

# REVUE FRANCOPHONE DE GESTION



**Conférence Internationale des Dirigeants des institutions  
d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion  
d'Expression Française**



*Agence  
universitaire  
de la  
Francophonie*



**8e rencontres internationales ville-management  
Marrakech 15 et 16 mars 2010**

**La gestion démocratique des biens collectifs**



## **8<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales « Ville-Management »**

### **La gestion démocratique des biens collectifs**

Marrakech (Maroc) du 15 au 19 mars 2010

*En partenariat avec  
l'université Cadi Ayyad (Marrakech) et l'université Mohammed V Souissi (Rabat)*

La manifestation internationale « VM8 International » se tiendra à Marrakech (Maroc) du 15 au 19 Mars 2010. Différents séminaires de préparation à VM8 International se tiendront entre octobre 2009 et février 2010 à :

*Bogota (Colombie), le 18, 19 et 20 Août 2009,*

*Aix en Provence (France), les 11 et 12 décembre 2009,*

*Casablanca (Maroc), les 19-21 Novembre 2009,*

*Bobo-Dioulasso (Burkina Faso), semaine du 23 au 29 novembre 2009,*

*Ouagadougou (Burkina Faso), du 11 au 13 janvier 2010,*

*Saint-Pétersbourg (Russie) (en préparation).*

## Sommaire

<b>Institutions partenaires et contacts</b>	<b>Page 3</b>
<b>Présentation des 8<sup>èmes</sup> rencontres internationales « Ville-Management »</b>	<b>Page 4</b>
<b>Organisation scientifique et Modalités pratiques</b>	<b>Page 6</b>
<b>Liste des séminaires VM8 de préparation</b>	<b>Page 7</b>
<b>Petite histoire de Ville-Management</b>	<b>Page 8</b>
<b>Liste des Rencontres Ville-Management (1996-2010)</b>	<b>Page 9</b>

## Partenariats et soutiens

Les 8<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales « Ville-Management » sont organisées avec le soutien de :



*Pour toutes informations complémentaires, merci de contacter uniquement par courriel :*

**Robert Le Duff**  
**Secrétaire général**

Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF)

@ : [robert.leduff@unicaen.fr](mailto:robert.leduff@unicaen.fr)

## Présentation des 8<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales Ville-Management

Fidèles à l'esprit des Rencontres internationales de Québec (2003) et de Douala (2006), les 8<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales Ville-Management veulent promouvoir les échanges entre tous ceux qui sont concernés par le rôle et la place que les organisations collectives peuvent et souhaitent jouer en vue de faciliter le développement de la démocratie.

Le thème général est celui de **la gestion démocratique des biens collectifs** au double sens de gestion démocratisée dans ses modalités de fonctionnement, et de gestion démocratisante dans la manière dont sont abordées les finalités de cette gestion.

La définition des biens collectifs s'élargit et devient étroitement liée au processus démocratique en créant de nouveaux liens et responsabilités entre :

- les citoyens d'un même pays, en relation avec les pouvoirs locaux, car ils sont au cœur d'un réseau de relations institutionnelles, culturelles et de proximité ;
- les élus à tous niveaux qui voient leurs responsabilités s'accroître cependant que leur pouvoir de décision se restreint.

Le champ des biens collectifs concerne une large palette d'activités au sein desquelles s'exerce un jeu contrasté des avantages et des inconvénients des technologies et des solutions qu'elles génèrent de façon plus ou moins explicite.

L'expérience acquise au cours des dernières années sur ces sujets montre :

- une prise de conscience parfois peu explicite mais certaine de la part des individus et de collectivités de nature et de niveau différents;
- ces prises de conscience sont hétérogènes selon les pays et selon leur situation géographique où la distinction Nord - Sud change de signification ;
- qu'il n'existe pas de mesures autoritaires qui n'aient d'effets contraires et qu'il convient pour minimiser ces dernières de rechercher des mesures à haut niveau de consensus démocratique.

Enfin, il devient crucial de gérer la réalité suivante :

Si les différences de climat expliquent pour une part les différences de développement, les changements climatiques engendreront des conséquences qui accroîtront les écarts entre pays pauvres et pays riches. Desmond Tutu dans un rapport du PNUD pour la conférence de Bali n'hésitait pas à parler « d'apartheid en matière d'adaptation aux changements climatiques ».

La Francophonie est un espace géographique dans lequel sont présentes de façon explicite les différences signalées plus haut. Organiser un séminaire francophone n'a de sens que s'il permet à ces différences de s'exprimer, de se comparer, de s'enrichir... qu'il s'agisse de la voix des chercheurs, des élus, des administrateurs ou des populations elles-mêmes. Organiser un nouveau séminaire francophone sur ces sujets permettra de partager des approches et des réflexions portées par une grande diversité culturelle dans des contextes géopolitiques riches d'informations et d'expériences.

De tels échanges supposent donc des contributions variées : celles des citoyens, des élus, des administrateurs et des chercheurs universitaires. Ces derniers appartiennent à des disciplines académiques très diverses qui chacune, prise isolément, cerne incomplètement, voire mutile les aspects multiformes du thème de la Démocratie et du Management local.

Certains que la démocratie doit précéder le développement économique et social et la lutte contre la pauvreté et non l'inverse comme il fut affirmé tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, les responsables souhaitent insister sur les modalités de mise en œuvre de cette démocratie. On sait aujourd'hui que, à cette fin, des expériences décentralisées de taille modeste doivent accompagner les grands principes démocratiques qui gardent – surtout du point de vue culturel – une réelle importance.

L'organisation générale des Rencontres internationales a pour but de créer les meilleures possibilités d'expressions diversifiées : des conférences, des ateliers de présentation d'expériences et des communications classiques. Ainsi chacun de ces apports convergera vers une meilleure connaissance de l'idéal démocratique et pourra proposer des modes innovants de mises en œuvre.

Le caractère international de ces Rencontres doit faciliter des formes originales de conversation grâce à la comparaison des cultures et à la prise en compte des conditions spécifiques de réalisation d'un processus démocratique. Une telle approche ne peut faire l'économie d'une réflexion concernant des pays privés pendant longtemps de toute forme démocratique et pour lesquels aujourd'hui les villes représentent sans doute une chance de contribution pragmatique à un idéal que des espaces plus vastes ont plus de mal à conduire.

Les comparaisons d'expériences sont un moyen efficace de mieux se connaître soi-même et de beaucoup apprendre des autres. Nous accueillerons volontiers ces expériences autour de tables rondes de libre expression pour que se rencontrent avec fécondité les approches dites théoriques portées par les chercheurs et le vécu des acteurs. Tel est l'un des buts primordiaux de ces « Rencontres » qui devraient contribuer à un dialogue de plus en plus indispensable mais toujours difficile à réaliser

Les contributions attendues ont donc pour but :

- d'initier un débat à partir d'études de situations concrètes révélatrices des difficultés de mise en œuvre des actions correctrices indispensables. Ces études porteront sur la recherche d'indicateurs de gravité, sur la cohérence des mesures envisagées, sur leur pertinence économique et sociale, sur les délais entre les actions et leurs effets ;
- de permettre des comparaisons de réalités fortement contrastées selon les situations géographiques, les cultures, les niveaux et les types de développement, les modalités d'intervention de la puissance publique ;
- de faire le point concernant les oppositions théoriques sur l'interprétation des observations et des projections ainsi que sur les modalités diverses d'intervention, sur les financements envisagés et sur leurs conséquences.

\*\*\*\*\*

## Modalités pratiques d'organisation

### Calendrier

La manifestation internationale dite « VM8 International » se tiendra à Marrakech (Maroc) du 15 au 19 Mars 2010. Elle est organisée en collaboration par l' *Université Cadi Ayyad* et *Université Mohammed V Souissi*.

### Date et lieux des séminaires VM8 de préparation (cf. : page 6)

Les différents séminaires de préparation à VM8 International se tiendront entre octobre 2009 et février 2010. A ce jour, six (6) institutions sont retenues sous réserve d'un nombre suffisant de communications acceptées. Dans le cas contraire, les auteurs dont les communications auront été retenues seront invités à participer au séminaire local le plus proche ou le plus facile à rallier.

### Conseil scientifique de chaque séminaire VM8 de préparation

Il est spécifiquement créé pour la préparation de chacune des Rencontres locales et composé à parité de cinq membres permanents du bureau de la Cidegef et de cinq enseignants-chercheurs des universités ou établissements organisateurs d'un séminaire local:

Les cinq membres désignés au titre de la Cidegef sont :

- Annie Bartoli, professeur à l'Université Versailles-Saint-Quentin
- Adnen Ben Fadhel, professeur université de Tunis
- Gérard Cliquet, professeur à l'Université de Rennes 1, Président de la Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF)
- Georges Hénault IFAG Bucarest
- Gérald Orange, professeur à l'université de Rouen.

Le président de chaque conseil scientifique est choisi par l'établissement organisateur en son sein. Les projets de communication seront soumis pour recevabilité à deux membres du conseil scientifique choisis par la de la Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF) et à deux membres au titre du séminaire local. Les interventions des élus et administrateurs sont de la seule responsabilité des organisateurs locaux.

### Conseil scientifique des Rencontres Internationales

A l'issue des séminaires locaux, un Conseil scientifique des 8èmes Rencontres Internationales Ville-Management se prononcera sur l'admission des meilleures communications et interventions d'élus et d'administrateurs présentées aux séminaire VM8 de préparation pour être présentées lors des Rencontres internationales. Ce conseil sera composé des membres du bureau de Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF) ci-dessus et d'un représentant de chaque établissement organisateur d'un séminaire VM8 de préparation. Le Conseil choisira son président en son sein.

### Aides prévues par la Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF)

Pour les personnes appartenant à une institution dite du Sud, il est possible de demander une aide financière pour la participation aux séminaires VM8 de préparation dans la mesure où ils sont originaires d'un pays dans lequel il ne se déroule pas, et/ou dans les mêmes conditions au VM8 International. La demande doit être adressée par le candidat au Secrétaire général de la CIDEGEF - [robert.leduff@unicaen.fr](mailto:robert.leduff@unicaen.fr) - accompagnée d'un budget faisant apparaître une participation financière de son institution et de lui-même.

\*\*\*\*\*

### Liste des séminaires de préparation

Thèmes	Institutions organisatrices	Dates et lieux	Contacts
<i>Le contrôle et suivi des projets publics</i>	Université nationale de Colombie Bogota	le 18, 19 et 20 Août 2009  à l'Université nationale de Colombie Bogota (Colombie)	<a href="mailto:carlosrodriguezr@yahoo.com">carlosrodriguezr@yahoo.com</a>  <a href="mailto:docgesti_fcebog@unal.edu.co">docgesti_fcebog@unal.edu.co</a>
<i>biens collectifs attachés à la promotion d'un développement urbain durable (gestion de l'eau, des logements sociaux, des déchets, de la mobilité urbaine, etc.),</i>  <i>biens collectifs appréhendés par les villes littorales (qualité des eaux littorales, maîtrise du foncier et de l'urbanisation littorale, etc.).</i>  <i>les formes de pratiques de concertation et de délibération démocratiques mises en œuvre dans la gestion des biens collectifs, que ces formes relèvent de dispositions juridiques et réglementaires imposées ou qu'elles visent à les compléter.</i>	Institut de management public et gouvernance territoriale (IMPGT) de l'Université Paul Cézanne d'AIX en Provence  Institut de Gestion de l'Université de La Rochelle	11 et 12 décembre 2009  à l'IMPGT d'Aix-en-Provence (France)	<a href="mailto:jean.desmazes@wanadoo.fr">jean.desmazes@wanadoo.fr</a>  <a href="mailto:direction.impgt@univ-cezanne.fr">direction.impgt@univ-cezanne.fr</a>
« Villes et environnement durable en Afrique et au Moyen-Orient »  <i>Politiques d'aménagement durable, Transports et mobilité, Anthropolisation, risques et gestion, Patrimoine et développement durable</i>	Association pour la promotion de l'enseignement et de la recherche en aménagement et urbanisme (APERAU)	19-21 Novembre 2009  à Casablanca (Maroc)	<a href="mailto:moncef.benslimane@enau.rnu.tn">moncef.benslimane@enau.rnu.tn</a>
« Planification stratégique et Formulation de politiques en matière d'agriculture urbaine : analyse situationnelle et perspectives »	Institut Africain de Gestion Urbaine (IAGU)	Semaine du 23 au 29 novembre 2009  à Bobo-Dioulasso (Burkina Faso)	<a href="mailto:moussa@iagu.org">moussa@iagu.org</a>
« Gouvernance participative et Décentralisée des Services d'Eau Potable et Assainissement »  <i>La contractualisation et le partenariat public-privé dans la gestion des services d'eau et d'assainissement, La gestion de l'eau et de l'assainissement au niveau, communautaire, L'action internationale des collectivités locales pour le financement des services d'eau et assainissement</i>	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE)	du 11 au 13 janvier 2010  à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) Ouagadougou (Burkina Faso)	<a href="mailto:cefoc@2ie-edu.org">cefoc@2ie-edu.org</a>  <a href="mailto:abibou6@gmail.com">abibou6@gmail.com</a>



### **Petite histoire de Ville-Management**

**Ville-Management** est un groupe de recherche initié par l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Original car organisé en réseau, il permet à des universitaires de disciplines différentes, dont des gestionnaires, de fédérer leurs compétences sur le management des villes. Ces rencontres sont le résultat de coïncidences heureuses et de convergences des objectifs de quatre partenaires successifs : le **Réseau d'enseignants chercheurs et experts en management public** (RECEMAP), Ville-Management, la Conférence des Institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF), l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), l'Institut de la banque Mondiale

Né en 1994, Ville-Management s'est donné un premier programme de recherche sur la période 1994-1999. Ce programme portait sur le Maire et avait pour but de mieux comprendre les nouvelles missions que souhaitent, ou que sont dans l'obligation d'assumer les maires des communes françaises. Sur la période, 2000-2006, la thématique choisie est celle de la Démocratie et du Management local.

La Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française (CIDEGEF) <http://www.cidegef.refer.org/> est un réseau institutionnel de l'AUF

Elle a pour but de promouvoir, notamment :

- une culture francophone de gestion
- la mobilité des personnes et des idées dans le cadre de projets inter - établissements
- la mise en place d'échanges régionaux
- la circulation de l'information en matière de formation et de recherche
- l'assistance mutuelle en matière de pédagogie, de recherche et d'administration

Au cours d'une assemblée générale qui s'est tenue à La Réunion les membres présents ont souhaité explorer les possibilités d'une étroite collaboration entre la **CIDEGEF et Ville-management**

Ainsi à partir de 2003, les rencontres deviennent internationales : VM6 se tient à Québec en collaboration avec l'ENAP Ecole nationale d'Administration publique du 20 au 23 mai 2003, VM7 s'est déroulé à Douala du 20 au 22 novembre 2006

De cette histoire, quelques points forts sont à retenir :

- une volonté d'associer des élus, la société civile, des administrateurs et des chercheurs à une réflexion commune,
- une volonté d'associer des disciplines différentes qui sont autant de regards croisés qui mettent en relief des problèmes qui ne peuvent être analysés et gérés sous un angle mono disciplinaires,
- une volonté d'associer le Nord et les Sud dans un esprit à la fois de collaboration mais aussi d'identification des problèmes qui transcendent les différences apparentes,
- une volonté doublée d'une certitude à savoir qu'il est possible dans le domaine des biens collectifs d'imaginer des processus démocratiques au service des plus défavorisés. De tels processus doivent être entendus au double sens de processus démocratisés et démocratisant.

\*\*\*\*\*

## Liste des Rencontres Ville-Management

Cliquer  pour plus d'informations

### Le premier programme triennal : "Le Maire "

1ères Rencontres :  
Biarritz, 5-6 septembre 1996  
" Le Maire-Entrepreneur ? "  
Publié aux Editions PUP



### Le deuxième programme triennal "Démocratie et management local "

4èmes Rencontres : Nancy, 16-17 novembre 2000  
" Démocratie et Management local "  
Publié aux Editions Dalloz, Coll. "Thèmes et Commentaires"  
<http://univ-nancy2.fr/VILLE-MANAGEMENT>



2èmes Rencontres :  
Bayonne, 10 septembre 1998  
" Maire, entrepreneurs, emploi "  
Publié aux Editions Dalloz, Coll. "Thèmes et Commentaires"



5èmes Rencontres : Bayonne, 6-7 septembre 2001  
"Cultures et pratiques", " Démocratie et Management local "  
Publié aux Editions Dalloz, Coll. "Thèmes et Commentaires"



3èmes Rencontres :  
Bayonne, 9-10 septembre 1999  
" Maire et environnements : menaces ou opportunités ? "  
Publié aux Editions Dalloz, Coll. "Thèmes et Commentaires"



6èmes Rencontres et 1ères Rencontres internationales :  
Québec, 20 au 23 mai 2003  
" Démocratie et Management local "  
" Management local, de la gestion à la gouvernance  
Publiés aux Editions Dalloz, Coll. "Thèmes et Commentaires"

### Le troisième programme triennal : "La gestion démocratique des biens collectifs "

7èmes Rencontres internationales dites VM7  
« La gestion démocratique des biens collectifs » Douala (Cameroun)  
20 au 22 novembre 2006

Conférences à distance en partenariat avec l'**Institut de la Banque Mondiale** :

- approfondir et de diffuser les résultats des travaux présentés à Douala ; deux thèmes ont été retenus pour être traités sous forme de deux visioconférences : la gestion démocratique de l'eau (25 avril 2007) ; la gestion démocratique de la mobilité urbaine (115 juin 2007),
- créer un processus de collaboration pour réaliser les 8<sup>èmes</sup> rencontres internationales.

### 8èmes Rencontres internationales dites VM8

« La gestion démocratique des biens collectifs »  
Années 2009-2010

\*\*\*\*\*

# **Le système de gouvernance de l'événement culturel, déterminant d'une gestion démocratique**

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

**Charlène Arnaud**

*Allocataire Moniteur au CERGAM*

**Olivier Keramidas**

*Maître de Conférences au CERGAM*

**Edina Soldo**

*Maître de Conférences au CERGAM*

**Résumé:** A l'heure où les territoires se concurrencent à tous les échelons, les événements culturels fleurissent, témoignant de la place aujourd'hui accordée à la culture en ce qu'elle peut permettre le développement durable de ces territoires. L'attractivité territoriale durable, concept multidimensionnel, met en exergue toute la force des stratégies culturelles qui permettent d'agir sur les sphères économique, sociale, citoyenne et politique. Pour autant, derrière d'apparents succès, ces événements peuvent cacher des échecs, des réussites ou encore des crises en termes de management et notamment de gouvernance (Spilling, 1996). Analyser les modes de gouvernance inhérents à la gestion de l'événementiel culturel au travers d'une évaluation « chemin faisant » nous permet de réfléchir sur ce système de gouvernance mis en place, considéré comme un véritable levier pour une gestion démocratique de l'événement culturel.

**Mots-clés:** Bien collectif, événement culturel, processus de gouvernance, gestion démocratisée, gestion démocratisante, évaluation « chemin faisant ».

**Abstract:** *While territories compete in all the levels, the cultural events flourish, testifying of the important place given to culture today in the territorial strategy. In fact culture can create or reinforce the sustainable development of these territories. The sustainable territorial attractiveness, a multidimensional concept, highlights all the strength of the cultural strategies which permit to act on the economic, the social, the citizen and the politics spheres. Behind the scene of some very successful events, there were failures, successes, crises or victories (Spilling 1996). By analyzing the governance processes inherent to the management of the event management, we'll be able to discuss around the governance system set up, considered as a real lever for a democratic cultural event management.*

**Keywords:** *Collective good, cultural event, governance processes, democratized management, democratizing management, "making road" evaluation*

## Introduction

La gestion démocratique des biens collectifs... Ce thème nous invite à une double réflexion : quelle gestion, pour quels biens ? Sans doute la citation suivante peut-elle permettre d'éclairer le lecteur sur l'objet de cette recherche – la culture<sup>1</sup> – et sur son lien avec la notion de démocratie : la culture permet de « *fournir aux hommes le maximum de moyens d'inventer ensemble leurs propres fins. Il s'agit en somme de réveiller, au cœur de nos cités la fonction civilisatrice : celle qui postule, dans le plus simple habitant de quelque village ou quartier que ce soit, un citoyen à part entière* » (Jeanson, 1973, p.24). Les biens et services culturels sont-ils collectifs ? Si la question reste en suspens tant elle fait polémique, il nous paraît essentiel de rappeler que les services de la culture relèvent de valeurs diffuses : « *la beauté, l'art, la grâce, l'identité, le bien-être, la mémoire, le dynamisme culturel, l'image d'une ville, son attractivité, sa créativité, l'excellence, la qualité de vie* » (Moulinier, 1995, p.29). De fait, l'article 2 de l'Agenda 21 stipule que « *il existe de fortes analogies politiques entre les questions culturelles et les questions écologiques, du fait que la culture et l'environnement sont des biens communs de l'humanité* ».

Par ailleurs, la légitimité de l'intervention publique en matière culturelle relève selon nous de la capacité des stratégies culturelles à générer une attractivité durable pour le territoire (Soldo, 2010), tant en termes économique, que social, citoyen ou politique. En effet, même si leur évaluation reste complexe (Nicolas, 2007), les externalités positives de la culture ne sont plus à démontrer (Abbing, 1980, Heilbrun, Gray, 2001, Greffe, 2006). Cependant, si de plus en plus de collectivités publiques misent aujourd'hui sur l'organisation d'événements culturels comme leviers stratégiques de développement de leur attractivité territoriale durable<sup>2</sup>, il n'en reste pas moins que cette attractivité multidimensionnelle dépend de la place accordée à l'événement dans la stratégie territoriale et de sa gestion, notamment en termes de gouvernance (Arnaud et al., 2010).

S'interroger sur la gestion de projets culturels de la conception et la formulation de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre, en intégrant les notions de gouvernance interne et externe relève donc d'une volonté de compréhension de cette gestion en vue de son amélioration. Ainsi, l'objet de cette communication est de s'interroger sur les processus de gouvernance qui régissent les événements culturels en tant que déterminants d'une gestion démocratique de l'événement culturel. ***Dans quelle mesure le système de gouvernance***

---

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

<sup>2</sup> Ils considèrent ainsi l'événement culturel comme l'objectif intermédiaire qui leur permettra d'atteindre l'intention stratégique (Hamel, 1991 ; Thornberry, 1997, Saïas et Métais, 2001) ultime du territoire (Hernandez, 2003, 2006): l'attractivité territoriale durable.

### ***mis en place peut-il favoriser une gestion démocratique de l'événement culturel ?***

Nous interrogeons ici la gestion culturelle dans une double dimension : à la fois démocratisée dans ses modalités de fonctionnement et démocratisante dans la manière dont sont abordées les finalités.

Pour ce faire, nous ferons appel à l'évaluation « chemin faisant » (Monnier, 1990, 1992) comme outil méthodologique afin « *d'analyser les choses de telle sorte que l'on améliore les prises de décision des acteurs publics* » (Quade, 1975, in Greffe, 1994, p.92). Cela doit nous permettre de décomposer les processus et de donner un sens et une véritable compréhension aux informations afin de décrypter les enjeux de la mise en œuvre de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » pour le territoire de la Communauté du Pays d'Aix. Cette étude de cas unique, au cours de laquelle nous avons mené plus de 60 entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués et impactés, nous permet d'avancer un certain nombre de résultats.

Il s'agit dans un premier temps de proposer un cadre conceptuel où la définition de la culture comme bien collectif sera justifiée et les impacts de l'événement culturel présentés. La place prépondérante de la gouvernance territoriale dans de tels projets sera également mise en exergue (1). Nous reviendrons ensuite sur des aspects plus méthodologiques afin de présenter notre terrain et nos méthodes d'investigation (2). Enfin, nous reviendrons sur les principaux résultats issus de l'observation et des entretiens semi-directifs que nous avons menés afin d'en discuter (3).

## **1 Cadre conceptuel : la nécessaire intégration du concept de gouvernance dans la gestion de l'événement culturel considéré comme un bien collectif**

Parce qu'elle est source d'externalités positives, la culture est un bien collectif qui nécessite l'intervention publique, sans quoi le secteur ne pourrait survivre. Et pourtant, définir la culture comme un bien collectif revient à la placer au cœur d'une véritable polémique... En parallèle de cette première problématique, nous souhaitons passer rapidement du vocable de culture à celui de stratégie culturelle afin d'opérationnaliser le concept et de nous concentrer sur l'événement culturel. Dès lors, nous serons en mesure d'introduire le concept de gouvernance territoriale au cœur de la gestion culturelle locale.

## **1.1 La culture, concept polysémique au cœur de la polémique sur les biens collectifs**

### **1.1.1 La culture, « un mot qui semble un<sup>3</sup> »**

Dès lors que l'on souhaite parler de la culture, nous sommes confrontés à toute la complexité sémantique inhérente à la nature même de ce concept : sa polysémie. Selon E. Morin, la culture serait ce « mot piège », cette « fausse évidence », ce terme qui entretient la confusion. En effet, la culture peut recouvrir à la fois les industries culturelles si l'on s'en tient à sa définition économique – industries qui constituent le secteur culturel – ou un « ensemble d'attitudes, de pratiques et de croyances, fondamentales pour le fonctionnement des sociétés » (Mancebo, 1999, p.3) dans une approche sociologique.

Nous devons la première véritable définition de la culture à E.B. Tylor, anthropologue britannique du XIX<sup>ème</sup> siècle, qui la définit comme telle : « *culture ou civilisation est dans son sens ethnologique le plus étendu ce tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes les autres facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (1981, 1<sup>ère</sup> édition 1871, p.1). Il s'agit d'une définition descriptive et objective et non pas normative. La culture est alors « *l'expression de la totalité de la vie sociale de l'homme* » (Cuche, 2004, p.9), elle s'acquiert. Ainsi, on différencie le naturel (instincts) du culturel (adaptation imaginée et contrôlée par l'homme). « *Depuis les origines, l'homme a inventé une histoire et produit de la culture, ce qui a rendu possible la transformation de son environnement naturel. L'homme est donc dès l'origine un être de culture.* » (Dupriez et Simons, 2002, p.25). De ce fait, on peut dire que « *la nature chez l'homme, est entièrement interprétée par la culture* » (Cuche, 2004, p.4).

Il est assez intéressant d'accoler à ces premières définitions celle qu'apporte le sociologue français Edgar Morin qui définit la culture comme « *la recherche du lien entre des notions différentes, de ce fil conducteur qui nous permet de réfléchir sur la société, l'homme et le monde.* » (in Lucchini, 2002, p.10). Les cultures sont ouvertes, elles intègrent des éléments, des savoirs et des techniques, mais aussi des idées, des coutumes, des aliments, ... d'individus venus d'ailleurs et ces assimilations sont enrichissantes.

En 1952, Kluckhohn et Kroeber recensent l'ensemble des définitions de la culture depuis celle de Tylor afin de les synthétiser ainsi : la culture consiste en des « *modèles de comportement ; modèles qui sont explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles et constituant les réalisations distinctives des groupes humains, leur incarnation dans des artefacts. Au cœur même de la culture il y a les idées traditionnelles (c'est-à-dire*

---

<sup>3</sup> Expression que l'on doit à Edgar Morin.

*historiquement dérivées et sélectionnées) et spécialement les valeurs qui s'y attachent* ». Ainsi, on perçoit dans cette synthèse une acception au sens large de la culture, à savoir la culture comme mode de vie acquis, spécifique à un groupe, et donc à un territoire. Mais il s'agit également d'une définition de la culture dans un sens plus étroit, en tant que « *type d'activités économiques, ainsi que leur réalisations formelles, en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine* » (Soldo, 2007, p.137) dont la spécificité réside dans une forme de créativité toujours présente à l'origine du processus. Parce que les politiques culturelles et l'offre qui en découle – qui font référence à une définition plus étroite de la culture – sont ancrées dans un territoire avec son histoire, ses valeurs, ses traditions et sa mémoire collective, nous pouvons affirmer que territorialiser le concept de culture revient à parler de la culture (les politiques et l'offre culturelles) dans la culture (territoire ancré dans un contexte spatio-temporel et dans une culture au sens d'une construction sociale). Dès lors que l'on territorialise le concept de culture, la dualité sémantique qui existe entre une définition restreinte et une définition large s'accroît tant les deux acceptions s'entremêlent. Nous entendons donc parler de la culture au sens des stratégies culturelles, et plus précisément des événements culturels, en d'autres termes, de l'offre culturelle proposée sur un territoire donné, offre qui matérialise une ou des cultures au sens ethnologique cette fois-ci. Les enjeux de démocratie en œuvre sur le territoire font ainsi partie intégrante de la problématique culturelle.

### 1.1.2 *La culture un bien collectif*

Comment justifier l'intervention du secteur public dans le champ culturel? Pourquoi la culture a-t-elle été érigée en politique publique ? Même s'il est vrai que l'efficacité du rôle de l'Etat, au sortir de quarante années d'intervention culturelle, est confortée en ce qu'elle a su insuffler une véritable dynamique d'incitation et de développement culturel sur l'ensemble des niveaux géographiques, elle peut être remise en cause quant à sa mission de démocratisation de la culture. Les inégalités sociales persistent et même si « *la société offre à tous la possibilité de profiter des activités culturelles et artistiques, [...] seuls quelques-uns sont capables de décoder le message culturel* » (Lucchini, 2002, p.64).

Après la Seconde Guerre Mondiale, le lien entre culture, société et Etat s'intensifie. Le concept d'Etat Providence émerge et le climat politique international est enclin à favoriser le soutien étatique à la culture. Ainsi, la politique culturelle en tant que « *mécanisme identifiable de l'affirmation du rôle de l'Etat vis-à-vis de la culture* » (Throsby, 2001, p.142) devient un élément à part entière de la politique publique. Bien que l'intervention publique en faveur des arts et de la culture soit communément admise dans la plupart des

économies développées, sa nécessité et sa légitimité font l'objet de débats récurrents. X. Greffe (2002) souligne notamment la polémique existant chez les économistes, entre les tenants de « l'optimisme culturel » – selon lequel le marché culturel, comme tout marché, s'autorégule – et ceux du « pessimisme culturel » selon lequel l'intervention publique est nécessaire (expressions empruntées à Cowen).

Dans leur ouvrage de 2001, Heilbrun et Gray présentent les deux principaux arguments en faveur de l'intervention publique dans le champ culturel, à savoir l'argument d'efficacité et celui d'équité. Le premier argument s'appuie sur les spécificités intrinsèques du produit ou du bien culturel ainsi qu'à ses modes de production et de consommation particuliers. En effet, de par sa nature, le produit/service culturel ne permet pas une allocation optimale au sens de Pareto. L'intervention de l'Etat permet dès lors d'infléchir cette allocation et de maintenir une offre et une demande optimales. On retrouve ainsi la fonction d'allocation de l'Etat telle que définie par Musgrave en 1959. Le second argument s'inscrit directement dans la fonction de redistribution des ressources de l'Etat en vue d'une « correction sociale » afin de garantir l'équité et la justice sociale. En effet, si on laisse le marché s'autoréguler, on voit apparaître ou se cumuler des inégalités en matière de répartition des ressources nationales et des revenus, que l'on ne peut laisser se maintenir (ceci rejoint les propos de l'économie du bien-être).

Par ailleurs, les biens culturels sont source d'externalités positives pour le territoire. Identifiées pour la première fois par Marshall, elles caractérisent une situation où l'action d'un agent économique affecte la fonction d'utilité d'un autre agent sans qu'il n'y ait de mouvement compensatoire sur le marché. Il s'agit là d'un dysfonctionnement identifiable du mécanisme d'allocation marchande, car l'existence d'externalités entraîne le divorce entre les résultats obtenus à l'équilibre, censés traduire l'optimum, et les satisfactions ressenties par les individus membres de la société (Marshall, 1891). L'intervention publique est alors nécessaire afin « d'internaliser ces externalités » au travers d'un mécanisme de réglementation. Dans le cas où ces externalités sont positives, il convient alors d'investir, de soutenir ces activités créatrices de retombées bénéfiques par le biais de subventions ou d'assurer la production de ces externalités dans le cadre d'un service public.

On peut regrouper 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, par le biais des innovations qu'elle engendre, est un véritable stimulant pour la production. Les effets d'entraînement des activités culturelles sur un ensemble de secteurs qualifié de para-culturel, représentent également un levier de développement de l'attractivité du territoire. Enfin, de par les ressources non délocalisables dans lesquelles elle s'incarne,



la culture a une valeur patrimoniale forte pour un territoire et représente un atout à léguer aux générations à venir. La culture va ainsi façonner l'identité territoriale et être un vecteur fort de développement économique local (Soldo, 2007, p.183-191). Pour aller plus loin dans les effets positifs de la culture sur le territoire et ses acteurs, il est possible de se référer au concept multidimensionnel d'attractivité territoriale durable (Arnaud et al. ; 2010, Soldo, 2010). Ce dernier permet de mettre en exergue tous les bienfaits de la culture dans les sphères économique, sociale, citoyenne et politique.

**Tableau 1- Référentiel de l'attractivité territoriale durable**

<b>Critère d'attractivité territoriale évalué</b>	<b>Impact des stratégies culturelles</b>
<b>Développement économique Attractivité économique</b>	Effets économiques directs et effets d'entraînement (activités culturelles et para-culturelles) des dépenses injectées localement Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme culturel et d'affaires)
<b>Cohésion sociale Attractivité sociale</b>	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 Démocratisation culturelle et formation du capital humain
<b>Qualité de vie Attractivité citoyenne</b>	Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action
<b>Durabilité de la politique culturelle Attractivité politique</b>	Pérennité de la « mission culturelle » Continuité des politiques culturelles dans le passé et l'avenir Cohérence de ces politiques

Parce que les produits et services culturels sont à l'origine d'externalités positives pour une collectivité, ils peuvent être considérés comme des biens collectifs en ce qu'ils ont un impact sur la société. On parle alors de « concernement collectif » (Benard, 1985). Pourtant la définition économique du bien collectif reste plus complexe.

C'est en 1954 que Samuelson distingue le bien privé du bien public. Ce dernier a pour spécificités la non-rivalité et la non-exclusivité. La première de ces caractéristiques implique que plusieurs personnes peuvent consommer le bien simultanément sans que la quantité consommée par l'une ne diminue celle consommée par les autres. Personne ne peut acquérir le bien, considéré alors comme indivisible. La non-exclusion selon Buchanan « constitue [pour sa part] un obstacle majeur puisqu'elle met en cause l'équilibre nécessaire aux producteurs privés, s'ils ne peuvent exclure le consommateur moyennant le paiement du prix » (1968). Lorsqu'il s'agit de biens collectifs, le marché est alors tenu en échec face à son incapacité à allouer les ressources.

Il est vrai cependant que la nature des biens artistiques et culturels reste controversée parmi les économistes. En effet, en fonction du bien, la catégorie ne sera pas toujours la même. Alors que l'architecture urbaine sera considérée comme un bien collectif pur, les éditions littéraires, cinématographiques et musicales produisent elles des biens exclusifs et rivaux mais dont la consommation libre et gratuite est de plus en plus fréquente. Au cœur de ce continuum bien public/privé, des biens mixtes tels que la radio et la télévision ou encore les musées, cinémas et spectacles vivants induisent leur problématiques propres (Soldo, 2007, p.195-196). Ce qui ressort alors d'une analyse plus poussée de ces biens c'est qu'ils ne remplissent jamais totalement les deux critères du bien privé. Ainsi les problèmes de solvabilité de la demande et d'offre sous-optimale sur le marché restent des priorités pour les pouvoirs publics qui interviennent afin de pallier les défaillances du marché.

Pour finir, il convient peut être de rappeler qu'au-delà des définitions et problématiques économiques, la justification de l'intervention publique est fortement liée aux valeurs de la société et aux objectifs sociaux qui sont assignés aux pouvoirs publics. Ainsi, toute cette réflexion s'inscrit-elle dans un contexte de dynamique sociétale où les institutions et leurs valeurs ont un rôle à jouer dans les prises de décision.

## **1.2 L'événement culturel au cœur de la stratégie territoriale et de l'attractivité durable du territoire**

### *1.2.1 De l'événement à l'événement culturel : vers une définition*

Nous assistons cette dernière décennie à une montée en puissance d'une nouvelle catégorie dans le paysage culturel français : l'événementiel. Ainsi, il est fort intéressant de s'interroger sur sa gestion, d'autant qu'il constitue l'une des clés de la compétitivité des territoires (Canali, d'Angella, 2009). Cet 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). Cependant, au-delà des objectifs qui lui sont assignés, l'événement culturel se doit d'être défini par sa nature même.

Un événement est « *une occurrence à un endroit et à un temps donnés, un ensemble spécial de circonstances* » (Getz, 2007, p.18). Selon cet auteur il existe de nombreux types d'événements. L'événement culturel s'inscrit dans les événements planifiés, c'est-à-dire des événements « *créés afin d'atteindre des objectifs (impacts) spécifiques, incluant ceux relatifs à l'économie, à la culture, à la société et à l'environnement [...]. Chaque expérience d'événement est personnel et unique, émergeant d'interactions entre des lieux, des*

*programmes et des gens* » (Getz, 2007, p.21). L'événement a donc un début et une fin délimités, il est éphémère. Il vient toujours à la rencontre d'un public et a une finalité qui lui est propre. L'événement revêt alors un caractère de rareté, voire d'unicité dans son fond comme dans sa forme. Chaque événement est unique en fonction des interactions qui apparaissent entre les lieux, les acteurs et les systèmes de management (Getz, 2008, p.404).

L'événement culturel, qui s'inscrit donc dans cette vaste catégorie des événements planifiés, se caractérise pas une triple complexité : artistique, économique et institutionnelle. Tout d'abord, l'événement culturel se différencie des autres types d'événement (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés...) par la création artistique qui est toujours présente (qu'il s'agisse de la création elle-même ou de sa diffusion). Par ailleurs, les problématiques économique et institutionnelle renvoient aux spécificités du secteur culturel en France et de la gestion culturelle. 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).

Par ailleurs, il ne faut pas confondre le temps du déroulement de l'événement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle qui caractérise les processus de décision et de mise en œuvre de tels événements (Gravari-Barbas, Jacquot, 2007, p.2). Il en va de même pour la dimension spatiale : les lieux investis par l'événement sont réducteurs par rapport aux territoires connectés aux processus précédemment cités (intégration verticale des territoires et des acteurs, Vion et Le Galès, 1998). La profondeur et l'épaisseur des dimensions spatiale et temporelle, auxquelles s'ajoutent des logiques institutionnelles et organisationnelles multiples, témoignent de la complexité des acteurs investis et impactés (Vauclare, 2009, p.6). L'événement culturel que nous analysons, loin d'être une festivité spontanée, s'inscrit dans ces « *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, Jacquot, 2007, p.2). De par leur capacité à fédérer et à générer des impacts économiques, sociaux, citoyens et politiques, ces événements appellent une réflexion autour de l'épaisseur temporelle, de la légitimation politique et de la gouvernance d'une multitude de parties prenantes. C'est cette dernière dimension à laquelle nous nous intéressons tout particulièrement dans le cadre de cette recherche.

### 1.2.2 *L'événement culturel... aux confins de la stratégie et de l'attractivité territoriale*

Fin des années 70, début des années 80, le ministère de la Culture et de la Communication affiche une double volonté : élargir le champ de l'intervention publique à de nouveaux domaines artistiques et décentraliser son action pour une meilleure répartition géographique. A cette occasion, le nouveau caractère gestionnaire du ministère s'affirme en laissant le relais aux collectivités territoriales en termes d'initiatives, et ce afin de s'adapter à la nouvelle logique de territorialisation (Soldo, 2004, p.64-65). Ainsi, au-delà de la politique culturelle, nous sommes enclins à nous interroger sur les stratégies culturelles qui sont mises en œuvre au niveau local.

Les changements qui apparaissent dans diverses sphères de la vie locale constituent l'un des tournants dans le métier des décideurs locaux qui font de plus en plus appel à la pensée stratégique. 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 (mode de management stratégique) (Divay G., Mazouz B., 2008, p.333) – 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 devenir des stratèges qui décident, fixent des objectifs clairs, budgétisent des moyens à allouer, maîtrisent leurs actions sur le long terme et contrôlent les résultats. « *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 G., Mazouz B., 2008, p.342). Au cœur de ce management, la notion d'intention stratégique territoriale (Hernandez, 2006) émerge, définie comme une vision ambitieuse et définie sur le long terme. Loin d'une simple extrapolation du présent (Hamel G., 1991), elle permet au territoire de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. Or, la mise en œuvre un événement culturel peut être considérée comme l'objectif intermédiaire nécessaire à l'atteinte de l'intention stratégique territoriale : l'attractivité durable. En cela, les territoires qui utilisent l'événement culturel comme levier de développement multidimensionnel 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 territoriale.

### **1.3 La gouvernance territoriale au cœur de la gestion culturelle pour plus de démocratie locale**

Les logiques de gouvernance à l'œuvre actuellement dans les pays occidentaux sont autant de réponses face à l'émergence de nouveaux problèmes, acteurs, intérêts et espaces, significations ou encore conceptions, eux-mêmes liés aux nouveaux modes d'action publique.

#### *1.3.1 La gouvernance territoriale une gestion de la « proximité complexe »*

Tout l'intérêt porté à la notion de gouvernance vient de la complexité et de la diversité des interdépendances entre les acteurs, des changements d'échelle, des spécificités et de l'unicité de chaque territoire. Parler de gouvernance, c'est s'intéresser à la pluralité des acteurs (mobilisation de l'approche par les parties prenantes), à leurs logiques d'action, aux formes de coordination verticale et horizontale. C'est enfin mettre l'accent sur la notion d'acteur collectif. Ainsi, Le Galès définit la gouvernance comme un « *processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts discutés et définis collectivement [...]. [un ensemble] de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* » (Le Galès, 2006, p.5-6). La gouvernance va ainsi permettre d'expliquer les « *formes contemporaines et les transformations (mais aussi les permanences) de l'Etat et de l'action publique* » (Le Galès, 2006, p.6).

Si la gouvernance s'applique à la fois au local et au global, nous souhaitons pour notre part mettre l'accent sur la gouvernance territoriale qui montre les relations entre les différents acteurs qui concourent à la production dans un espace donné – production qui dans notre cas est culturelle et s'inscrit dans une saison culturelle. « *Le territoire devient une émanation d'acteurs publics ou privés dont les actions de coordination ne peuvent être réduites à une politique publique au sens classique du terme mais à une action publique.* » (Leloup et al., 2005, p.321). La gouvernance territoriale, alternative aux démarches descendantes classiques, s'inscrit ainsi dans cette recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, fondée sur les trois caractéristiques de la proximité : géographique, organisationnelle et institutionnelle, au cœur des dynamiques locales (Pecqueur, Zimmermann, 2004). En d'autres termes, envisager ces nouveaux modes d'organisation revient à parler de démocratie participative et à promouvoir l'idée d'un citoyen actif et responsable qui va participer au débat public. Car enfin, l'évolution des rôles et de la fonction de gestionnaire local évolue d'une configuration de production

organisationnelle à une fonction de production collective (mode de management stratégique) qui inclut cette question démocratique. La gouvernance relève ainsi d'une « *approche pluraliste et interactive de l'action collective : elle signifie qu'aucun acteur ne saurait à lui seul maîtriser les processus décisionnels ; prenant acte de la complexité des problèmes et de l'existence de pouvoirs multiples, il s'agit de coordonner leur action et d'obtenir leur coopération* » (p.207). Ainsi, cette nouvelle forme d'action s'inscrit dans la durée, dans des processus itératifs, incrémentaux, qui restent en partie à déterminer et fondés sur la production permanente de connaissance (Pinson, 2004). De plus, cette participation permet de ménager les intérêts, les identités et les perceptions de chacun. Selon Rozet, il y a quatre degrés d'implication de la population : l'information, la consultation, la concertation et la participation : « *l'élaboration collective d'un projet est visée [...]. Il s'agit d'un processus de co-élaboration du projet où chacun se sent concerné* » (Rozet, 2005, p.88).

Ainsi, il est intéressant de s'interroger sur le rôle des processus de gouvernance en termes de gestion démocratique : en quoi cela facilite-t-il une gestion à la fois démocratisée dans les finalités propres à l'action culturelle et démocratisante dans les modalités mêmes de fonctionnement de la gestion culturelle?

### *1.3.2 La gouvernance culturelle territoriale une dynamique de gestion démocratique*

Si le nouveau contexte de l'action publique n'est pas toujours facile à appréhender et produit un certain nombre de difficultés, en termes de démocratie, il apporte un degré plus élevé de division du pouvoir. Le gouvernement central est aujourd'hui conscient du nécessaire partage des responsabilités qu'il doit effectuer dans le cadre de l'implémentation de ses politiques. Il coopère aujourd'hui bien plus qu'il n'opère. En ce sens, on assiste à une séparation des rôles entre l'Etat et les organisations et institutions plus proches du territoire et du citoyen. L'importance de la politique culturelle est réduite à son expression la plus sommaire : donner les grandes lignes directrices du développement culturel sur les territoires, pour les citoyens. A charge aux organisations culturelles de prendre le relais et de laisser s'exprimer toute l'ampleur de leurs stratégies. Celles-ci nous intéressent donc plus que l'intervention étatique. Aujourd'hui, l'interaction forte se situe entre les organisations culturelles et les partenaires publics ou privés ; en somme, les institutions publiques, les associations et les entreprises. Le métier de ces organisations a changé et leur gestion tend à se démocratiser dans ses modes de fonctionnements. Il ne s'agit plus seulement d'appliquer des directives mais aussi de décider, d'orienter, de coordonner, de manager, en un mot, de décider dans un univers de plus en plus complexe et stratégique (Dupuis, 2004). 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 de plus en plus fréquente dans le paysage des organisations culturelles et de leurs programmations.

Pour autant, les problématiques de redistribution collective et d'équité sociale en matière de culture restent prépondérantes. En cela, la gestion démocratique interroge une autre dimension, non plus celle du mode de fonctionnement, mais celle de la finalité même de l'action menée (gestion démocratisante). Au même titre que l'environnement, la santé ou le social, l'offre culturelle ne peut se passer des trois principes fondamentaux qui régulent l'offre publique et les biens collectifs, à savoir : le respect de l'intérêt général, l'accès à tous les services publics, et leur usage pour tous les citoyens (Keramidas 2008). Ainsi, le respect de ces règles démocratiques, d'égalité de tous devant la culture, et d'équité d'accès et d'utilisation de ces biens collectifs, passe par la prise en compte du citoyen, et la considération de critères de sélection et de redistribution déterminés. Il en va du respect d'une forme de démocratie locale, sur des territoires déterminés, et considérant des publics ciblés, différenciés.

L'enjeu de la mise en œuvre d'une telle stratégie culturelle, pour les structures porteuses de projets, revient à s'immerger au cœur du territoire pour plus de participation et d'intégration des parties prenantes. En ce sens, les organisations et les événements culturels d'envergure représentent un moyen évident de redistribution démocratique locale. Ils contribuent ainsi à l'attractivité durable du territoire, dans sa dimension économique mais aussi et surtout dans ses dimensions sociale, citoyenne et politique (Arnaud et al., 2010). Le cas que nous étudions ici, à savoir la saison « Picasso-Aix 2009 », qui s'articule autour de l'exposition Picasso-Cézanne au musée Granet, intègre à la fois les partenaires publics et privés, diverses parties prenantes de la gouvernance interne de projet, et une implication citoyenne sans limite puisque l'événement dépasse le cadre d'une simple organisation intra-muros. Dans ce projet, outre les aspects financiers et les jeux de pouvoir publics, se jouent un grand nombre de décisions stratégiques, dont l'impact, nous le verrons, est ciblé sur les questions socio-économiques, et de redistribution équitable d'un service à l'utilisateur. En somme, ce projet comporte tous les ingrédients nécessaires à l'évaluation d'un impact global sur une démarche de démocratie locale, en termes de décision et d'action publique.

## **2 Cadre méthodologique : l'évaluation « chemin faisant » comme outil méthodologique dans le cadre d'une étude de cas unique**

### **2.1 La saison culturelle Picasso-Aix 2009, étude de cas unique**

#### *2.1.1 Le cas Picasso-Aix 2009*

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 (Getz, 2008, 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 », prémises 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><b>Phase 1 :</b> <b>Conception de l'exposition Picasso-Cézanne :</b></p> <p>Musée Granet (service de la CPA)</p>	<p><b>Phase 2 :</b> <b>Co-production de l'exposition Picasso-Cézanne :</b></p> <p>Communauté du Pays d'Aix Réunion des Musées Nationaux</p>	<p><b>Phase 3 :</b> <b>Co-organisation de la saison Picasso-Aix 2009 :</b></p> <p><i><b>Processus de labellisation</b></i></p> <p>Communauté du Pays d'Aix Ville d'Aix-en-Provence (Représenté par l'Office du Tourisme)</p> <p><i><b>Propositions artistiques</b></i></p> <p>Acteurs culturels du territoire Lieu phare : château de Vauvenargues</p>	<p><b>Phase 4 :</b> <b>Elargissement des partenariats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires institutionnels</li> <li>• Partenaires privés (Mécènes / Ambassadeurs de la saison / Grands acteurs culturels)</li> <li>• Partenaires médias</li> </ul>
---	---	--	--

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

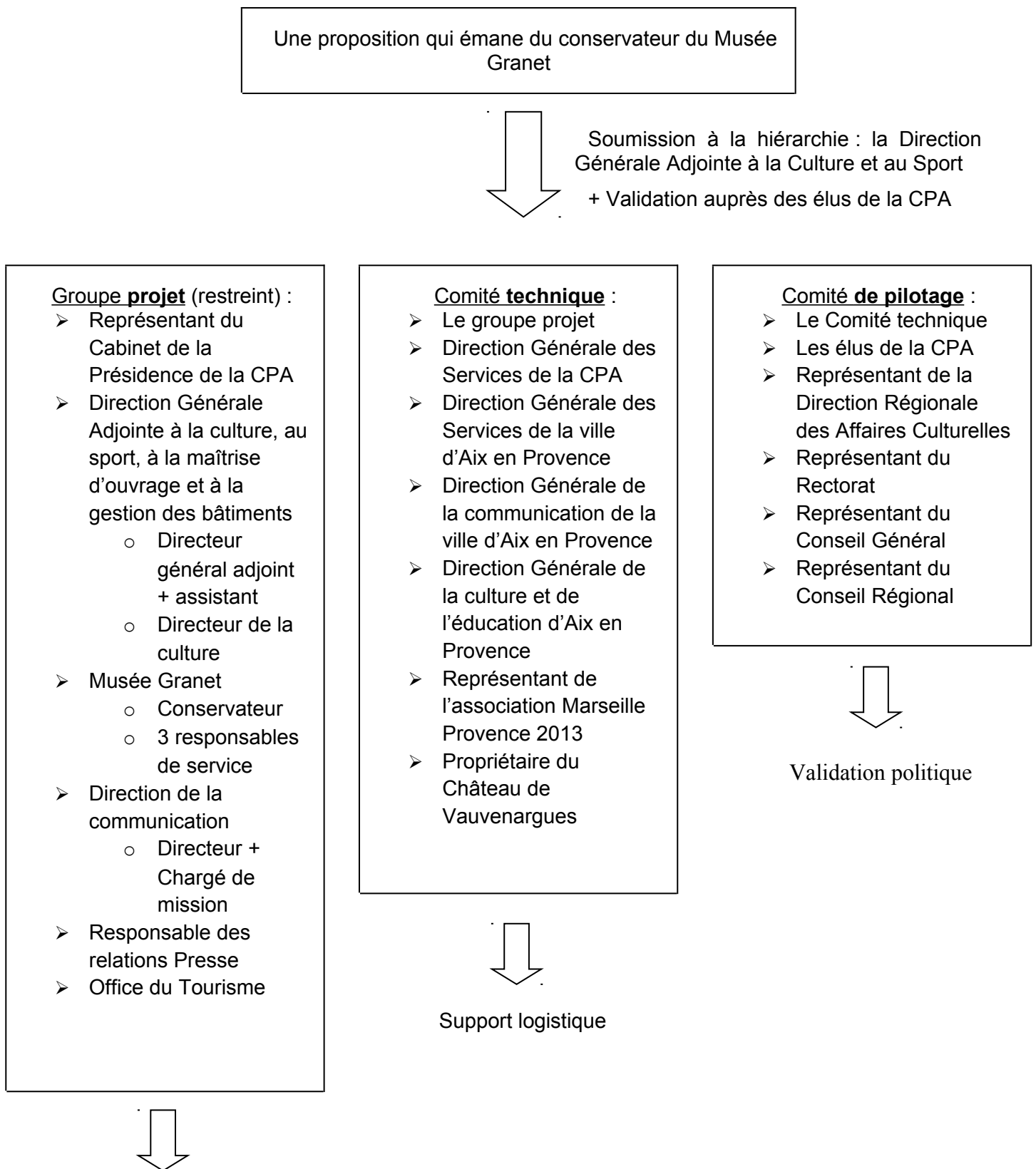
Au final, l'exposition a accueilli 355 000 visiteurs (population locale, touristes français et étrangers) entre le 25 mai et le 27 septembre 2009, et proposé plus de 110 œuvres, peintures, sculptures, dessins et gravures. Les œuvres venaient de collections publiques françaises et étrangères: Allemagne, 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 de 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

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.

### *2.1.2 L'étude de cas unique*

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 pratiques de gestion culturelle démocratiques.

Ainsi, afin de garantir une fiabilité élevée des données recueillies, nous avons interrogé ces trois types d'acteurs, parties-prenantes dans l'opération Picasso-Cézanne. Le choix de travailler sur 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.

Dans ce cadre, l'étude de cas comparée, augmentant la validité externe des données, pourrait être envisagée comme suite à ce premier volet d'analyse que nous livrons sur un projet en particulier. 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 & Corbin 1990).

Nous choisissons ici une investigation de type qualitatif fondée sur une étude de cas unique. Cette méthode est particulièrement répandue dans le domaine des sciences sociales et en particulier pour l'analyse du management et des organisations (Yin 1989). Elle 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 de gouvernance en œuvre dans le cadre d'un projet culturel et territorial.

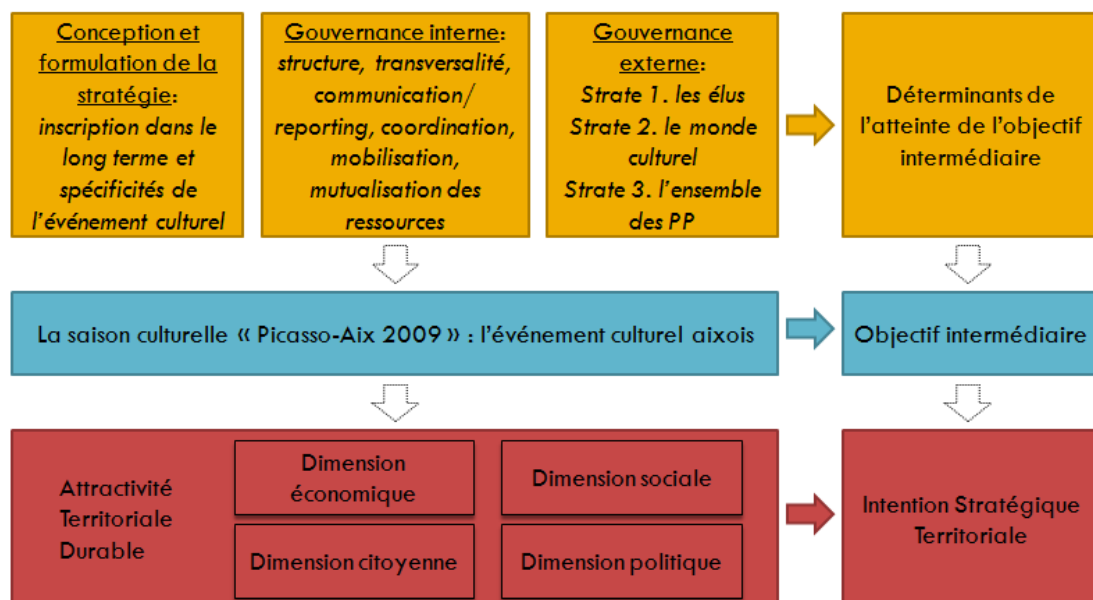
Nous avons donc interrogés des acteurs centraux des processus décisionnels, susceptible de nous fournir à la fois des éléments d'analyse concrets sur des supports officiels, mais aussi une vision prospective et stratégique de l'événement et de son développement. Nous avons mené plus de 60 entretiens d'une durée variant de 45mn à 1h30 chacun. Les entretiens, individuels, ont été soit enregistrés soit retranscrits en direct, en vue des codages futurs. 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 : le processus décisionnel, le système de gouvernance, les enjeux économiques par l'approche des ressources, les enjeux socioculturels, la valorisation du territoire ainsi que de son patrimoine culturel et environnemental, la communication et pour finir la démarche évaluative. Les effets d'une stratégie culturelle telle que la mise en œuvre d'un événement sur le territoire ne peuvent être appréhendés que sous un angle global, d'où la nécessité de faire appel à l'évaluation de processus dont le principal objet est d'identifier les principaux éléments constitutifs selon une approche inductive, de la conception à l'exécution du projet. Monnier (1992) inscrit l'évaluation de processus dans une approche systémique qui vise « à expliquer les phénomènes à partir d'une analyse des interactions entre la politique et son environnement » (Soldo, 2007, p.22). Il s'agit en fait de déterminer quels sont les processus à l'origine des faits observés. Au-delà de la relation entre les effets et les objectifs et moyens théoriques, c'est bien la réalité de ces objectifs et moyens qui est évaluée à travers l'évaluation « chemin faisant » que nous avons menée. Nous centrerons pour notre part, et dans le cadre de cette recherche, nos résultats sur les modes de gouvernance.

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 testées 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'infirmier 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).

### 3 Premiers principaux résultats et discussion

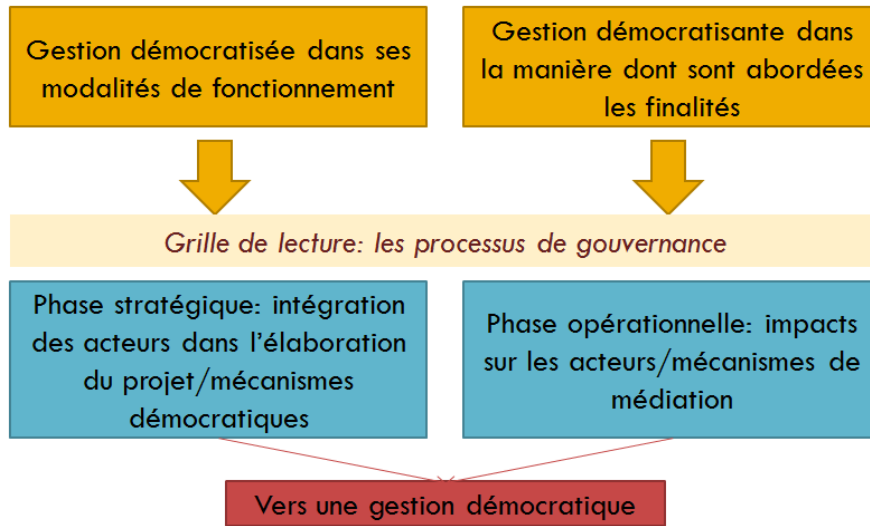
Trois dimensions clés de la gouvernance émergent lors de l'évaluation de la manifestation Picasso-Aix 2009 (cf. figure 1).

Figure 2- Modèle d'analyse



Chacune de ses dimensions invite différents acteurs à entrer dans le projet (soit en tant qu'acteurs impliqués, soit impactés par l'événement) et propose des leviers de gestion démocratique (cf. figure 2).

Figure 3- Une approche de la gestion démocratique par les modes de gouvernance





### 3.1.1 La gouvernance de Picasso-Aix 2009 : un système à trois dimensions

L'évaluation de la manifestation *Picasso-Aix 2009* fait émerger trois dimensions clés de la gouvernance entendue au sens de Le Galès comme « *processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts discutés et définis collectivement [...]. [ensemble] de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* » (Le Galès, 2006, p.5-6).

La *gouvernance stratégique du projet*, qui recouvre la phase de conception et de formulation de la stratégie, représente la première dimension clé de la gouvernance du projet Picasso Aix 2009. Elle a en effet impliqué la coordination d'acteurs aux intérêts divers : un porteur de projet artistique devenu sur cette initiative conservateur du musée Granet, un manager de projet : la CPA (organisation publique), un expert associé, la Réunion des Musées Nationaux (spécialisée dans l'organisation d'exposition de grande ampleur). Ces trois acteurs ont élaboré une première proposition de projet et ont ensuite consulté les acteurs privés représentés par la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Marseille Provence. De là, a émergé la stratégie relative à l'organisation de l'événement « Picasso-Aix 2009 ».

La *Gouvernance opérationnelle interne* du projet constitue la deuxième dimension clé du processus global de gouvernance de Picasso Aix 2009. 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. En interne, des acteurs différents et peu habitués aux processus de coproduction ont été mobilisés, contribuant à impulser une dynamique nouvelle au sein de la structure. Les différents services, habitués aux logiques sectorielles ont été amenés à collaborer. De même, les élus et les services administratifs ou techniques ont été amenés à se rencontrer autour de problématiques communes.

Enfin, étant donné les caractéristiques spécifiques du projet envisagé, la *Gouvernance externe*, représente la troisième dimension clé de la gouvernance de la saison « Picasso-Aix 2009 ». En effet, si la CPA était maître d'œuvre, la réalisation de la manifestation a été conditionnée par la participation de tous les acteurs du territoire, fédérés autour d'un tel projet. Ainsi, au-delà de la complexité générée par la mise en place de partenariats entre structures différentes aux intérêts divergents, la difficulté majeure de cette gouvernance externe réside dans la nécessité de légitimer l'action envisagée auprès de l'ensemble des parties prenantes et de susciter leur adhésion.

### 3.1.2 Une « proximité complexe » : outil de gestion démocratique

Nos résultats s'articulent finalement autour de la problématique de la gestion démocratique. Cette démarche nous invite à nous interroger à la fois aux modes de fonctionnement propres à la gestion de l'événement culturel – sont-ils démocratisés ? – et aux finalités inhérentes à la mise en œuvre de cet événement – sont-elles démocratisantes ?

#### Vers une gestion démocratisée

Afin de déterminer dans quelle mesure les modes de fonctionnement de la gestion de l'événement « Picasso-Aix 2009 » sont démocratisés, nous avons repris la typologie de Rozet (2005) avec les quatre degrés de démocratisation des modes de fonctionnement. L'idée étant que plus le système de gouvernance a permis d'atteindre ces différents paliers, plus il peut être considéré comme un levier de gestion démocratique. Ci-dessous un tableau (cf. tableau 2) présentant des exemples de mécanismes qui ont permis, pour chaque dimension de la gouvernance de l'événement, de tendre vers une gestion démocratisée.

**Tableau 2-Un système de gouvernance à l'origine d'une gestion démocratisée de l'événement culturel**

Mécanismes	Modes de gouvernance	Exemples
Information	interne	Groupe de projet élargi pour convergence de l'information Multiplication des outils de communication
	externe public	Une communication en externe envers les partenaires/mécènes
	externe mixte	
Consultation	interne	Personnes avec une expertise
	externe public	MP 2013: inscription dans le projet
	externe mixte	Hommes politiques élus démocratiquement: validation Sondage population Cézanne 2006
Concertation	interne	Transversalité: différents services/acteurs
	externe public	CPA/RMN sur le visuel CPA/Région sur les conditions de labellisation
	externe mixte	CPA/Catherine Lutin CPA/ Picasso Administration
Participation	interne	Collaboration/mutualisation: tous les services
	externe public	RMN: expertise, savoir-faire, notoriété Région: financière
	externe mixte	60 associations labellisées: créativité et inventivité

On constate ainsi que le système de gouvernance mis en place dans le cadre de cette saison a permis, outre la simple information aux différents acteurs, une véritable participation de ces derniers, ce qui permet d'affirmer que la gestion est bel et bien démocratisée. Revenons cependant sur les différentes phases.

Tout d'abord, il est avéré que la campagne de communication menée a porté ses fruits. En interne, le décloisonnement de la structure, la mise en place d'un groupe projet élargi avec des réunions hebdomadaires et des outils de reporting solides attestent d'une bonne circulation de l'information. D'un point de vue externe, la campagne marketing engagée a, semble-t-il, porté ses fruits. Des outils de communication spécifiques ont également été mis en place afin d'informer les publics spécifiques (mallettes explicatives distribuées aux commerçants) et des relais ont été mobilisés (tissu associatif). Les partenaires et les mécènes ont été informés de l'événement et ont ensuite pu faire le choix de s'intégrer ou non.

La consultation est la seconde étape. En interne à la structure, toutes les personnes pouvant, à un moment donné, de par leur expertise propre, apporter au projet ont été consultées. De plus, le projet s'inscrivant dans la lignée du projet de territoire Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la culture, les experts en place ont pu apporter leurs conseils. Enfin, les citoyens ont été, de manière indirecte consultés : parce que les hommes politiques ont été élus par ces citoyens et parce que la saison culturelle de 2009 a été construite sur la base d'un questionnaire citoyen diffusé à la suite de l'exposition « Cézanne 2006 » et que les attentes et retours évoqués ont été pris en compte.

La concertation, qui a mené la plupart du temps à un consensus, là encore a pris corps dans l'ensemble des trois dimensions. En interne lors des réunions, en externe avec les différents partenaires publics ou privés, et notamment, pour les plus « conflictuels » : la Réunion des Musées Nationaux (avec un désaccord au départ sur le visuel à utiliser), la propriétaire du Château de Vauvenargues, Catherine Lutin (avec des logiques de pensées différentes de celles d'une institution publique) ou encore la Picasso Administration (très pointilleuse dès lors qu'il s'agit des œuvres de Picasso).

Enfin, la gestion de cet événement culturel a pris corps à travers la participation des acteurs impliqués dans chaque mode de gouvernance. Comme nous l'avons dit précédemment, en interne ce projet fédérateur et mobilisateur fut l'occasion d'un travail commun et collaboratif qui a, pour un temps, fait tomber un certain nombre de murs. En externe, les mondes économique, culturel et associatif ont été intégrés au projet et les citoyens, en tant que public ont été bien entendus partie prenante du projet.

#### Vers une gestion démocratisante

En interne tout d'abord, la finalité démocratisante de cet événement apparaît en ce qu'il a eu de réels impacts sur le personnel. Cet événement a été l'occasion, et c'était l'un des objectifs affichés de la direction, de fédérer et de mobiliser des acteurs qui ont l'habitude d'évoluer dans une structure historiquement cloisonnée. Ainsi, l'ensemble des mécanismes qui ont été mis en place pour faciliter la discussion, la coordination et la mutualisation ont-ils également permis de développer une certaine démocratie en interne en incluant dans le projet l'ensemble des services et en leur permettant de participer activement aux prises de décisions.

Quant aux processus externes, ils appellent tous deux à des rééquilibres et à des mécanismes de médiation et de participation. D'un point de vue social, l'événement culturel peut permettre de créer, tisser des réseaux, renouer des liens. C'est ce que nous avons pu observer à différentes échelles. Ainsi, dans le cadre de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », nous avons pu constater un rééquilibrage entre les territoires dans la gestion démocratique locale. Pour exemple, Vauvenargues, commune sur laquelle se trouve le Château de Picasso, connaît une toute autre position aujourd'hui sur le territoire. Son poids n'est plus le même car aujourd'hui son territoire est valorisé. De plus, le fait que la saison se soit déroulée sur l'ensemble du territoire et l'ait irrigué (même de manière inégale) a permis de renforcer le sentiment d'appartenance des territoires à la Communauté d'agglomération. De même, la participation des différents échelons publics territoriaux sur un projet émanant

d'une collectivité territoriale a pu renforcer la finalité démocratisante de l'événement et donner de la place au local, donc au niveau le plus proche des citoyens.

Par ailleurs, cet événement a été l'occasion de structurer le lien social et la solidarité territoriale en invitant un maximum d'acteurs à participer à travers des mécanismes de médiation (communication à l'attention des commerçants) et de participation (volet pédagogique fort). Le réseau associatif s'intègre au projet et lance des initiatives à l'attention de publics spécifiques (publics exclus de la culture avec le réseau socio-culturel) ; le rectorat met en place des dispositifs pédagogiques importants (toucher le public scolaire et rappeler le lien ténu qui existe entre culture et éducation) ; des tarifs et des dispositifs viennent faciliter l'accès aux événements et ainsi la rencontre des uns avec les autres. Toutes ces démarches qui visent une démocratisation de la culture démontrent à quel point cette problématique est essentielle pour la puissance publique qui estime que l'accès à la culture permet la diffusion d'un capital humain et modifie les comportements individuels.

Penser l'événement dans sa dimension citoyenne et politique enfin permet pour sa part d'interroger l'amélioration du cadre de vie, la valorisation du territoire. 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. Cela pour de nombreuses raisons, la démocratie locale en faisant partie.

## **Conclusion**

L'évaluation « chemin faisant » que nous sommes en train de mener pour la CPA nous permet de proposer une vision holistique de l'impact de l'événement culturel sur le territoire et ses acteurs et de mesurer la performance publique. Au-delà, c'est l'occasion pour nous d'interroger la gestion culturelle publique et de questionner sa capacité à participer à la démocratie locale en ce qu'elle peut être à la fois démocratisée et démocratisante. C'est alors à travers le système de gouvernance instauré que nous avons été capables de faire émerger les leviers d'action inhérents à cette gouvernance culturelle. Or, ces leviers ont bel et bien été source d'une gestion démocratique d'un bien culturel que nous estimons être collectifs notamment parce qu'il est source d'externalités positives et d'attractivité durable pour le territoire.

Nous poursuivons nos recherches et proposerons très rapidement des résultats concernant la capacité du système mis en place à démocratiser l'accès à la culture en nous focalisant sur les publics spécifiques et les dispositifs mis en place à leur attention : public scolaire (rôle et mission de l'éducation dans le champ culturel), public exclu habituellement du champ culturel (approche socioculturelle) ou public du territoire de la CPA (analyse du non-public autour de la question de l'équité territoriale).

## Bibliographie

- 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, Massachusetts, p.34-42.
- Arnaud, C., O., Keramidas, Soldo E. 2010. « Analyse stratégique des déterminants de l'attractivité territoriale durable. Le cas du projet Picasso-Cézanne au sein de la Communauté du Pays d'Aix », *Deuxième Dialogue Euroméditerranéen*, 9-10 Octobre, Portoroz (Slovénie).
- Bardin, L. 2003. *L'analyse de contenu*, Paris, Puf.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.M. Xuereb. 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.
- Benard, J. 1985. *Economie publique*, éd. Economica, Paris.
- 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.
- Buchanan, J. 1968. *The Demand and Supply of Public Goods*, Rand Macnally, Chicago.
- Canali, S., F. D'Angella. 2009. "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol.11, n°3, p.59-72.
- Chevallier J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, Volume 1-2, n°105-106, p.203-217.
- Cuche, D. 2004. *La notion de culture dans les sciences sociales*, Repères, la Découverte, Paris, 124 p.
- Divay, G., B., Mazouz. 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.
- Dupuis, X. 2004. « De l'économie au management de la culture », p.148, dans SAEZ G. (sous la direction de), *Institutions et vie culturelles*, p.148-151, coll. Les Notices, éd. La Documentation Française, Paris.
- Dupriez, P., S., Simons. 2002. *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management culturel*, éd. de Boeck et Larcier s.a., 2e, Bruxelles.
- Getz, D. 2008. "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol.29, n°3, p.403-428.
- Getz, D. 2007. *Event studies. Theory, research and policy for planned events*, Elsevier, Events Management Series, Oxford.
- Gravari-Barbas, M., S., Jacquot. 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.
- Greffé, X. 1994. *L'Economie des Politiques Publiques*, coll. Précis de sciences économiques, éd. Dalloz, Paris, 546 p.
- Hamel, G. 1991. "Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage", Working Paper, London Business School, December.
- Heilbrun, J., C.M., Gray. 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.
- Hernandez, S. 2003. "Le Management Territorial, entre innovation et controverse(s)", CEROG, novembre, Working Paper n°671, 21 p.
- Jeanson, F. 1973. *L'action culturelle dans la cité*, éd. Le Seuil, Paris.

- Keramidas, O. 2008. « Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Presses de l'Université du Québec.
- Kluckhohn, C., A.L., Kroeber. 1952. "The Concept of Culture: a Critical Review of Definitions", Papers of the Peabody Museum, Harvard University, vol. XLI, New York.
- Langen, F., B., Garcia. 2009. Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review. Report – *Impact 08*, European Capital of Culture Research Programme, May, 12 p.
- Le Gales, P. 2006. *Gouvernement et gouvernance des territoires*, éd. Problèmes, n°922, mars, 119 p.
- Leloup, F., L., Moyart, 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 interne du GRESOC, Toulouse.
- Marshall, A. 1891. *Principles of Economics*, tome 1, p.391, Macmillan, London, 8th reed. 1920.
- Monnier, E. 1992. *Evaluation de l'action des pouvoirs publics. Du projet au bilan, C.P.E.*, 2ème éd., Economica, Paris.
- Moulinier, P. 1995. *Politique culturelle et décentralisation*, Les éditions du CNFPT, Paris, 303 p.
- Nicolas, Y. 2007. « Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle », *Culture méthodes DEPS*, n°. 1, 8 p.
- Pinson G. 2004. « Le projet urbain comme instrument d'action publique », in P. Lascoumes et P. Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, p.199-233.
- Rozet P-J. 2005. Communes, intercommunalités, quels devenir?, rapport de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire. Journal Officiel, *Avis et rapports du Conseil Economique et Social*.
- Saias, M., E., Métais. 2001. « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance 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. 2010. « Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », dans Berneman C et Meyronin B (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, éditions l'Harmattan, Paris, à paraître.
- 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.
- Spilling O. R. 1996. "The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a mega-Event", *Journal of Business Research*, vol.36, p.91-103.
- Strauss, A., J., Corbin. 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.
- Tylor, E.B. 1981. *Primitive Culture, Tome 1, The Origins of Culture*, John Murray ed., London.
- Viveret, P. 1989. *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, Rapport au Premier Ministre, éd. La Documentation Française, Paris, 193 p.
- Vauclare, C. 2009. « Les événements culturels: essai de typologie », *culture études, DEPS*, 3, 8 p.
- Yin, R. 1989. Case study research: Design and methods, Sage Publishing, Newbury Park, 168 p.
- Pecqueur, B., Zimmermann, J.B. 2004. *Economie de proximités*, Edition Lavoisier/ Hermès, 264 p.