillement entre l'instrumentalisation de la culture à des fins internes et externes.

Références

- Allard-Poesi F. (2011), Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation », *Le Libellio d'AEGIS*, 7 : 3, Automne, 3-8.
- Arnaud C. (2012), Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire, directeurs : R. Fouchet et E. Soldo, 16 Novembre 2012, IMPGT, Aix-en-Provence.
- Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Bartoli A. (2005), *Le Management dans les Organisations Publiques*, 2^e éd., Paris : Dunod.
- Beaujolin-Bellet R. (2008), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi-acteurs des restructurations, 19^{ème} Congrès de l'AGRH, Dakar.
- 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.
- Bonhomme Y. & C. Midler (1999), Les outils de gestion de portefeuilles de projets dans la pharmacie, Séminaire ressources technologies et innovation, Les amis de l'Ecole de Paris, 17 mars, Paris.

- Casteigts M. (2003), Le management territorial stratégique, in A. Sedjari (dir.), Gouvernance et conduite de l'action publique au XXI^{ème} siècle, Paris : L'Harmattan, coll. Espaces et territoires, 287-314.
- Chevallier J. (2003), La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ?, Revue Française d'Administration Publique, 1-2 : 105-106, 203-217.
- De Courson J. (1993), Le projet de ville : un essai pratique, Paris : Syros.
- Dechartre P. (1998), L'impact et l'apport des événements culturels dans le développement local et régional, Rapport au Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel.
- Di Meo G. (2001), La géographie en fêtes, Paris-Gap : Géophrys.
- Divay G., Mazouz B. (2008), L'émergence du gestionnaire local, in B. Mazouz, Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats, Montréal : Presses de l'Université du Québec, 333-360.
- Durieux-Nguyen F. (2005), Les interactions entre projets dans la sélection de projets, Revue Française de Gestion, 1 : 154, 159-172.
- Faure A. (2007), Conclusion générale : une nouvelle critique territoriale ?, in A. Faure et E. Négrier (dir.), L'action locale à l'épreuve des politiques publiques. Critiques de la territorialisation, Paris : L'Harmattan, 275-284.
- Fernez-Walch S., T. Gidel & F. Romon (2006), Le portefeuille de projets d'innovation. Objets de gestion et d'organisation, Revue Française de Gestion, 6 : 165, 87-103.
- Garat I. (2009), Événements festifs, action publique et territoires, in S. Fournier, D. Crozat, C. Bernié-Boissard et C. Chastagner (dir.), La fête au présent, Mutations des fêtes au sein des loisirs, Nîmes : L'Harmattan, 145-159.
- Getz D. (2008), Event tourism: Definition, evolution, and research, Tourism Management, 29: 3, 403-428.
- Getz D. (2007), Event studies. Theory, research and policy for planned events, Oxford: Elsevier, Events Management Series.
- Getz D. & T.D. Andersson (2008), Sustainable festival: on becoming an institution, Event Management, 12, 1-17.
- Gravari-Barbas M. et S. Jacquot (2007), L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes, Géocarrefour, 82 : 3, 2-16.

- Gursoy D. & K.W. Kendall (2006), Hosting Mega Events. Modeling Locals' Support, *Annals of Tourism Research*, 33: 3, 603-623.
- Hall C.M. (1989), The definition and analysis of hallmark tourist events, *GeoJournal*, 19: 3, 263-268.
- Haxton P. (1999), Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research, 7th International Post Graduate Seminar on Olympic Studies, Greece.
- Hernandez S. (2008), Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes, *Vie et sciences économiques*, 1 : 178, 54-75.
- Joffre P., P. Auregan, F. Chedotel et A. Tellier (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Paris : Economica, coll. Gestion.
- Le Bart C. (2003), Le leadership territorial, au delà du pouvoir décisionnel, in A. Smith, C. Sorbets (dir.), *Le leadership politique et le territoire, les cadres d'analyses en débat*, Rennes : Presses Universitaires Françaises, 145-161.
- Lussault M. (2007), *L'Homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Paris : coll. La couleur des idées, éd. Le Seuil.
- Mauguin P. (1991), Décider la sélection des projets de R&D, in D. Vinck (dir.), *Gestion de la recherche, nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Bruxelles : De Boeck, 115-145.
- Mendez A. et D. Mercier (2006), Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 5 : 164, 253-275.
- Miles M. B. & M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitative*, 2^{nde} édition, Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- Mintzberg H. (1990), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Mouguerre : Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Mitchell R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22: 4, 853-886.
- Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, 9 : 3, 145-168.
- Négrier E. & M-T. JOURDA (2007), *Les Nouveaux territoires des festivals*, Paris : Editions Michel de Maule.
- Nere J-J. (2009), *Le management de projet. De la gestion de projet au management par projet, Que sais-je ?*, Paris : PUF.

- Payette A. (1992), *Eléments pour une conception du management public*, in R. Parenteau (dir.), *Management Public. Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, Cap-Saint-Ignace : Presses Universitaires du Québec, pp. 3-24.
- Pecqueur B., Zimmermann J-B. (2004), Introduction. Les fondements d'une économie de proximités, in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, Paris : Coll. Hermès Sciences Publications, Lavoisier, pp. 13-38.
- Rioux L. (1997), *Espace et identité : la territorialité chez les gens du Voyage*, *Bulletin de Psychologie*, 428, 136-143.
- Ritchie J.R.B. (1984), *Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues*, *Journal of Travel Research*, 23 : 1, 2-11.
- Russo A.P., Van Der Borg J. (2002), *Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities*, *Tourism Management*, 23, 631-637.
- Soldo E. (2010), *Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires*, in C. Berneman et B. Meyronin (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, Paris : L'Harmattan, 95-121.
- Soldo E. (2007), *L'évaluation stratégique de la politique culturelle, une approche financière et par les pratiques*, directeurs : R. Fouchet et G. Benhayoun, 17 Novembre, IMPGT, Aix-en-Provence.
- Soldo E., Keramidas O., Arnaud C. (2012), *Les impacts durables de la mise en œuvre d'un événement culturel d'envergure pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix* », in E. Moustier et Y. Lazzeri (dir.), *Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée*, Aix-Marseille : Presses Universitaires, 149-166.
- Sotarauta M. (2010), *Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland*, *European Urban and Regional Studies*, 17, 387-397.
- Tarondeau J-C. (1990), *Recherche et Développement*, Paris : Vuibert.
- Torre A., Beuret J-E. (2012), *Proximités territoriales*, Paris : Economica, Anthropos.
- Vauclare C. (2009), *Les événements culturels : essai de typologie*, *Culture Etudes*, bulletin officiel du DEPS, 3, 8 p.
- Williams M. & A.J. Bowdin (2007), *Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals*, *Managing Leisure*, 12, 187-203.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed., Newbury Park: Sage.