



**HAL**  
open science

**“ Creative Europe ” ou l’action publique par projet.  
Enquête sur une modernisation des politiques publiques  
en Europe.**

Mehdi Arfaoui

► **To cite this version:**

Mehdi Arfaoui. “ Creative Europe ” ou l’action publique par projet. Enquête sur une modernisation des politiques publiques en Europe.. Sciences de l’Homme et Société. EHESS-Paris, 2019. Français. NNT: . tel-02388494

**HAL Id: tel-02388494**

**<https://shs.hal.science/tel-02388494v1>**

Submitted on 27 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale de l'EHESS

Centre d'Étude des Mouvements Sociaux (CEMS)

Doctorat

Discipline : Sociologie

**MEHDI ARFAOUI**

**« *Creative Europe* » ou l'action  
publique par projets**

**Enquête sur une modernisation des  
politiques publiques en Europe**

**Thèse dirigée par :** Ève Chiapello

**Date de soutenance :** le 26 novembre 2019

**Jury :**

**Laure DE VERDALLE**, Chargée de recherche, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Rapporteure)

**Hélène MICHEL**, Professeure, Université de Strasbourg (Rapporteure)

**Philippe BEZÈS**, Directeur de recherches, Sciences Po Paris

**Laurent JEANPIERRE**, Professeur, Université Paris-VIII

**Claude ROSENTAL**, Directeur de recherches, EHESS

**Ève CHIAPELLO**, Directrice d'études, EHESS (directrice de thèse)



**« *Creative Europe* » ou l'action publique par projet.  
Enquête sur une modernisation des politiques publiques en Europe.**

**Résumé :** Cette thèse prend pour objet la mise en œuvre d'un programme européen de financement de projets culturels intitulé *Europe Créative*, adopté en 2013 par l'Union européenne (UE). La recherche donne à voir les conditions de la réforme des politiques européennes pour la culture et montre comment celle-ci s'inscrit dans un processus au long cours de métamorphose de l'action publique en Europe.

La littérature académique portant sur les réformes récentes de la politique culturelle de l'UE décrit souvent un « tournant néolibéral » associé à un « tournant créatif ». La redéfinition des politiques culturelles européennes au nom de la « créativité » s'accompagne en effet d'une généralisation du financement par projets et de l'introduction d'un lexique entrepreneurial et d'outils propres au nouveau management public pour encadrer le subventionnement de la culture. Ces travaux se limitent néanmoins généralement à traiter le changement de politique sous l'angle conceptuel, discursif ou strictement formel des transformations engendrées. Notre enquête cherche *a contrario* à questionner l'hypothèse d'un « tournant » en explorant les traductions pratiques de ces transformations. Ce faisant, l'étude de la réforme de la politique européenne permet d'aborder les processus concrets à l'œuvre dans ce que l'on a coutume de présenter comme une « néolibéralisation » des politiques publiques.

Nous mettons en lien trois niveaux d'observation : celui des cadres cognitifs qui justifient une politique publique et sa réforme, celui de l'élaboration des instruments politiques qui lui donne corps et celui de la mise en œuvre concrète de ces instruments. Notre cadre théorique mêle la sociologie de la justification, la sociologie politique des instruments de l'action publique et des outils de gestion ainsi que la sociologie de la traduction. Notre matériau se fonde sur une analyse de la littérature académique traitant du « tournant créatif » et de la littérature grise produite par les institutions européennes, ainsi que sur une série d'entretiens et d'observations ethnographiques – dont plusieurs semaines au sein des points de contact du programme *Europe Créative*, et de nombreux mois au sein d'un *lobby* pour la culture à Bruxelles.

Cette thèse contribue à montrer que l'entreprise réformatrice induit une appropriation plurielle et contradictoire des politiques par les acteurs concernés. Nous préférons alors, au terme homogénéisant de « néolibéralisation », celui de « modernisation » pour souligner les conflits et les compromis émergeant de ces appropriations dissonantes. À chacun des trois niveaux d'observation, nous révélons les efforts réalisés par les acteurs pour interpréter, modérer et renégocier localement le sens des réformes. Nous donnons à voir les disputes relatives à ce que serait une « bonne » politique culturelle et le travail d'interprétation du programme réalisé au guichet des institutions européennes, ou encore la malléabilité du sens donné à la notion de « projet ». Nous mettons en exergue la façon dont le financement par projets transforme non seulement les modalités de travail des organisations culturelles financées, mais également leur capacité à élaborer une prise de position critique vis-à-vis de la politique menée par l'UE.

**Mots-clés :** Action publique ; Créativité ; Ethnographie ; Financement par projets ; Groupes d'intérêts ; Innovation ; Instruments politiques ; Justification ; Modernisation ; Néolibéralisme ; Politiques culturelles ; Outils de gestion ; Union européenne.



**« *Creative Europe* » or public action as projects:  
An investigation on the modernisation of public policies in Europe.**

**Summary:** This thesis examines the implementation of Creative Europe, the European cultural funding programme that was adopted in 2013 by the European Union (EU). The research reveals the context and what made possible the reform of European policies for culture, showing how this process is inscribed within a long-term metamorphosis of public action in Europe.

Scholarly literature focused on recent EU cultural policy reforms often describes a "neoliberal turning point" associated with a "creative turn". The redefinition of European cultural policies in the name of "creativity" is accompanied by a generalisation of project-based funding as well as the introduction of an entrepreneurial lexicon and tools specific to new public management to oversee the process of subsidising culture. However, this work tends to be limited to analysing the policy changes that are generated by these processes from a conceptual, discursive or a strictly formal perspective. On the contrary, our analysis seeks to question the hypothesis of a "turning point" by exploring the practical implications of these changes. In doing so, the analysis of the reform of European policy makes it possible to identify the concrete processes that are at work in what tends to be discussed as the "neoliberalisation" of public policies.

We connect three levels of analysis: the cognitive frameworks that justify a public policy and its reform, the elaboration of the political instruments that give it substance, and the concrete implementation of the latter. Our theoretical framework combines sociology of justification with political sociology of the instruments of public action and management tools, and sociology of translation. Our material is based on an analysis of the academic literature on the "creative turn" and grey literature produced by the European institutions, as well as a series of ethnographic interviews and observations – including several weeks in the context of a contact desk of the Creative Europe programme and many months in a cultural lobbying organisation in Brussels.

The thesis contributes to demonstrating that this reforming enterprise induces a plural and contradictory appropriation of policies by the involved actors. Rather than the homogenising term of "neoliberalisation", we therefore prefer that of "modernisation" to underline the conflicts and the compromises that emerge from this incongruous process of appropriation. At each of the three levels of observation, we reveal the efforts made by actors to interpret, model and renegotiate the meaning of the reforms locally. We show the disagreements around what a "good" cultural policy is and the work of interpreting the programme at the desks of European institutions, or even the malleability of the meaning that is given to the notion of "project". We highlight how project-based funding is transforming not only the working arrangements of cultural organisations that receive such funding but also their ability to develop a critical stance towards EU policy.

**Keywords:** Public action; Creativity; Ethnography; Project financing; Interest groups; Innovation; Political instruments; Justification; Modernisation; Neoliberalism; Cultural policies; Management Tools; European Union.

## Remerciements

Cette thèse est l'aboutissement d'un parcours d'apprentissage du métier de sociologue. Ce parcours a nécessité que je puise dans la générosité des nombreuses personnes qui m'ont accompagné pendant ces années, et je les en remercie toutes et tous sincèrement.

Ma plus grande reconnaissance va à Ève Chiapello. Sa présence, son attention pendant cinq ans et son soutien indéfectible dans chacune de mes initiatives m'ont non seulement donné une direction au cours de cet exercice périlleux, mais surtout l'inspiration nécessaire et un modèle professionnel pour les années à suivre. Je ne la remercierai jamais assez.

Je tiens à exprimer ma gratitude à Laure de Verdalle, Hélène Michel et Philippe Bezès pour avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse. Je remercie Laurent Jeanpierre et Claude Rosental pour avoir de surcroît accompagné ce travail pendant trois ans au sein du comité de thèse. Leurs remarques et critiques ont été cruciales dans l'avancement et l'achèvement de ce travail.

Mes remerciements vont ensuite à l'EHESS et à mon laboratoire le Centre d'Études des Mouvements Sociaux (CEMS). Un environnement de travail exceptionnel dans lequel j'ai pu poursuivre mon enquête, confronter et ouvrir mes questionnements. Je remercie le personnel administratif et technique, en particulier Zouhour Ben Salah, Guillaume Braunstein, Joëlle Caugnon, Christine Garcia et Stéphanie Lagarde, qui au quotidien rendent nos travaux et nos trajectoires possibles. Je témoigne aussi toute ma reconnaissance à l'ensemble des chercheur.e.s de l'école qui ont accompagné et inspiré mon parcours académique. Je pense en particulier à Luc Boltanski, Laura Centemeri, Nicolas Dodier, Gisèle Sapiro, Laurent Thévenot et Bénédicte Zimmermann.

Je remercie chaleureusement mes collègues et ami.e.s docteur.e.s et doctorant.e.s, Nawel Aït Ali, Mathieu Arbogast, Vincenzo Buffa, Kamel Boukir, Fanny Charrasse, Mafalda Dâmaso, Edoardo Ferlazzo, Camilo Leon Quijano, Gautier Mariage, Ilias Naji, Adeline Perrot, Damien Piron, Perrine Poupin, Joana Sisternas, Cyprien Tasset, Camille Rivière, Maël Rolland, et tout particulièrement Laure Célérier, Océane Ronal, Virginia Santili et Antonin Thyrard dont les relectures et réflexions toujours constructives m'ont offert les moyens d'améliorer ce manuscrit.

Je remercie l'IRISSO de l'Université Paris-Dauphine et la revue Sociologie du travail qui m'ont fait ces dernières années une place au sein de leur équipe. Chacune des rencontres que j'ai pu y faire a nourri mes réflexions et encouragé mon travail. Je pense tout particulièrement

à mes échanges avec Sarah Abdelnour, Laure Bereni, Anne Bertrand, Didier Demazière et Arnaud Mias.

Je remercie également le Pres HESAM qui a financé trois ans durant mon doctorat. Sans ce financement, ce travail, notamment la part concernant la récolte des données empiriques, aurait été rendu presque impossible. Mon travail doit, à ce titre, beaucoup aux personnes qui m'ont accordé leur témoignage et ouvert leur porte. Je remercie les responsables du Relais Culture Europe à Paris et les dirigeants de Culture Action Europe.

Je ne peux que trop remercier mes proches, Christophe More, Marwann Al Saadi, Noé Moge et Sebastien Bourdon pour leur présence et leur fraternité qui m'ont procuré bien de l'énergie ; Philippe Coleman pour ses lectures et nos discussions interdisciplinaires.

J'ai une pensée toute particulière pour mes compagnons de route, ceux avec lesquels nous avons fait le pacte d'une carrière académique inspirée de notre amitié : altruiste, collective, sincère, généreuse et solidaire. La persévérance de Marion Ink, la confiance et l'honnêteté qui fondent notre amitié, me permettent d'avancer tous les jours. Le regard chaque fois renouvelé de Samuel Thomas m'a fait me poser les bonnes questions. L'exigence et la précision de Pierre Nocérino, associées à son humilité, n'ont cessé de me faire progresser.

Je tiens aussi à remercier celui qui était là au tout début de cette aventure, Quentin Lafay. Ce travail doit beaucoup à notre amitié et à ce qu'il y a 8 ans désormais, il m'a suggéré de mettre les pieds dans cette école. Son optimisme et son soutien m'ont permis de faire des choses auxquelles je n'aurais pas songé.

Je remercie du fond du cœur ma famille, Jalil, Nadia, Walid, pour la joie qu'ils me donnent et la compréhension dont ils ont su faire preuve. Aussi, je dédie ce manuscrit à ma mère et à mon père pour leur amour sans limites.

Enfin, je remercie Noémie, sans laquelle je n'aurais pas été capable d'écrire cette thèse.

# Table des matières

<b>Liste des sigles</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	<b>13</b>
A. Dépasser l'hypothèse d'un « tournant créatif » des politiques culturelles	16
B. Une sociologie pragmatique du financement de projets culturels européens	25
1) Justification et cadres cognitifs des politiques publiques	25
<i>Faire l'étude des politiques culturelles</i>	26
<i>Quelle justification pour la politique culturelle ?</i>	28
<i>Ce que nous nommerons des « conceptions »</i>	30
2) À l'épreuve du projet	32
<i>Le projet, corollaire du « nouveau management public »</i>	33
<i>Le champ culturel : une « cité par projets » ?</i>	36
<i>Le financement par projets au prisme du guichet et de ses artefacts</i>	39
3) La fabrique européenne d'une politique publique	41
<i>L'Union européenne, un gouvernement par le compromis</i>	42
<i>La formation des groupes d'intérêt général</i>	44
<i>La vassalisation de la critique</i>	46
C. Un terrain d'enquête à plusieurs niveaux	49
1) Dessiner les conceptions de la politique culturelle à travers une dispute académique	49
2) L'institutionnalisation de la politique culturelle européenne au prisme de la littérature grise	50
3) Au plus près du guichet	52
4) Observer et participer à la critique au sein d'un groupe d'intérêt général	55
D. Organisation de la thèse	58
<b>Chapitre I – La politique culturelle en débat : quatre conceptions</b>	<b>63</b>
I.1 Les conceptions « traditionnelles » de la politique culturelle au prisme de leur critique	67
I.1.1 Les critiques de l' « industrie culturelle »	67
<i>La culture comme « marchandise »</i>	68
<i>Le divertissement comme « prolongement de l'aliénation »</i>	68
<i>L'État et l'entreprise privée comme « système industriel »</i>	69
I.1.2 Les critiques de la « culture cultivée »	70
<i>Le « goût pur » et le « dégoût du facile »</i>	71
<i>La domination bourgeoise par la « violence symbolique »</i>	71
<i>L'État instructeur d'une « culture légitime »</i>	72
I.2 Modéliser le réseau d'une dispute académique sur le « tournant créatif » des politiques culturelles	77
I.2.1 Méthode de sélection de l'échantillon	79

I.2.2	Positionnement subjectif	81
	<i>Perception de la position adverse</i>	82
	<i>Perception de leur propre position</i>	83
I.2.3	Objectivation des positions	85
	<i>Polarisation et intercitation</i>	87
	<i>Polarisation et inscription disciplinaire</i>	91
I.3	Les conceptions « modernes » de la politique culturelle	94
I.3.1	La conception innovante	95
	<i>La créativité de chacun au cœur de l'économie</i>	96
	<i>La culture comme source de nouveauté dans l'industrie</i>	98
	<i>L'État investisseur et incitateur</i>	101
I.3.2	La conception démocratique	103
	<i>Contre le « tous créatifs », souligner les inégalités</i>	103
	<i>La culture comme source de valeurs plurielles</i>	105
	<i>Les collectivités comme incarnation de l'État culturel</i>	106
	Conclusion du premier chapitre	110
<b>Chapitre II – L'appropriation de la conception innovante par l'Union européenne</b>		<b>113</b>
II.1	Le développement d'une politique européenne pour la culture (1954-2000)	118
II.1.1	Les années 1950 aux années 1970, l'absence de compétence	119
II.1.2	Les années 1980 et l'autonomisation d'un budget pour une politique culturelle « élitiste »	121
II.1.3	Après 1992 : le traité de Maastricht, la création de la DG EAC et les premiers programmes	123
II.1.4	Les années 2000, vers une approche libérale des programmes culturels	125
II.2	La conception innovante et la réforme libérale par le compromis	128
II.2.1	La conception innovante comme réponse de la DG EAC au contexte économique, politique et institutionnel	129
	<i>Répondre à la pression gestionnaire et prévenir la réduction budgétaire</i>	129
	<i>Renouveler son action politique pour répondre à la stratégie de croissance</i>	131
	<i>Conjuguer momentanément les antagonismes</i>	133
II.2.2	Des critiques interventionnistes à la marge	135
	<i>Critiques au niveau des États membres</i>	138
	<i>Critiques au niveau du Parlement et des organes de consultation</i>	142
	<i>Critiques au niveau de la « société civile »</i>	146
II.3	Le fonctionnement du programme Europe Créative comme expression d'une libéralisation moderne du financement européen	152
II.3.1	La modification des instruments existants, l'Europe en investisseur	152
II.3.2	Le mécanisme de garantie de prêt, l'Europe en incitateur	156
	Conclusion du deuxième chapitre	161

<b>Chapitre III – Le « projet » comme vecteur de modernisation des organisations culturelles</b>	<b>163</b>
III.1 Fabriquer un compromis « moderne » : le rôle des points de contact Europe Créative	168
III.1.1 Une présentation du point de contact parisien et de son public	168
<i>Le « Relais Culture Europe », un point de contact important et singulier</i>	169
<i>Le profil des responsables et du public du RCE</i>	171
III.1.2 L’innovation managériale au cœur de la formation	177
<i>Disqualifier l’organisation traditionnelle</i>	178
<i>Innover par la « projection »</i>	183
<i>Innover par « l’inclusion »</i>	185
III.1.3 Intégrer les critiques hétérodoxes	190
<i>Cultiver l’autonomie du point de contact</i>	191
<i>L’articulation entre littérature orthodoxe et littérature critique au sein des formations</i>	195
III.2 Formuler la « transition » : le rôle des porteurs de projet	201
III.2.1 L’innovation managériale comme source d’incertitude	205
<i>La violence du sentiment d’incompétence</i>	205
<i>Préserver la face</i>	209
<i>L’effet de zèle</i>	210
III.2.2 L’autonomie des porteurs de projet	215
<i>Le paradoxe des normes formelles d’écriture</i>	216
<i>Les normes informelles prégnantes ou l’injonction à l’autonomie</i>	223
<i>Convaincre en interne</i>	234
III.3 Contrôler le projet par la « bonne gestion » : le rôle de l’Agence exécutive et des experts	241
III.3.1 L’expertise comme évaluation de la contrôlabilité du projet	242
<i>Les experts : des travailleurs de l’évaluation</i>	245
<i>Un processus de travail objectivé autour des grilles d’évaluation</i>	249
<i>Évaluer la contrôlabilité du projet</i>	251
III.3.2 Le contrôle à distance des <i>project officers</i>	258
<i>Un contrat dans les faits</i>	260
<i>Réduire l’incertitude à distance</i>	265
<i>La réification du projet dans la « bonne gestion »</i>	270
Conclusion du troisième chapitre	279
<i>La modernisation comme processus pluriel</i>	281
<i>Un rapport d’investissement entre financeur et financé</i>	282
<i>La rencontre de l’innovation avec la rigueur gestionnaire</i>	283
<b>Chapitre IV – L’équilibre impossible de Culture Action Europe</b>	<b>285</b>
IV.1 Culture Action Europe, une organisation hybride	288
IV.1.1 D’une organisation sollicitée à une organisation vassalisée, une histoire de CAE en quatre périodes	292
<i>Fondée avec le soutien du Conseil de l’Europe et du Parlement européen</i>	292
<i>Une structuration des activités pour accéder aux programmes de financement</i>	297
<i>Entre porte-parolat et partenariat, l’ambiguïté du financement européen</i>	300

<i>Décloisonnement de la culture et mise en concurrence</i>	302
IV.1.2 Des logiques d'action incarnées dans le budget et l'organisation interne de Culture Action Europe	308
<i>Un budget en équilibre entre programme européen et collaboration avec les membres</i>	308
<i>Organisation interne de CAE</i>	312
IV.2 La prégnance de la logique d'action par projets ou les effets du financement européen sur le travail de l'organisation	323
IV.2.1 Gérer l'urgence et ménager la perte de sens	324
<i>La permanence du découvert</i>	325
<i>Faire la part des choses entre ce qui est urgent, et ce qui est important</i>	327
<i>Un management ludique pour pallier la perte de sens</i>	332
IV.2.2 Montrer que quelque chose se passe	336
<i>Réifier l'événement dans ses supports de communication</i>	337
<i>La conversation comme dispositif sociotechnique</i>	342
<i>Produire les « bons » chiffres</i>	347
IV.3 La permanence de la logique d'action propre à l'expertise et au porte-parolat ou comment CAE parvient à formuler une critique	359
IV.3.1 Répondre aux attentes de membres, se limiter à une critique correctrice	361
<i>De la rédaction d'une étude à l'action collective, le cas d'une réunion entre les membres</i>	361
<i>Éteindre la critique pour préserver le consensus, l'impossible réponse aux réformes sur le marché unique du numérique</i>	366
<i>Garantir une compétition « juste » entre les candidats au programme, critiquer les procédés traditionnels</i>	371
IV.3.2 Promouvoir une conception démocratique de la politique culturelle, élaborer une critique modificatrice	376
<i>Le cultural mainstreaming ou le décloisonnement de la politique culturelle</i>	378
<i>Pluraliser les valeurs de la culture, fabriquer des indicateurs d'impact</i>	381
<i>À la recherche d'un équilibre, entre la fourniture de service et le mouvement citoyen</i>	385
Conclusion du quatrième chapitre	391
<i>Un mode de financement par la précarité durable</i>	391
<i>La vassalisation de la critique</i>	392
<i>De la critique de l'économicisme au plébiscite de l'hétéronomie du champ culturel</i>	393
<b>Conclusion de la thèse</b>	<b>395</b>
Un regard pragmatique sur une politique publique européenne	398
Des conceptions aux artefacts	399
Une analyse en termes de modernisation	400
Décloisonnement ou disparition de la culture ?	402
Un continent d'intermédiaires	405
Perspectives pour une étude de la modernisation à partir de ses interstices	406
<b>Annexes</b>	<b>409</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>435</b>

## Liste des sigles

**BEI** : Banque Européenne d'Investissement

**CAE** : Culture Action Europe (ex-FEAP-EFAH)

**CdR** : Comité des Régions

**CEATL** : Conseil Européen des Associations de Traducteurs Littéraires

**CESE** : Comité Économique et Social Européen

**CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

**DG EAC** : Direction Générale Éducation et Culture

**EACEA** : Agence Exécutive Éducation, Audiovisuel et Culture

**ECAS** : Association pour l'Expression, la Culture et l'Art Scénique

**EENC** : *European Expert Network on Culture* (EENC)

**FEAP-EFAH** : Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine (désormais CAE)

**FEDER** : Fonds Européen de Développement Régional

**FEI** : Fonds Européen d'Investissement

**FSE** : Fonds Social Européen

**GUE** : Gauche Unitaire Européenne-Gauche verte nordique (groupe parlementaire)

**IETM** : *Informal European Theatre Meeting* (réseau pour les arts du spectacle contemporains)

**KEA** : *Kern European Affairs* (cabinet de conseil dans les industries culturelles et créatives)

**MOC** : Méthode Ouverte de Coordination

**NEMO** : *Network of European Museum Organisations*

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**PPE** : Parti Populaire Européen (groupe parlementaire)

**RCE** : Relais Culture Europe (bureau *Europe Créative* à Paris)

**S&D** : Alliance progressiste des Socialistes et Démocrates (groupe parlementaire)

**SDG** : *Sustainable Development Goals* (objectifs de développement durable des Nations Unies)

**UE** : Union Européenne

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture





## Introduction

Le 12 mai 2016, Tibor Navracsics, commissaire européen à l'Éducation, à la Culture, à la Jeunesse et aux Sports est contraint de répondre par un communiqué à une polémique faisant suite à l'arrêt du subventionnement par la Commission européenne de l'Orchestre des jeunes de l'Union européenne. Cette interruption est la conséquence du remplacement, en 2014, du programme européen de financement culturel intitulé « *Culture* » par un nouveau programme nommé « *Europe Créative* », mettant ainsi fin au mode de financement automatiquement reconduit dont bénéficiait l'orchestre depuis 1976, et généralisant un mode de financement par projets pluriannuels. Pour justifier cette décision, la Commission européenne mobilise des discours promouvant une sélection plus stricte des projets répondant à la stratégie compétitive de l'Union européenne, une utilisation plus « efficace » de l'argent du contribuable dans un contexte de « crise économique et sociale » et l'impératif pour les organisations culturelles d'innover et de s'adapter à ce nouveau contexte. Comme le dit le commissaire européen, Tibor Navracsics, dans son communiqué ce jour-là :

L'évaluation du vieux programme nous a montré que les financements structurels ne sont pas le meilleur instrument pour soutenir les opérateurs culturels les plus innovants ; allouer une subvention à des projets plutôt qu'à des organisations apparaît comme un moyen plus efficace d'utiliser l'impôt du contribuable dans des activités à fort impact culturel. [Par conséquent], la sélection au sein du programme *Europe Créative* est très forte, [...] la candidature de l'orchestre a échoué, et d'autres projets répondent mieux aux priorités du programme *Europe Créative*. Sur 112 candidatures, seules 15 ont été sélectionnées. Néanmoins, les appels à projets sont organisés tous les ans. Les candidats malheureux peuvent toujours améliorer leur proposition et essayer encore quelques mois plus tard<sup>1</sup>.

Les discours politiques contemporains sont souvent comme ici nourris d'injonctions à faire preuve d'inventivité pour répondre aux transformations du monde moderne. Ces injonctions s'appliquent tant aux États, aux collectivités qu'aux individus, en passant par les entreprises, les associations ou les groupes plus informels. Parmi l'ensemble des domaines d'action publique, celui des politiques culturelles donne à voir ces velléités de « modernisation » à de multiples niveaux. Les nombreux travaux portant sur la modernisation des politiques publiques, notamment dans les domaines des politiques sociales (Weller 1999), nous en disent beaucoup sur la fabrique des rapports sociaux et l'évolution du rôle de l'État. Pourtant, peu de recherches

---

<sup>1</sup> Notre traduction depuis l'anglais. La version originale du communiqué est présentée en annexe (Annexe 1, p. 410).

ont exploré la façon dont la politique culturelle, en tant que produit d'un travail de catégorisation et d'institutionnalisation sociohistorique (Dubois 2000), donne à voir certains aspects de la transformation de l'action publique. Nous proposons d'en faire l'observation au niveau de l'Union européenne, en accordant une place particulière aussi bien aux déplacements des formes de justifications que nécessite la politique culturelle qu'à leur traduction pratique. Ainsi, conformément à une approche par les particularismes (Sigalo Santos 2017), nous ne proposons pas une enquête *sur* le cas particulier des politiques culturelles européennes, mais plutôt une enquête *par* ou *à partir* de ce cas pour faire une étude de l'action publique européenne dans son ensemble. À travers ce manuscrit, nous espérons montrer que l'espace d'élaboration de la politique culturelle européenne est un point d'observation privilégié des déplacements contemporains de l'action publique et un moyen pertinent de compléter les analyses déjà produites. En effet, la réforme de la politique culturelle permet de faire l'observation du fonctionnement général des nouveaux instruments de l'action publique, mais aussi des tensions qu'engendre la spécificité du champ culturel. Certes, la politique culturelle fait l'objet, comme tout autre domaine d'action publique au niveau européen, de multiples processus de rationalisation induits par le « nouveau management public ». Toutefois, la « culture », comme catégorie politique aux contours vagues et dont la « valeur » est souvent difficile à déterminer pour le ou la bureaucrate, offre un regard renouvelé sur les ambivalences et les contradictions de ces nouvelles formes de gouvernement.

La période historique qui va retenir notre attention s'étend des années 1990 à nos jours. En Europe et dans le monde, cet intervalle constitue un moment de réforme des politiques culturelles que de nombreux chercheurs ont depuis baptisé le « tournant créatif des politiques culturelles » (Menger 2013). De fait, dans de nombreux pays poursuivant ce mouvement de réforme, le terme de « créativité » se substitue progressivement au terme de « culture », pour désigner ces instruments politiques « modernes » qui ne subventionnent plus désormais le « secteur culturel », mais investissent dans « l'économie créative ». Une lecture en termes de « tournant créatif » nous laisse, toutefois, insatisfait quant aux réflexions qu'elle suscite sur la façon dont se fabrique concrètement une politique publique ou sa réforme. Elle laisse penser à un cours naturel des choses qui occulte le travail nécessaire pour faire advenir la « modernisation ». L'apport de notre enquête est d'ajouter aux lectures en termes de « tournant » une approche plus conflictuelle, plus incertaine et plus incarnée. Ce que nous appellerons « modernisation » tout au long de ce travail sera ainsi compris, dans une acception large comme : *une action qui tend formellement à se dégager de conceptions, catégories,*

*méthodes et pratiques perçues et définies comme traditionnelles, et à fabriquer et adopter de nouvelles conceptions, catégories, méthodes et pratiques perçues et définies comme modernes.* Plutôt que de partir d'une définition figée de la « modernisation », une telle acception nous permettra d'y voir de façon inductive un processus plus indéterminé, dont la signification peut être investie différemment selon les situations et les acteurs que nous observerons, notamment selon la manière dont ils définissent le « moderne » et le « traditionnel ». En ce sens, la notion de « politique culturelle » elle-même ne sera pas comprise comme une expression stable ou allant de soi, mais plutôt comme l'expression toujours incertaine de *la façon dont l'État ou les pouvoirs publics réfléchissent et exercent leur rôle vis-à-vis de ce qu'ils se représentent comme étant la « culture »*. Ce faisant, ce manuscrit a pour ambition de monter en généralité à partir du cas de la réforme des outils de la politique culturelle européenne et des significations qui lui sont attachées, pour en déduire une analyse des transformations de l'action publique européenne dans son ensemble.

Au fil des prochaines pages, nous montrerons d'abord pourquoi les analyses de la modernisation des politiques culturelles en termes de « tournant créatif » montrent des limites, qu'elles proviennent de celles et ceux qui soutiennent ou de celles et ceux qui critiquent ce tournant (A.). Après cela, plutôt que de confirmer ou d'infirmer ces analyses, nous proposerons de les dépasser au moyen d'une approche inspirée de la sociologie dite pragmatique prêtant une attention particulière à la façon dont la « modernisation » est perpétuellement en train de se faire, jamais achevée et toujours négociée (B.). Notre approche déplacera ainsi la question du pouvoir dans la fabrication des politiques publiques, en accordant de l'importance tant aux décideurs européens qui formalisent la modernisation dans les discours ou les journaux officiels, qu'aux individus qui la traduisent au niveau des guichets de financement. C'est pourquoi nous aurons à cœur de saisir ces déplacements en suivant chacun des niveaux où ils s'expriment. Pour ce faire, le matériau que nous mobiliserons servira à nourrir un dispositif d'enquête articulé autour de trois niveaux d'observation (C.) : le niveau de l'expression des nouvelles formes de *justification* de la politique culturelle pour répondre aux critiques et à la disqualification historique des formes « traditionnelles » d'action culturelle ; celui de la fabrique politique des *instruments* en adéquation avec ces nouveaux régimes justificatoires ; et, enfin, celui des *mises en pratique*, par différents acteurs, de ces instruments et des principes idéologiques qui les justifient. Nous exposerons, enfin, l'organisation de la thèse qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche (D.).

## **A. Dépasser l'hypothèse d'un « tournant créatif » des politiques culturelles**

L'intuition de départ de cette enquête – une intuition que nous avons dû, depuis lors, à la fois contredire et préciser – est que le passage, au sein des politiques culturelles, d'un discours centré sur les notions d'art et de culture, à un discours centré sur la notion de créativité, est le signe d'une réforme « néolibérale » de la politique culturelle. La notion de créativité peut en effet être considérée comme un élément central de la *critique artiste* du capitalisme (Chiapello 1998). Cette critique cible la forme taylorienne de l'organisation du travail, la bureaucratisation du monde, et reproche aux structures du capitalisme d'être une source de désenchantement, d'oppression pour l'individu, annihilant ses libertés, son autonomie et sa « créativité ». Atteignant son paroxysme durant les événements de mai 1968, la critique artiste du capitalisme a accompagné dans plusieurs pays occidentaux un mouvement de libéralisation économique adossé à cet appel à la créativité. Des réformes menées à l'initiative du patronat, notamment, ont permis de désamorcer la critique en introduisant dans l'organisation du travail de nouveaux principes de « flexibilité », « d'autonomie » et de « mise en réseau » (Boltanski et Chiapello 1999). Les étapes de libéralisation du droit du travail ayant lieu dans les années 1980, à travers toute l'Europe et dans le monde, seraient ainsi en grande partie le résultat de l'intégration de la critique artiste par les structures du capitalisme. Cette critique aurait paradoxalement préparé le terrain idéologique pour un nouvel esprit du capitalisme (Chiapello 2004).

Lors de notre travail de Master (Arfaoui 2015), nous avons également observé les effets de la mobilisation d'un lexique centré sur la notion de créativité sur le développement de nouvelles formes de travail dans les entreprises privées. Nous avons montré en particulier que les injonctions à la créativité accompagnent l'expansion d'un « capitalisme de plateforme », médié par les outils numériques et fondé sur la précarisation de travailleurs « créatifs ». Nous avons constaté que ces entreprises, loin d'être des acteurs « libres » sur le marché, sont influencées par certaines politiques publiques pour investir ces nouveaux espaces d'accumulation capitaliste. Nous avons été surpris de voir que ces politiques publiques aussi étaient emprises d'injonction à la créativité. En partant du versant « public », nous avons voulu approfondir cette question dans le cadre d'une thèse en explorant ce que ces injonctions pouvaient cette fois-ci nous dire des réorganisations du travail dans les mondes subventionnés de l'art et de la culture. La réforme de la politique culturelle s'adosse en effet, surtout à partir de la fin des années 1990, à la notion de créativité, promouvant la mise en réseau, la mobilité et l'employabilité des artistes et des organisations culturelles. Nous nous sommes alors interrogé sur la validité de l'hypothèse

d'un « nouvel esprit des politiques culturelles » simultané au déploiement du nouvel esprit du capitalisme.

À l'échelle de l'Union européenne, ce déplacement sémantique se matérialise explicitement, puisque le programme historique de financement de projets culturels intitulé *Culture*, créé au début des années 2000, est transformé à partir de 2014 en un programme de financement de projets « culturels et créatifs », intitulé *Europe Créative*. Avec pour ambition de comprendre ce que signifie ce passage de la « culture » à la « créativité », nous avons choisi de faire de l'observation de la mise en place du programme *Europe Créative* le principal matériau de cette thèse (voir Encadré 1).

#### Encadré 1 – Une brève présentation du programme *Europe Créative*<sup>2</sup>

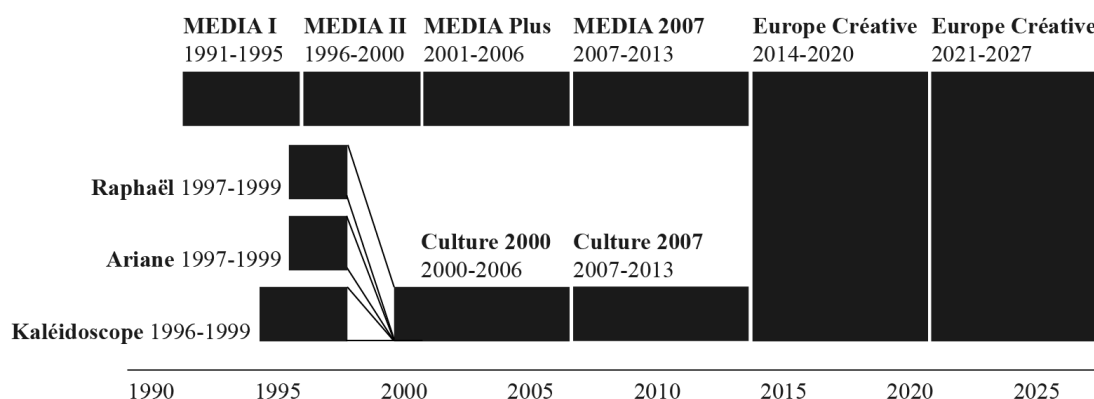
L'un des textes fondateurs de la politique européenne pour la culture, à savoir la *Convention culturelle européenne*, est signé par le Conseil de l'Europe en 1954. Pourtant, jusqu'aux années 1980, l'essentiel de l'effort européen en matière de culture semble se réduire à quelques budgets octroyés de façon discrétionnaire par le Parlement européen à une poignée d'organisations culturelles, à quelques labels créés par le Conseil de l'Europe en faveur de la protection de la diversité culturelle et du patrimoine européen, ainsi qu'à un ensemble de rapports statistiques sur la culture en Europe. La politique culturelle européenne n'apparaît ainsi sous la forme de véritables instruments d'intervention publique que plusieurs décennies après la naissance de la Communauté européenne (Denuit 2016).

Avec la signature du Traité de Maastricht en 1992, la « culture » devient une compétence de coordination de l'Union européenne. Dès lors, un ensemble de programmes de soutien pour les domaines de l'art et de la culture voit le jour (voir Figure 1). Dans le courant des années 1990, quatre programmes sont créés : *MEDIA* (dédié au financement de l'industrie audiovisuelle), *Raphaël* (pour le patrimoine), *Ariane* (pour le livre et la lecture) et *Kaléidoscope* (dédié au financement de la création artistique et du spectacle vivant). En 2000, les trois derniers programmes (pour le patrimoine, le livre et le spectacle vivant) sont intégrés dans un programme baptisé *Culture*. Enfin, en 2014, les deux programmes restants – *Culture* et *MEDIA* – sont fondus dans un unique programme intitulé *Creative Europe*. Ainsi entre 1991 et 2014, l'évolution des programmes culturels

<sup>2</sup> Ces éléments seront développés dans le chapitre II.

européens a suivi un processus de « décloisonnement » des disciplines artistiques et de formation d'un tout « créatif ». Dans l'ensemble, la mise en place du programme *Europe Créative* donne à voir une généralisation du financement par projets et un alignement de la politique pour la culture sur la stratégie européenne.

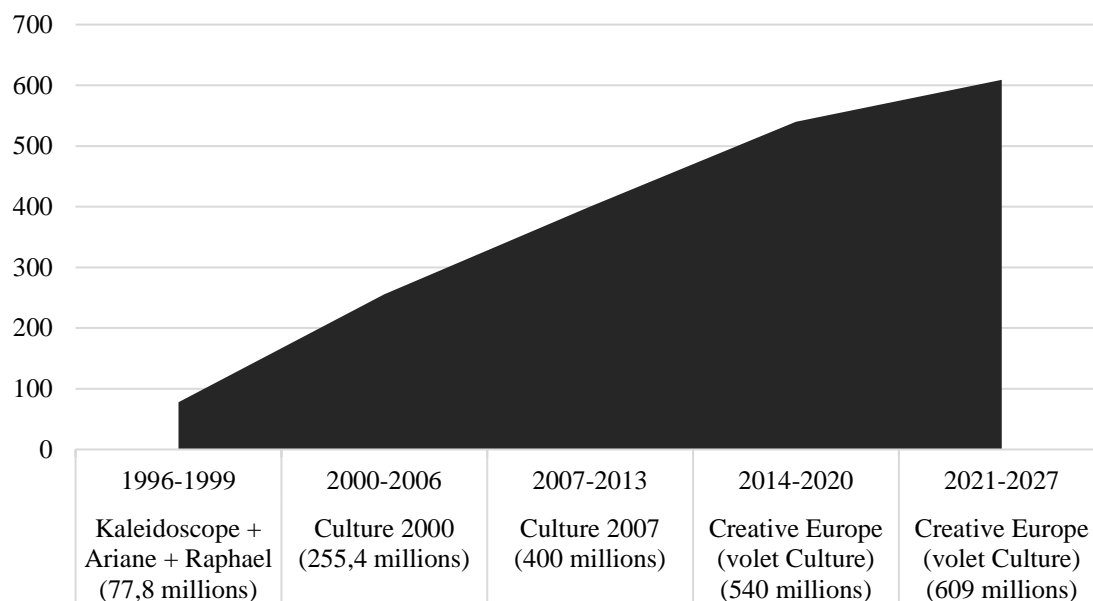
**Figure 1 – Chronologie des programmes européens de financement culturel**



Le principal outil contenu dans le programme *Europe Créative* est un double mécanisme de financement pour les secteurs « culturels et créatifs ». Il est constitué d'une part, par une bourse de financement pour des projets culturels et créatifs, dont le budget quinquennal s'élève à 1,4 milliard (2014-2020) puis 1,85 milliard (2021-2027) d'euros (dont 540 millions puis 609 millions d'euros pour les activités culturelles seules), et, d'autre part, par un mécanisme de garantie (*loan guarantee facility*), c'est-à-dire un fonds (s'élevant à 120 millions d'euros) permettant à des intermédiaires financiers de proposer des prêts en faveur de projets culturels et créatifs sans prendre le risque d'un défaut de paiement grâce la caution de l'Union européenne.

Cette période correspond aussi à une augmentation continue du budget dédié spécifiquement aux activités culturelles (hors industrie audiovisuelle), multiplié par 4 entre 1996 et 2021, et ce malgré la baisse du budget général de l'Union européenne en 2013 à suite de la crise financière (voir Figure 2).

**Figure 2 - Budget des programmes européens de financement de projets culturels (en millions d'€)**



Le poids du financement européen reste néanmoins à relativiser par rapport aux financements nationaux accordés à l'art et à la culture. À titre d'exemple, le budget du programme *Europe Créative* pour les années 2014 à 2020 ne représente que 0,1% du budget global de l'Union européenne – soit une somme inférieure par exemple au budget annuel de l'Estonie pour ce poste et plus de 6 fois inférieure au budget annuel de l'Allemagne pour le même poste.

Qu'il s'agisse de publications en France (Saez et Saez 2012; Menger 2013; Négrier et Teillet 2014) ou dans le reste du monde (Schlesinger 2016; Oakley 2009; Banks et O'Connor 2017), il est devenu commun de décrire l'évolution récente des politiques culturelles au travers de l'image d'un « tournant créatif ». De nombreux colloques ou séminaires se proposent désormais de « questionner le tournant créatif »<sup>3</sup> et de tester l'hypothèse d'un « paradigme créatif sociétal » (Mœglin 2019), tandis qu'un réseau international pour les *Creative Shift Studies* a récemment vu le jour<sup>4</sup>. Selon ces travaux, la réforme « créative » des politiques culturelles fait écho à l'avènement d'une société post-industrielle (Bell 1976). Pour les plus favorables à ces

<sup>3</sup> Par exemple, voir l'appel à communication proposé par le Labex Industries Culturelles et Création Artistique (ICCA) : « Questionner le tournant créatif : dispositifs, processus et représentations », *Calenda*, 02 février 2017 [en ligne]. <https://calenda.org/392736> [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>4</sup> CREA2S, « Réseau international *Creative Shift Studies* – Le tournant créatif », *OpenEdition*, 2016 [en ligne] <https://crea2s.hypotheses.org/> [consulté le 2 octobre 2019]



réformes, il s'agirait d'un décloisonnement entre les disciplines et les métiers permettant un renouveau territorial et industriel (Florida 2002) et d'un processus de « démocratisation du bien le plus précieux du XXI<sup>e</sup> siècle » : la créativité (Pope 2005). Pour les plus critiques des auteurs qui s'intéressent au phénomène, ce tournant serait le synonyme d'une économicisation du champ culturel (Gray 2007) et de la disparition progressive des arts subventionnés (Oakley 2009). Le « tournant créatif » s'inscrirait dans un tournant plus général de « néolibéralisation » des politiques publiques (McGuigan 2005).

Dans de nombreux pays, la substitution du terme de « créativité » au terme de « culture » s'accompagne effectivement d'une réforme des instruments de la politique culturelle, dont la vocation est de répondre à des impératifs stratégiques concurrentiels et marchands. Non seulement le champ culturel n'est plus considéré comme un espace autonome qu'il faudrait « protéger » des forces du marché, mais des outils de financement sont créés pour garantir une meilleure « diffusion de la créativité » dans le reste de l'économie : partenariats publics-privés, managérialisation du travail dans les organisations culturelles, intégration d'indicateurs économiques et « d'impact social » (Hesmondhalgh et al. 2015). À partir des années 1990, plusieurs gouvernements – à commencer par les *Labor Party* britannique et australien – travaillent avec des économistes pour théoriser le concept « d'économie créative » et repenser la place de la « culture » dans l'économie productive. En quelques années, ces élaborations théoriques amènent experts, économistes, *think tanks* et dirigeants à définir l'économie créative comme « le cycle de création, de production et de distribution de biens et de services dans lequel le facteur de base est l'utilisation du capital intellectuel » (Rives 2009). En assimilant la créativité à un « capital intellectuel », cette définition a contribué dans de nombreux pays à représenter le travail des organisations artistiques et culturelles comme étant au centre d'un système économique fondé sur le savoir et la connaissance. L'économiste de la culture Justin O'Connor souligne la facilité avec laquelle, par la suite, les principes d'économie et d'industries créatives semblent s'adapter aux contextes nationaux, devenant un « cadre de référence » non seulement en Grande-Bretagne (Hesmondhalgh, Oakley et Lee 2015), mais aussi dans le reste de l'Europe (O'Connor 2007) et dans le monde – en Amérique du Sud, et en Asie du Sud-Est notamment (Wang 2004). Ainsi, la « créativité » est reprise dans les slogans de pays comme l'Australie (*Creative Nation*) ou la Grande-Bretagne (*Creative Britain*) (Oakley 2004), puis la France (*Créative France*<sup>5</sup>) ; et celui de régions comme la Wallonie (*Creative Wallonia*) ou la

---

<sup>5</sup> Créé en 2015 par le Ministère de l'Économie, comme « [l]abel du dynamisme économique du pays, « Créative France » va permettre de promouvoir les initiatives et le savoir-faire français en matière de créativité et d'innovation dans de très nombreux domaines » (« *Créative France : notre pays, champion de la créativité et de l'innovation* », Ministère de l'économie, 7 octobre 2015 [en ligne]. <https://www.economie.gouv.fr/creative-france-campagne-innovation> [consulté le 2 octobre 2019]

Catalogne (*Creative Catalonia*). Progressivement, l'ensemble des organisations internationales adopte les notions d'industries et d'économie créatives. À partir de 2008, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) entreprend de rédiger régulièrement un rapport intitulé *Creative Economy Report*, puis de fonder le *Creative Economy Network* dont l'objectif est de « faciliter le partage de connaissances et de bonnes pratiques, forgeant des alliances stratégiques et des réseaux entre les gouvernements, les créateurs, la communauté des entreprises, et la société civile »<sup>6</sup>. Rétrospectivement, le politiste Philipp Schlesinger qualifie cette période de genèse d'une « orthodoxie globale » (Schlesinger 2016).

L'Union européenne est touchée par l'essor de cette orthodoxie. Dès 1987, le lexique de la modernisation et la définition de nouvelles priorités sont au cœur des réflexions de la Commission européenne sur la culture. Le cadre de travail proposé par celle-ci suggère un « nouveau départ » (*fresh boost*) pour l'action culturelle européenne devenue « une nécessité politique autant qu'économique et sociale » [Commission européenne 1987, p. 5]<sup>7</sup>. Le financement européen pour la culture prend une véritable ampleur au moment de la signature de la stratégie dite « de Lisbonne » en 2000<sup>8</sup>. Le « plan de travail » pour une politique culturelle européenne rédigé en 2002 par le Conseil européen comporte quelques références aux « nouveaux défis » du « processus de globalisation » et des « innovations technologiques de masse », plaçant la culture « au cœur de l'intégration européenne », mais ne mentionne pas encore explicitement la Stratégie de Lisbonne [Conseil européen 2002, p. 5]. C'est seulement lors du deuxième plan de travail du Conseil en 2004 que la politique culturelle européenne est définitivement arrimée aux objectifs et priorités de l'Union. Parmi les cinq priorités énoncées dans ce deuxième plan de travail, la première est entièrement dédiée à l'articulation entre le financement culturel et la Stratégie de Lisbonne ou, selon les mots du Conseil européen, à souligner « la contribution de la créativité et des industries culturelles à la croissance européenne et à la cohésion » [Conseil européen 2004, p. 31]. Parmi les objectifs spécifiques explicités dans le plan de travail, le Conseil demande à la Commission européenne de préparer l'année suivante une étude sur « les façons dont la créativité, les industries créatives, et les

---

<sup>6</sup> « Creative Economy Network », United Nations Conference on Trade and Development (CNUCED), 2015 [En ligne]. <https://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Networking-and-Synergies.aspx> [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>7</sup> Les références citées entre crochets « [ ] » correspondent à une bibliographie spécifique à la littérature grise étudiée dans cette thèse réunie en Annexe 4. Nous en décrivons la teneur ci-dessous dans la section dédiée à la description du matériau.

<sup>8</sup> Tirant profit de « l'économie de la connaissance », l'objectif stratégique de Lisbonne consiste à retrouver « compétitivité » et « croissance », tout en améliorant la qualité, la disponibilité de l'emploi et la « cohésion sociale ». Si l'on suit les constats d'ordre macro-économiques, macrosociologiques ou géopolitiques établis par le Conseil européen, des « bouleversements » et une « transformation radicale » adviendraient à travers le monde entier, avec « rapidité » et « accélération » : « Le nouveau défi – L'Union européenne se trouve face à un formidable bouleversement induit par la mondialisation et par les défis inhérents à une nouvelle économie fondée sur la connaissance. Ces changements touchent tous les aspects de la vie de chacun et appellent une transformation radicale de l'économie européenne. [...] Compte tenu de la rapidité et de l'accélération du changement, l'Union doit agir dès maintenant pour tirer pleinement parti des possibilités qui se créent » [Conseil européen 2000].

partenariats public-privés dans le secteur culturel contribuent déjà aux potentiels politiques, économiques, sociaux et culturels européens et, partant, à la réalisation des objectifs de Lisbonne » [Conseil européen 2004, p. 31].

En somme, jusqu'aux années 1980, a dominé en Europe une approche du financement culturel en termes de « subvention » et « d'exception culturelle », donnant au champ culturel une autonomie relative dans la détermination et l'application des critères de financement. Aux abords des années 2000, le financement de la culture est pensé davantage en termes d'investissements opérés sur un ensemble d'activités « créatives » dont la valeur dépend de « l'impact » qu'elles ont ou auront sur d'autres secteurs économiques. On observe une cristallisation de ces transformations à la fois dans les modalités de financements de la culture en Europe, mais aussi dans les représentations du rôle des pouvoirs publics vis-à-vis du financement culturel, et, plus généralement, dans ce que le terme de « culture » est censé recouvrir lorsque l'on traite d'action culturelle publique. L'Union européenne, au lieu de se cantonner au rôle de « tiroir-caisse », devient un acteur stratégique « facilitant » l'investissement dans la créativité. En proposant des outils financiers et des garanties de prêt qui prennent leur forme aboutie avec le programme *Europe Créative*, l'Union européenne prend la responsabilité non plus de subventionner la culture, mais d'encourager la « capacité » d'autofinancement de ce secteur. Le rôle des organisations culturelles et artistiques paraît alors se déplacer avec la créativité : celles-ci doivent désormais apprivoiser l'*ethos* de l'investisseur et apprendre à s'adresser à lui. Les instruments de financement du programme *Europe Créative* sont destinés à un entrepreneur « capable » financièrement, proposant un « *business model* compétitif » et un « projet » répondant aux objectifs stratégiques de la Commission.

Alors que ces déplacements constatés à plusieurs niveaux – régionaux, nationaux et internationaux – semblent confirmer l'hypothèse d'un « tournant créatif » accompagnant une réforme « libérale » ou « néolibérale » des politiques culturelles, pourquoi, au fur et à mesure de nos observations avons-nous dû à la fois revenir sur et approfondir cette première interprétation ? Reprendre cette image du « tournant » pour faire l'étude de l'action publique apparaît problématique à au moins deux égards.

Premièrement, la métaphore du tournant pose un problème de périodisation. Elle tend à dépeindre ces déplacements dans la forme d'une rupture entre un avant et un après, qui invisibilise à la fois la dimension généalogique et historique du processus décrit, les formes de cohabitation entre les régimes d'action du « nouveau » et les régimes de « l'ancien », ou entre des référentiels « libéraux » et des référentiels « interventionnistes ». En faisant l'observation

concrète des instruments politiques déployés au niveau de l'Union européenne, nous avons constaté les indices de l'émergence d'une orthodoxie libérale et modernisatrice s'appuyant sur la notion de créativité, mais aussi le réductionnisme induit par une analyse suggérant un passage linéaire d'une conception traditionnelle interventionniste de la politique culturelle à une conception moderne libérale. Notre enquête révèle des rapports plus ambivalents entre une multiplicité de conceptions de la politique culturelle ainsi que de nombreuses résistances et réinterprétations de ces conceptions. À chaque niveau où elle se déploie, l'orthodoxie créative est articulée à d'autres façons de faire et de penser. Plus encore, l'orthodoxie n'apparaît comme orthodoxie que dans la mesure où elle est adaptée à la pluralité des conceptions et des résistances qui lui font face. Ainsi, plutôt que d'opérer une opposition simple entre « modernité », « créativité » et « libéralisme », d'une part, et « tradition », « culture » et « interventionnisme » d'autre part, nous montrons que chaque période met en conflit plusieurs référentiels. Les chapitres I et II de la thèse nous permettront de remettre en cause l'idée d'un passage irréversible vers une modernité des politiques publiques culturelles, pour voir comment ces politiques publiques font l'objet d'une longue métamorphose dont l'issue incertaine ne peut être saisie que par la description de la fabrication des instruments de cette politique.

Deuxièmement, la métaphore du tournant pose un problème car elle renvoie à des processus désincarnés. Elle donne l'impression d'une force autonome qui occulte le travail des acteurs, leurs intérêts, la matérialité des instruments politiques et des agencements sociotechniques, et, par là même, l'ensemble des rapports de pouvoir et les tensions qui accompagnent telle ou telle reconfiguration de l'espace politique. Nous montrons, dans les chapitres III et IV, que ce qui prévaut en situation ce sont tout autant les conceptions politiques tenues comme référentiels idéologiques que les configurations pratiques au sein desquelles ces conceptions trouvent leur pertinence. La modernisation des politiques culturelles ne devrait ainsi pas être observée comme la propagation d'une idéologie du « tournant créatif », mais plutôt comme une suite d'opérations concrètes de traduction de ces conceptions.

La périodisation linéaire et la désincarnation du processus véhiculées par l'hypothèse du tournant créatif aboutissent fréquemment, nous le verrons, à une description théorique des phénomènes en cours, sans en considérer les causes ou les effets pratiques. Ce manuscrit se propose de prendre le « tournant » non pas comme un basculement abstrait tel que les discours le présentent parfois, mais comme un processus concret nous permettant de saisir les situations vécues et négociées par les acteurs. Nous observerons comment les expressions de « tournant », de « néolibéralisation » ou de « modernisation », considérées comme des catégories indigènes,

sont mobilisées par les acteurs pour habilitier leurs actions, justifier une dépense publique en faveur de projets culturels ou appuyer leurs critiques sur la façon dont les financements sont octroyés. Ce n'est donc pas une sociologie du tournant créatif, ni même une sociologie critique du tournant créatif que nous proposons. Notre travail consiste à proposer une sociologie *pragmatique* (Boltanski 2009; Barthe et al. 2013) du financement de projets culturels européens et de l'action publique en général (Zittoun 2017) afin de décrire et interpréter les interactions entre des acteurs situés au cœur de la conduite de la politique culturelle européenne, et des acteurs récepteurs, interlocuteurs, observateurs ou citoyens, réagissant et co-produisant le mode de gouvernement qui caractérise cette politique. Qu'il soit « créatif » ou « néolibéral », souhaitable ou déplorable, le « tournant créatif des politiques culturelles » nous apparaîtra comme le résultat de différents projets politiques plus ou moins triomphants, portés ou souhaités par une multiplicité d'acteurs, mis en concurrence, souvent combinés, et incarnés avec plus ou moins de succès dans des instruments de financements. Nous intéresser à la généalogie des discours, à la circulation des dispositifs, mais aussi aux hybridations pratiques qui façonnent une nouvelle réalité (Jeanpierre 2006), nous est apparu comme la meilleure façon d'éviter l'écueil réductionniste du tournant.

## **B. Une sociologie pragmatique du financement de projets culturels européens**

Au fil des prochaines pages, nous aurons pour but de montrer que la réforme de la politique européenne pour la culture (et sa critique) est un objet propice à l'analyse de la « modernisation » des politiques publiques, des conflits que cela engendre, mais aussi des compromis qui lui permettent de s'installer durablement. Pour ce faire, notre enquête part de trois sous-questions de recherche que nous développons ci-dessous. Premièrement, nous nous demandons ce que l'étude de la réforme des politiques culturelles nous dit des modes de justification de l'action publique (1). Deuxièmement, nous cherchons à savoir comment le financement de projets culturels, comme instrument « moderne » des politiques culturelles, nous informe sur les métamorphoses de l'action publique (2). Enfin, troisièmement, nous nous interrogerons sur la spécificité de l'Union européenne comme lieu d'articulation à la fois de ces instruments et des nouvelles formes de justification de la politique culturelle (3).

### **1) Justification et cadres cognitifs des politiques publiques**

Notre regard se porte d'abord sur la spécificité de la politique culturelle comme domaine d'action publique et les formes de sa justification. *Notre première sous-question vise à nous demander ce que le cas des politiques culturelles nous dit sur la façon dont une politique publique apparaît justifiée et légitime.* Peut-être davantage encore que d'autres champs des politiques publiques (justice, sécurité intérieure, défense, etc.) qui tendent à se présenter comme essentiels au bon fonctionnement d'un État, la politique culturelle requiert des formes de justification, tant vis-à-vis du contribuable, que des décideurs et des cibles des politiques. Même en France, où la politique culturelle est fortement institutionnalisée, le Ministère de la Culture est en permanence contesté (Dubois 2000). La politique peut ainsi être mise en crise lorsque les conceptions sur lesquelles elle s'appuie apparaissent illégitimes (Linhardt 2008). C'est le cas à partir des années 1980, lorsque les conceptions jugées alors « élitistes » de la politique culturelle, simultanément à la « crise de l'État providence », sont progressivement critiquées puis remises en cause (Menger 1987; Gournay 2002; Caune et Lescot 2006). Au niveau de l'Union européenne, dès 1972, un groupe de « spécialistes » est réuni par les ministres européens de la Culture et le Conseil européen pour étudier le « rôle que la culture est appelée à jouer dans le développement [...] des sociétés industrielles avancées » [Colloque européen sur la Prospective du Développement Culturel 1972]. Celui-ci conclut à une « crise de la culture », nécessitant un « renversement dans l'orientation des politiques » pour « ménager les

conditions de la créativité où qu'elles se situent » [Colloque sur la Prospective du Développement Culturel 1972]. Ainsi, les désajustements perçus de la politique culturelle engendrent des déplacements de référentiels plus ou moins importants, se traduisant par l'apparition de nouvelles conceptions de la politique culturelle (Doustaly 2007; Poirrier 2006), à l'image du « tournant créatif des politiques culturelles » évoqué précédemment. Le « tournant créatif » peut être ainsi être pris non pas comme un tournant *de la politique culturelle*, mais comme un moment de redéfinition *de la justification* des politiques culturelles et comme une réponse à sa mise en crise.

### ***Faire l'étude des politiques culturelles***

Les politiques culturelles sont traditionnellement étudiées en sciences sociales sous deux angles principaux.

Un premier angle *historico-descriptif* a pour vocation de restituer la chronologie et les espaces au sein desquels la fabrication de la politique culturelle s'est faite. Cette « histoire » des politiques culturelles en France, en Europe ou dans le monde, nous encourage à adopter dans ce travail une approche diachronique. En France, cette branche de la production intellectuelle sur les politiques culturelles est incarnée par des chercheurs comme Philippe Poirrier, dont les travaux constituent une vaste historiographie, initialement concentrée sur la France, puis progressivement mondiale (Poirrier et al. 2011). Des travaux historiographiques à l'échelle internationale ont aussi été encouragés en lien avec le développement de la politique culturelle européenne, par des chercheurs comme Anne-Marie Autissier et Jean-Michel Djian, dont la revue *Culture Europe International* a été fondée en 1994. Ces auteurs trouvent généralement un consensus sur l'évolution des politiques culturelles en Europe (voir Tableau 1) comme un processus non homogène entre les États, suivant 1) une première phase, dans les décennies 1950-1970, d'intervention publique « élitiste » au cours de laquelle un État central joue le rôle éducatif de distributeur d'une culture légitime, 2) une deuxième phase, entre les années 1970-1980, de forte remise en cause du modèle élitiste impliquant une plus forte décentralisation et démocratisation des fonctions culturelles de l'État, 3) allant de pair avec une révision des outils de l'action publique pour intégrer la production industrielle de la culture et le divertissement, enfin, 4) une dernière phase, dans les années 1990-2000, d'ajustement des politiques culturelles aux objectifs de croissance économique et d'innovation, favorisant l'adoption des principes d'industries et d'économie « créatives » (Doustaly 2007; Menger 2011; Menger 2013; Poirrier 2006; Autissier 2006).

Tableau 1 – Les phases de la politique culturelle en Europe

1950-1960	1970-1980	1990-2000
<p><b>Démocratisation culturelle</b> État distributeur d'une culture d'excellence</p>	<p><b>Démocratie culturelle</b> Décentralisation du rôle culturel de l'État</p> <p><b>Industrie culturelle</b> Professionnalisation des métiers de la culture, développement des partenariats public-privé</p>	<p><b>Économie créative</b> Intégration de la politique culturelle aux stratégies d'innovation</p>

Le deuxième angle d'étude sur les politiques culturelles est *normatif*. On peut ici évoquer les écrits de Guy Saez et Jean-Pierre Saez, par exemple, dont l'intention est de « contribuer à l'accompagnement et à la stimulation d'une action publique en faveur de la culture dans un temps où celle-ci est discutée, voire menacée » (Saez et Saez 2012). L'ambition, depuis ce deuxième angle, est de suggérer des « développements » ou de présenter les « nouveaux enjeux » de la politique culturelle. Ils sont à cet égard le plus souvent destinés aux praticiens de l'action culturelle. En effet, cette littérature, inscrite dans le prolongement du courant de la « *policy analysis* » (Lasswell 1971), propose des outils et des ressources visant à permettre aux pouvoirs publics de gérer les affaires de manière « efficace et efficiente ». Les auteurs se questionnent le plus souvent sur le (« bon ») fonctionnement de la politique culturelle et, lorsqu'ils constatent des lacunes ou des dysfonctionnements, tentent de proposer des solutions : ce sont ainsi eux qui arrangent, fabriquent ou théorisent de nouvelles formes de justification (Zittoun 2017). Ils s'appliquent à établir une définition de la culture, à identifier ce qui fait sa substance et à caractériser le rôle que celle-ci devrait jouer dans les sociétés modernes. Ces travaux impliquent de fait une « hyperspécialisation » (Hassenteufel et Smith 2002) dont l'effet est de circonscrire le domaine d'étude de ces auteurs à la question spécifique des politiques culturelles. L'approche normative est ainsi souvent pensée dans une perspective de « recherche-action »<sup>9</sup>.

Tout au long de cette thèse, nous mobiliserons ces deux segments – historico-descriptif et normatif – de la littérature sur les politiques culturelles : le premier nous servira de ressource pour inscrire notre objet dans la continuité d'une longue histoire des outils de financement de la culture en France et en Europe ; le deuxième nous servira de matériau pour saisir les

<sup>9</sup> Comme le dit Philippe Poirrier, « les premiers jalons d'une démarche comparative ont été impulsés, dès les années 1970, par des institutions internationales ou transnationales — Conseil de l'Europe, Unesco, Union européenne — dans une perspective de "recherche-action", qui *de facto* accordait à la démarche historique une faible place » (Poirrier 2011b, p. 1).



déplacements normatifs au fil des décennies à propos de ce qui constitue pour les acteurs une « bonne politique culturelle ». Il n'est aussi pas exclu que les auteurs dont les travaux se trouvent dans l'une des catégories se trouvent également dans l'autre. Notre enquête, par rapport à ces travaux, aura pour particularité de décloisonner l'étude sur les politiques culturelles, en prenant celles-ci comme prisme pour faire plus généralement l'étude du fonctionnement de la gouvernance européenne. Notre travail s'inscrit donc davantage dans la continuité de travaux en sociologie de l'action publique (Dubois 2009), dont l'intérêt est de ne pas naturaliser l'existence d'une politique culturelle, ni même la catégorie de « culture », et de questionner plutôt les conditions de possibilité de tels objets et faits sociaux.

### *Quelle justification pour la politique culturelle ?*

Une grande partie de la littérature normative sur les politiques culturelles s'interroge sur ce qui justifie une action publique dans le domaine de la culture (Carroll 1987; Benhamou 1997). La question la plus souvent posée est celle de la légitimité d'une allocation de ressources publiques à des activités identifiées comme « culturelles ». Par extension, les auteurs s'interrogent sur la « valeur de la culture » et les moyens de déterminer cette valeur. Si la fabrication d'indicateurs « objectifs » est une impasse fréquente de ces travaux, la valeur de la culture est toujours au moins implicitement admise (Jowell 2004). Les tentatives de justification de la politique culturelle prennent ainsi, pour les défenseurs de différentes conceptions, l'aspect d'une combinaison plus ou moins fragile entre une définition de la culture et de sa valeur, et un format d'action publique jugé adéquat pour y répondre.

Nous proposons de prendre au sérieux cette difficulté éprouvée dans la justification de la politique culturelle, et d'observer l'action publique comme une suite de disputes et de compromis justifiant de différentes manières le niveau et le type de ressources qui doivent être allouées à tel ou tel domaine de cette action. Cette approche par la justification implique de prendre en compte le fait que chaque domaine d'action publique est une construction sociohistorique qui se fait et se défait au gré des épreuves et des critiques que les décisions politiques successives subissent. La littérature en science politique nous rappelle qu'une politique publique repose sur la légitimité d'une autorité pour agir sur un secteur donné dans le but d'obtenir sur une cible choisie un effet escompté (Leca et Grawitz 1985). Dans bien des cas, cette légitimité s'acquiert sur le moyen terme par un processus de problématisation et de publicisation d'une question, ainsi que grâce au travail d'une multiplicité d'acteurs assimilables à des « entrepreneurs de morale » (Becker 1985) ou des « entrepreneurs politiques » (Cobb et Elder 1983). Dans la continuité des travaux sur la genèse des problèmes publics (Gusfield 1996;

Cefaï 1996), la formation d'un champ de politique publique peut être analysée comme le produit d'une carrière (étiquetage, mise au débat, puis prise en charge par les autorités publiques) qui ne va pas de soi et peut échouer à tout moment (Zittoun 2013)<sup>10</sup>.

Quand bien même un domaine d'action publique s'institutionnalise, les instruments qui en sont issus traversent des épreuves qui peuvent, notamment dans les cas les plus critiques de transformation des conditions politiques et matérielles, mettre en péril la légitimité du domaine d'action publique lui-même. À partir du milieu du XX<sup>e</sup> siècle, l'État providence s'institutionnalise en France et Europe pour répondre à la question sociale. Tout comme les politiques sociales (retraites, assurance sociale, chômage, etc.) progressivement étatisées dans la majorité des pays européens au cours du siècle dernier, la politique culturelle apparaît alors conjointement à ce processus d'institutionnalisation. Toutefois, les métamorphoses de la question sociale de la fin du XX<sup>e</sup> siècle (Castel 1995), parallèlement au développement de nouvelles structures de gouvernement (à commencer par la structure supranationale qu'est l'Union européenne), mettent l'État providence en « crise » (Rosanvallon 1981), impliquant une redéfinition des principes et des instruments qui jusqu'alors apparaissaient justes et justifiés. Dans le même temps, le rôle interventionniste et redistributif de l'État, sur lequel reposait aussi la politique culturelle, est remis en cause. À titre d'exemple, notre entretien avec un porteur de projets européens devenu accompagnateur auprès des organisations culturelles candidatant au programme *Europe Créative*, illustre les tensions accrues entre différentes conceptions (« française » et « anglo-saxonne » notamment), et la difficulté croissante selon lui à justifier, au niveau européen, le modèle « du service public » :

Il y a quand même une grosse tendance dans les programmes culturels européens à la disparition du service public de la culture [...]. **On est les plus radicaux à défendre une vision du service public très attaquée par les pays anglo-saxons** : c'est-à-dire d'un État et des collectivités qui investissent massivement dans la culture. Ça c'est une vision complètement scandaleuse au regard de la lecture libérale des politiques de l'Europe. **Cette tension elle existe** : la question du service public, la question de l'intérêt général, la question du rapport au marché, elles se posent chez tous les porteurs de projet [Entretien #33].

Le problème de la justification de l'action publique prend une forme d'autant plus singulière au niveau de l'Union européenne que la légitimité de l'action européenne n'est pas, comme au niveau national, nourrie par une identité collective forte et une participation démocratique

---

<sup>10</sup> Il n'est ainsi pas étonnant de voir que, dans de nombreux pays, il n'existe pas, à proprement parler, de « politique culturelle », de « Ministère de la Culture », à commencer par l'Union européenne au sein de laquelle le processus d'institutionnalisation d'une politique culturelle est toujours en cours et relativement fragile.

populaire. Fritz Scharpf (2000) distingue ainsi deux modes de légitimation des politiques publiques : « par le peuple » à travers la participation des citoyens au processus de décision, et « pour le peuple » à travers la résolution efficace de problèmes publics donnés. Au niveau de l'Union européenne, le principe d'une justification de l'action publique par la « voix du peuple » laisse place à une justification des choix politiques par le nombre et « l'efficacité » des politiques mises en œuvre (Desrosières 2014; Supiot 2015). Pour les organisations en recherche de financement comme pour les responsables politiques, l'Union européenne apparaît donc comme un espace de renouvellement et de redistribution d'opportunités (Georgakakis 2012), mais aussi comme un espace de redéfinition des contours de la légitimité de la politique culturelle. La justification se construit dans le cadre d'un budget restreint, parfois réduit, au sein duquel chaque domaine d'action est mis en concurrence pour répondre efficacement à la stratégie européenne. Cette mise en concurrence est difficile, tant pour les administrateurs de la politique culturelle que pour les porteurs de projets financés, dont l'action se prête mal à l'évaluation gestionnaire (Friedberg et Urfalino 1984; Kessab 2009; Kletz, Hénaut et Sardas 2014) et repose sur un flou qui fait systématiquement apparaître le résultat de leur travail en décalage avec les objectifs qu'ils se donnent (Dubois 2000; Zolberg 2003). En plus d'un travail d'analyse sur les déplacements de la justification de la politique culturelle qu'engendre la « crise de l'État providence », notre étude donnera ainsi à voir la modification des épreuves pour l'obtention de ressources financières dans un contexte où l'efficacité des dépenses publiques devient le principe directeur de la distribution des fonds disponibles (Muniesa et Linhardt 2011).

### *Ce que nous nommerons des « conceptions »*

En mobilisant la notion de *justification*, nous faisons explicitement référence à l'idée, développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans *De la justification* (1991), selon laquelle l'ordre social « se tient » du fait d'un impératif de justification « sur lequel repose la possibilité de coordination des conduites humaines ». Dans leur ouvrage, Boltanski et Thévenot formalisent des systèmes d'équivalences partagés – qu'ils nomment grammaires – permettant aux acteurs du monde social de trouver des formes d'accord, quelle que soit la situation. Ils développent ainsi une série de « cités » que l'on peut décrire comme des ensembles grammaticaux, ou conventions, reconnaissables par les individus en interaction. Cette interprétation en termes de cadres normatifs de l'action publique peut rappeler en certains points les notions de *référentiels* (Muller 1995) ou de *paradigmes* (Hall 1993), auxquelles sont attachés de nombreux travaux en science politique, particulièrement les travaux se réclamant

de « l'analyse cognitive » des politiques publiques. En effet, pour Muller, « à partir du moment où l'objet des politiques publiques n'est plus seulement de 'résoudre les problèmes', mais de construire des cadres d'interprétation du monde, alors il est possible de se poser la question du rapport entre politique(s) et construction d'un ordre social dans des termes renouvelés » (Muller 2000, p. 189). Tout en reprenant le principe des grammaires, nous avons choisi de ne pas nous servir du répertoire grammatical développé par Boltanski, avec Thévenot puis avec Chiapello (Boltanski et Chiapello 1999), pour développer sur le même principe notre propre répertoire. Quand bien même elles seront inspirées des « cités » que l'on trouve dans *De la justification* et dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, nos « conceptions » apparaîtront comme des idéaux-types grammaticaux dont la vocation, moins universaliste que les cités, est de comprendre spécifiquement les modes de justification de la politique culturelle. Nous verrons comment, chacune à leur manière, les conceptions de la politique culturelle que nous modélisons permettent de justifier l'institutionnalisation ou le renouvellement de l'action européenne dans le domaine de la culture et les ressources qui lui sont accordées.

Le premier chapitre de la thèse, à partir d'une analyse documentaire de la littérature normative en sciences humaines et sociales, aura pour objectif de bâtir la grille de ces conceptions idéales-typiques (voir Tableau 2), tandis que le deuxième chapitre aura pour objectif de montrer comment ces conceptions se font concurrence dans le développement de la politique culturelle européenne. Nous montrerons que chacune des périodes durant lesquelles la politique culturelle s'est construite illustre un antagonisme entre une approche « interventionniste » et une approche « libérale » de la politique culturelle, et que la période contemporaine tend à mêler les référentiels perçus comme « modernes » aux référentiels perçus comme « traditionnels ». Jusqu'aux années 1980, la dichotomie conceptuelle qui prévaut oppose, d'une part, une conception *élitiste* de la politique culturelle (approche interventionniste) au sein de laquelle la puissance publique a un rôle d'instructeur, mobilisé pour soutenir la culture « savante » et inculquer au peuple la « faculté de juger », et, d'autre part, une conception *industrielle* (approche libérale) au sein de laquelle les pouvoirs publics jouent le rôle de garants d'un marché sur lequel les entreprises culturelles cherchent à accéder au plus gros segment de consommateurs (Morin 1961). Cette opposition conceptuelle entre « culture cultivée » et « culture de masse » structure aujourd'hui encore bien des discussions sur le statut de la culture dans les sociétés européennes contemporaines (Morin 2008). Toutefois, à partir des années 1970 et 1980, l'une et l'autre de ces conceptions entrent en crise – une crise particulièrement visible pour les modèles historiquement interventionnistes comme c'est le cas en France (Dubois 2010a). La dichotomie « traditionnelle » se trouve progressivement complétée

par une nouvelle dichotomie entre, d'un côté, une conception *innovante* (approche libérale) au sein de laquelle le marché n'évalue plus la désirabilité des produits culturels, mais la capacité du champ culturel à engendrer du « nouveau » et à savoir combiner ses productions aux produits d'autres secteurs, et, de l'autre, une conception *démocratique* (approche interventionniste), souvent exercée au niveau des collectivités locales dont l'action est dirigée vers le partage, le débat et la fabrication de « commun ».

**Tableau 2 – Les conceptions de la politique culturelle**

	<b>Approche interventionniste</b>	<b>Approche libérale</b>
<b>Conceptions « traditionnelles »</b> 1950-1970	Conception élitiste	Conception industrielle
<b>Conceptions « modernes »</b> 1980-2010	Conception démocratique	Conception innovante

## **2) À l'épreuve du projet**

Les instruments d'action publique peuvent être pris comme lieu d'explicitation d'une configuration politique entre les acteurs en présence, notamment parce qu'ils donnent à voir les enjeux et les rapports de pouvoir qui participent de cette reconfiguration (Lascoumes et Le Galès 2005). *Notre deuxième sous-question vise ainsi à nous demander ce que la transformation des modes de financement des activités culturelles nous dit plus généralement des formes contemporaines de l'action publique.*

L'un des éléments de cette transformation est un mode de financement particulier, le *financement par projets*, qui tend à s'imposer comme format d'épreuve privilégié au cours des dernières décennies (Boltanski et Chiapello 1999). Qu'il s'agisse de la recherche publique (Bruno 2008; Louvel 2011; Barrier 2011; Jouvenet 2011; Schultz 2013), du développement urbain (Champy 1998; Avitabile 2005; Zalio 2008; Pinson 2009) ou encore des questions de santé publique (Soriat 2018) et de développement économique (Krause 2014), le financement par projets est devenu à partir des années 1980 un mode de financement public prégnant.

Ici encore, il n'est pas question de prendre le « financement par projets », ni même le « projet » comme des objets naturels ou des instruments anhistoriques. Le projet est un construit sociohistorique protéiforme (Graber 2018) dont la signification et les contours tendent à varier en fonction des situations, des rapports de force et des acteurs en présence. Il y a donc

sociohistoriquement une pluralité de formes-projets que le simple terme de « projet » tend à aplatir. Pour revenir au cas du financement de projets culturels européens, nous montrerons que, tout en faisant communément référence à la notion de « projet », la signification donnée à cette modalité de financement par les acteurs de part et d'autre de la chaîne de financement varie sensiblement. Dans le cas des porteurs de projets financés, et parfois dans celui des formateurs au portage de projet culturel, la notion de « projet » revêt la signification d'un processus de recherche, souvent ouvert et indéterminé, laissant place à un régime d'engagement exploratoire (Auray 2011). À l'inverse, du point de vue des financeurs, c'est-à-dire ici de la Commission européenne et des agences exécutives, le projet incarne un outil de contrôle, de réduction du risque et de l'incertitude propice à un régime d'engagement en plan légalisé et économicisé (Thévenot 2006). Cette modalité de financement serait amenée à jouer un rôle central dans la poursuite de l'efficacité bureaucratique, offrant la possibilité de processus de rationalisation et de commensuration avec d'autres domaines productifs. Selon les points de vue et les étapes de la carrière du projet, l'épreuve du projet n'est donc pas de même nature, et peut engendrer des tensions, des conflits et des critiques. Notre terrain donnera ainsi à voir non seulement les contradictions, mais aussi les moyens concrets que les acteurs mettent en place pour articuler ces régimes d'action contradictoires. Comme le dit Gilles Pinson (2005), « [l]e plus souvent, cette théorisation en filigrane du projet n'est pas explicitement assumée par les acteurs qui ont recours à cet instrument, mais on peut néanmoins montrer qu'elle informe les pratiques et produit, dès lors, des effets de réalité ».

### ***Le projet, corollaire du « nouveau management public »***

Le fait que les politiques publiques auxquelles nous nous intéressons prennent la forme de programmes de financement par projets n'est en rien anodin. La modernisation des instruments de financement va en effet de pair avec une « projectification » de l'action publique (Hodgson et al. 2019) souvent associée aux principes du « nouveau management public ». Ce que nous voudrions montrer ici, c'est non seulement la généralisation de ce mode de financement<sup>11</sup>, mais surtout ses trois corollaires : le renforcement de logiques contractuelles conditionnées à la performance, le pilotage à distance et, paradoxalement, l'autonomisation des acteurs financés.

Le nouveau management public peut être décrit comme un ensemble de pratiques gouvernementales et d'instruments correspondant à une conception particulière de l'action

---

<sup>11</sup> La suppression en 2014 au sein des programmes culturels européen de tout financement structurel, au bénéfice de financements par projets, incarne de façon éloquent un déplacement de logique de gouvernement depuis le modèle dit classique de l'administration wébérienne vers le modèle dit de nouveau management public.

publique. Cette conception, qui semble acquérir une légitimité en Europe à partir des années 1980, s'est en fait construite comme une critique de la « rigidité » des bureaucraties wébériennes, de leur « verticalité » et de leur tendance à « déresponsabiliser » les acteurs (Bezès 2007). C'est par la force de deux constats issus du discours économique dominant que le nouveau management public s'est alors imposé au sein des pays de l'Union comme une collection de pratiques pertinentes et modernes : une « pression budgétaire » de plus en plus forte sur les finances publiques et une critique croissante de « l'inefficacité » des collectivités publiques et de l'État providence (Marty 2011). Dans le but de permettre paradoxalement à la fois la réduction du « poids de l'État » et le renforcement de son « efficacité », le nouveau management public est alors théorisé au travers de prescriptions d'économistes, d'experts, de consultants en gestion (Bezès 2012) et de productions d'organismes internationaux comme l'OCDE. Tout en montrant des variations selon les auteurs (Hood 2000), cinq grands principes du nouveau management public rappelés par Philippe Bezès (2007) semblent ressortir de ces théories et de leur mise en application : 1) un découpage entre les fonctions de stratégie et contrôle de l'action publique et les fonctions d'exécution, 2) impliquant une décentralisation par création d'unités administratives autonomes (ou agencification) de l'action publique (Dormois 2016) ; 3) le recours à l'externalisation des fonctions d'exécution, à la mise en concurrence et aux partenariats public-privé ; 4) le renforcement de l'autonomie de chaque échelon du secteur public ; 5) et le déploiement de modes de contrôle à distance (Epstein 2006), tels que la contractualisation conditionnée à la réalisation d'objectifs de performance et l'obligation de rendre des comptes sous la forme d'audits permanents et englobants (Power 1997). La doctrine du nouveau management public a ceci de spécifique qu'elle promet un contrôle ne s'effectuant plus au cours de l'action selon une attention portée au respect des règles du métier et des procédures administratives, mais *a posteriori* en fonction de ce que les organisations ont effectivement fait (Peters 2014). La façon dont les nouveaux instruments de l'action publique semblent avoir progressivement intégré les critiques faites aux formes d'instrumentation « déresponsabilisantes, rigides et verticales » de l'État providence montre l'émergence d'une combinaison entre un État investisseur faisant usage d'instruments contractuels et incitatifs, et un État régulateur mobilisant les normes et les standards (Halpern, Lascoumes et Galès 2014). Durant toute la fin du XXe siècle, on observe ainsi en Europe un mouvement de réforme de l'action publique allant dans le sens de ces

préconisations, et mettant à l'épreuve le modèle wébérien<sup>12</sup> du fait du décloisonnement des fonctions monopolistiques de l'État et du brouillage des frontières entre sphère privée et sphère publique (France et Vauchez 2017). Pensées de façon à être transposables dans l'ensemble des domaines de l'action publique sans distinction (Hood 1991), ces pratiques transforment depuis trois décennies le statut de l'ensemble des groupes professionnels de la fonction publique (Bezès et al. 2011), réduisant souvent leur métier et ses spécificités à des fonctions de pilotage de projet et de contrôle des performances (Louvel 2011), et nécessitant le recours à toute une équipe externe d'experts, auditeurs ou consultants (Hood et al. 1999).

Bien entendu, le développement du nouveau management public n'est pas homogène à travers l'Europe (Braibant 1993), encore moins à travers le monde (Bezès et al. 2011). Néanmoins, l'Union européenne apparaît comme un espace d'ancrage fort de ces nouvelles idées et pratiques (Sheppard, Enos-Attali et Jonsson 2007), notamment *via* la généralisation du mode financement par projets (Büttner et Leopold 2016). Comme le disent Lascoumes et Le Galès, « l'instrumentation de l'action publique est révélatrice d'une théorisation (plus ou moins explicite) du rapport gouvernant/gouverné » (Lascoumes et Le Galès 2005). Pour le financeur, l'intérêt du financement par projets (le plus souvent bi ou triennuel) est de pouvoir garder le contrôle à distance en conditionnant chaque nouvelle période de financement à l'évaluation *ex post* des résultats de la période précédente. Les marges d'autonomie que suscite le financement par projets vont ainsi paradoxalement de pair avec un renforcement du contrôle des organisations qui, plongées dans l'incertitude à moyen terme, sont dépendantes de critères, d'indicateurs et de modes de décision qui sortent du champ de leurs activités habituelles. Cette forme de financement va aussi à l'encontre de l'idée de « subvention » supposée exclure l'exigence d'une contrepartie (Kessab 2009), et peut être assimilée plutôt à une relation contractuelle entre l'État et l'organisation financée. À titre d'exemple, le témoignage de l'une de nos enquêtés, porteuse de projet européen, souligne bien l'ambiguïté du financement par projets, brouillant les frontières entre « don », « subvention », « prêt » et « investissement » :

---

<sup>12</sup> Spanou donne une définition synthétique du modèle wébérien de l'action publique : « Partant d'une définition de l'État par ce qui fait sa spécificité, à savoir le monopole de la contrainte légitime, la vision wébérienne de l'administration correspond à une division stricte du travail politique : élus, fonctionnaires et citoyens se voient assigner des rôles bien circonscrits dans une perspective de spécialisation et de professionnalisation. Les décisions reviennent au politique, leur exécution à la bureaucratie et la légitimation de l'ensemble aux citoyens en leur qualité d'électeurs. Chacune de ces fonctions est régie par des règles et des impératifs particuliers qui témoignent de leur nature différente. C'est la rationalité instrumentale qui caractérise plus particulièrement l'administration, puisqu'elle ne se présente que comme le moyen de mise en œuvre des décisions politiques. C'est là que réside, d'ailleurs, son rôle dans la démocratie : alors qu'elle n'est pas forcément démocratique du point de vue de son organisation et de son fonctionnement, elle sert la démocratie en tant qu'instrument qui met en œuvre avec précision et prévisibilité l'impulsion donnée par le politique » (Spanou 2003).



Il faut imaginer que l'Union quand elle donne un euro à quelqu'un, quel qu'il soit, il faut justifier cet euro. Donc tu vois, il y a plein de couches après, de contrôles de gestion, pour vérifier l'utilisation de l'argent qui a été mis à disposition des porteurs de projets. **Parce que ça correspond à un don cet argent-là, tu vois ? Enfin pas un don... voilà, c'est une subvention, tu vois, c'est pas euh... c'est pas un prêt. Tu vois, cet argent-là il revient pas quoi [rire], il est investi. Donc il faut pouvoir justifier de ça.** Voilà [Entretien #37].

Le contrat accompagnant chaque projet financé sert d'instrument de coordination (Carvais 2018) permettant à l'administration centrale de garder une forme de contrôle tout en ouvrant le financement à une grande diversité d'acteurs sociaux (Gaudin 2007). La dimension précaire du financement par projets, combinée à la concurrence entre les candidats au financement, incite ainsi les organisations à répondre aux caractéristiques de l'agence gouvernable à distance, équipée des outils de gestion et d'un personnel sachant répondre aux enjeux d'efficacité et d'efficacité des financements communautaires (Cini 2010; Lebrou 2015). Nous montrerons alors que le mode de financement par projets tend à renforcer la responsabilité des porteurs de projets financés, tout en maintenant leur subordination à la Commission européenne. Le financement par projets apparaît en ce sens comme une technique sociale de gouvernement (Miller et Rose 2008) propre à la nouvelle gestion publique.

### ***Le champ culturel : une « cité par projets » ?***

La critique en inefficacité qui touche l'administration publique dans la seconde moitié du XXe siècle concerne également l'administration de la politique culturelle (Benhamou 1997; Dubois 2001a). Dès 1969, alors que l'histoire des politiques culturelles est encore récente, des économistes libéraux critiquent le manque d'équité et d'efficacité des dépenses publiques pour la culture. Ils proposent d'empêcher les « monopoles culturels », et de rendre la dépense plus efficace en faisant « rapidement circuler l'allocation des subventions afin que toutes les nuances d'opinion culturelle puissent être exprimées à travers le temps » (Peacock 1969). Dans la continuité des réflexions menées par les défenseurs d'un nouveau management public, les travaux plus récents en économie de la culture proposent d'optimiser l'emploi des ressources par des systèmes de contrôle à distance (on parle alors de « transparence »), la mise en concurrence des tutelles et la définition d'objectifs (Frey et Pommerehne 1989). Ces initiatives auraient pour intérêt de lutter contre la bureaucratisation de la politique culturelle (Dupuis 1983; Frey et Pommerehne 1993) pour aller vers une logique de « marché ». Cette littérature, souvent inscrite dans la tradition théorique du *public choice*, souligne l'incapacité de l'État à financer la culture de façon « optimale » par les fonds structurels, et défend des modes de financement

diversifiés et « innovants » comme le financement dit participatif ou les partenariats publics-privés (Bastien 2012). L'émergence progressive de nouvelles formes d'évaluation dans le financement de la culture, faisant usage d'indicateurs de performance, tout comme la prégnance du financement par projets et de l'agencification, apparaît à ce titre répondre à ces critiques (Friedberg et Urfalino 1984; Kessab 2009; Négrier et Teillet 2014; Kletz, Hénaut et Sardas 2014).

La partie la plus intéressante de ces réflexions économicisantes réside dans la façon dont ces travaux concluent à un dysfonctionnement de la création artistique (française et britannique notamment) du fait d'un trop fort interventionnisme. L'excès de subventions publiques aurait le tort de détourner le capital globalement disponible sous forme de « rentes » et en faveur de monopoles (quasi-)publics, empêchant de ce fait la création plurielle qu'un marché concurrentiel laisserait s'exprimer et se développer (Grampp 1989). Cités par Benhamou (1997), les économistes Frey et Pommerehne (1989) affirment ainsi que leur « thèse est que les effets externes positifs que produisent les arts ne suffisent pas à justifier l'aide de l'État en leur faveur. L'intervention massive des pouvoirs publics dans le domaine culturel est, en effet, à l'origine d'un certain nombre de difficultés qui peuvent limiter la spontanéité et la liberté de l'expression artistique ». En somme, l'allocation des ressources par le marché permettrait de défaire les monopoles publics et de « libérer la créativité » jusqu'ici « verrouillée par les privilèges ». Ces discours établissent ainsi une correspondance objective et spontanée entre des propositions de réforme de l'administration publique et le fonctionnement « naturel » ou « libre » des modalités de travail artistique. Autrement dit, le financement par projets développé comme un instrument moderne de l'action publique serait naturellement adapté au fonctionnement du champ culturel et permettrait à la créativité artistique de s'exprimer pleinement.

Si le nouveau management public a été pensé comme une panoplie d'outils autonomisants, transposables à tous les domaines d'action publique, certains domaines comme le domaine artistique seraient-ils naturellement enclins à intégrer ces nouvelles modalités d'exercice ? On retrouve ces présupposés dans la littérature en gestion, selon laquelle le secteur culturel particulièrement disposé à fonctionner de façon « éphémère et non stabilisée », apparaît comme « précurseur » dans une époque où l'ensemble des secteurs sont petit à petit convertis au projet (Benghozi 2006). C'est ainsi que le « monde du travail traditionnel s'empare des compétences 'créatives' du secteur culturel et institue l'artiste créateur en modèle » (Lecoutre 2015). Certains pans de la littérature en sociologie proposent également de voir le travail artistique comme archétypique des modalités d'entreprise de soi et de travail « flexibles » du

capitalisme contemporain (Menger 2009). Au sein de la littérature en sciences sociales, la propension du champ culturel à constituer un « laboratoire de la flexibilité » amène les nombreux ethnographes du monde artistique à observer le « projet » comme un type d'organisation habituel, voire consubstantiel à ce monde. Le projet fournirait une solution convenable à l'incertitude qu'engendrent au moins deux contradictions inhérentes au rapport entre le travail artistique et la gestion d'une organisation (Chiapello 1998) : d'une part, celle qui oppose l'impératif de singularité et d'originalité de la production (Karpik 2007) à l'impératif de coordination de l'ensemble des participants à l'activité artistique et, d'autre part, la contradiction qui oppose l'impératif de viabilité économique des organisations culturelles à la dimension aléatoire de la réussite des projets qu'elles mènent. Ainsi, dans le monde du cinéma (Faulkner et Anderson 1987; Verdalle 2013) comme dans celui des séries télévisées (Pasquier 1999), en passant par les arts vivants (Menger 1991; Proust 2002; Sinigaglia 2012), ou la production musicale (Vignolle 1980; Hennion 1983), le projet est observé comme un point de rencontre mêlant le registre du temporaire et de la prise de risque, avec des formes de récurrences, de couplages et d'appariement permettant d'assurer la durabilité des liens entre les différents acteurs et de réduire les formes d'incertitude.

Sans nier le fait que les mondes de l'art puisent leurs modalités de travail dans des formes d'organisation par projets, ce que nous proposons de faire ici, c'est de renoncer à appliquer un principe d'équivalence entre les formes-projets suggérées par le nouveau management public et celles que l'on observe concrètement dans le champ culturel. En essentialisant la notion de projet, on occulte la diversité des régimes d'engagement, des formes d'organisation qui peuvent se situer derrière le « projet » (Poulard 2007) et donc la nature des épreuves que les acteurs traversent. Pour les porteurs de projets culturels, le projet constitue un espace de compromis fondamentalement collectif et intermédié (Becker 1988) permettant de réduire l'incertitude liée aux formes d'exploration et d'improvisation inhérentes à la production artistique. Pour les agents européens qui financent les projets, le projet est un outil de contrôle à distance pensé en compatibilité avec le travail bureaucratique et la subordination au financeur, nous incitant à l'inverse à une lecture foucauldienne de la fonction du projet en termes, par exemple, de gouvernementalité (Foucault 2004; Miller et Rose 1990). La pluralité des regards épistémologiques qui peuvent être posés sur un même instrument ou outil de gestion (Chiapello et Gilbert 2013) nous offre ainsi la possibilité de déceler tout au long de notre enquête la malléabilité du « projet », les contradictions qu'elle provoque, et la recherche de compromis par les différents acteurs investis dans les interactions. Nous soulignerons de ce fait les *quiproquos* qu'engendre sur notre terrain la fausse homogénéité de ce terme.

### *Le financement par projets au prisme du guichet et de ses artefacts*

Dans le but de comprendre le rôle du financement par projets comme mode d'administration de la politique culturelle, et de le réinscrire dans le cours des développements contemporains de l'action publique, il nous a fallu dépasser une lecture strictement formelle ou idéologique de ces déplacements. Pour observer les implications concrètes d'une « modernisation » de la politique culturelle, il nous semble en effet important de nous éloigner des représentations communes d'une administration impersonnelle et standardisée de l'action publique (Weller 1999). L'approche pragmatique que nous proposons implique ainsi d'admettre qu'une politique publique n'existe qu'à travers les usages sociaux concrets qui en sont faits (Rose et Miller 1992). Comme le dit Laurent Thévenot, « nous devons prendre au sérieux non seulement les principes guidant les justifications avancées à l'appui des services publics, mais aussi leur *réalisme*, c'est-à-dire les liens qui unissent ces justifications à des formes d'action ou d'organisation » (Thévenot 2001). Les troisième et quatrième chapitres de cette thèse en particulier se pencheront sur les espaces où se déploie ce dispositif à la fois technique et social qu'est le financement par projets, pour comprendre comment celui-ci met au jour des relations sociales particulières entre l'État moderne et les bénéficiaires de son action (Halpern et al. 2014).

Dans la littérature en sociologie, la relation entre les agents de l'État et ses bénéficiaires est le plus souvent étudiée au niveau de ce qu'il est désormais commun d'appeler « le guichet ». Qu'il s'agisse des bailleurs sociaux (Bourgeois 2013), de la prise en charge de l'immigration (Spire 2008; Clavé-Mercier 2014), des relations avec l'administration communale (Siblot 2003), des bureaux de poste (Siblot 2002), des caisses d'allocations familiales (Dubois 2010b), de la sécurité sociale (Weller 1999), de la mise en place d'un revenu minimum d'insertion (Duvoux 2009), des politiques d'emplois (Clouet 2018) et même indirectement de l'administration des carrières d'artistes et d'intermittents (Sigalo Santos 2017), l'action publique peut être étudiée de façon fine au prisme de la rencontre entre l'utilisateur et l'agent de bureau. Les transformations récentes de cette rencontre « au guichet » ont d'ailleurs le plus souvent été interrogées dans les termes d'une « modernisation » des services publics (Jeannot et Joseph 1995; Warin 1997). Le guichet que nous observerons au cours de cette thèse prend, du fait de la particularité des modes de gestion des programmes européens (à distance et par projets), une forme différente de celle que l'on constate dans les domaines d'action publique susmentionnés. Cependant, nous verrons, tout comme dans ces cas, les ambiguïtés du travail administratif à la fois centralisé et propice aux marges de manœuvre des

agents comme des usagers, faisant alors diverger les situations concrètes des critères formels du projet. Nous explorerons la singularité de ces interactions fondées sur l'autonomie des usagers, mais aussi sur des formes de contrôle et de coercition de la part des agents, faisant reposer le travail à la fois sur des règles contraignantes ou des routines et sur des formes d'improvisation *in situ*. En somme, nous mobiliserons le guichet comme un espace d'incertitude au sein duquel il est possible d'observer la mise à l'épreuve de la justification, c'est-à-dire comme l'espace au sein duquel les acteurs, en cherchant à se coordonner, constatent ou vérifient le degré de justice et de justesse de la politique culturelle telle qu'elle a été pensée. Paradoxalement, tout en apparaissant comme un espace de réappropriation, voire de contradiction du cadre formel de la politique culturelle, le guichet apparaîtra comme un « facteur essentiel du maintien de l'ordre social » (Dubois 2010b).

Au niveau du guichet de l'Union européenne, les interactions et les normes s'appuient sur les artefacts fabriqués au cours du projet. En effet, le mode de financement par projets nécessite que les parties prenantes rendent compte de leurs activités au travers d'un ensemble d'artefacts que sont les comptes-rendus de réunion, les rapports et tableaux d'activités issus des outils de gestion, les listes d'émargements lors d'événements organisés, etc. Ces artefacts passant de mains en mains servent comme base à différents intermédiaires pour se coordonner et se mettre d'accord sur la nature des activités qui ont été effectuées (Conein, Dodier et Thévenot 1993). Ils sont de fait le principal vecteur du contrôle à distance des projets. Nous proposons ainsi de faire une observation au guichet des différentes étapes du projet au travers du suivi et le dépouillement des artefacts qui en émergent. Reprenant l'invitation de Jean-Marc Weller, nous restituerons autant que faire se peut la cohérence et la « totalité » du processus de financement par projets, en suivant la fabrique de ces artefacts de « bout en bout »<sup>13</sup>. Nous montrerons les « épreuves successives qui transforment une simple feuille de papier en pièce authentique » (Pontille 2006), et ont pour objectif de donner aux artefacts un effet de véridiction (Latour 2002). Nous verrons par le biais de la manipulation des artefacts et de leur remise en contexte, comment les projets prennent une signification et une forme variables selon le point de vue et l'étape du processus de réalisation du projet.

Arrêter notre regard sur les artefacts pour faire l'étude des instruments européens de financement culturel nous permet de nous intéresser, non seulement aux acteurs qui reçoivent les financements culturels de l'Union européenne, mais aussi à l'ensemble des acteurs qui

---

<sup>13</sup> Comme le dit Jean-Marc Weller à propos du travail de bureau des employés des administrations, la fabrication des artefacts « souffre d'un statut ambigu dans les enquêtes sociologiques. Les actes d'écriture, les opérations de calcul, les traitements informatiques, toutes ces activités qui, au gré de la confection des dossiers, s'accomplissent de mains en mains et débouchent sur une décision administrative, n'y sont que rarement suivies de bout en bout » (Weller 2018).

rendent ces financements possibles. Dans la continuité des travaux en sociologie de la traduction, l'espace social du projet peut être pensé comme « chaînage » qui lie les actants entre eux, donnant la possibilité à chaque actant d'agir, négocier et *in fine* modifier la matérialité du projet (Callon 1986). Si l'on se tient au principe dit de *symétrie* entre les acteurs, alors on considère que, quelle que soit la position des actants, tous participent d'un processus de co-définition et de co-construction de la situation. Avec la réforme de l'administration publique, ce ne sont donc plus seulement les bureaucrates qui endossent, à travers leur pouvoir discrétionnaire, un rôle décisif sur le cours des activités administratives (Lipsky 2010), mais l'ensemble des employés de bureau qui contribuent à la mise en œuvre de ces projets. Tous les éléments du chaînage sont des intermédiaires, ou des *acteurs-traducteurs*, qu'il faut prendre en compte pour représenter le tableau complet de la situation. Le financement par projets donne en effet à voir des situations où la quête de financement et la construction du projet constituent un travail en soi, faisant intervenir (souvent très en amont du début du projet) bien d'autres acteurs que les seuls porteurs de projets (les agents de bureau, mais aussi les formateurs, les experts ou les consultants). Nous montrerons que le projet occasionne une division du travail plus ou moins lâche et normée entre une multiplicité d'acteurs, l'exploitation des marges de manœuvre et la fabrication constante de compromis pour mener le projet à bien. Nos descriptions divergeront fortement des représentations communes du projet comme une suite d'activités clairement réglées et circonscrites dans le temps auxquelles la figure du « porteur de projet » donnerait une forme cohérente et unitaire. L'observation du niveau microsociologique des actions interindividuelles et des artefacts ne semblera ainsi pas en contradiction avec l'étude du niveau institutionnel des politiques publiques évoqué plus haut, mais incontournable au contraire pour comprendre la réussite (ou l'échec) de ces projets.

### **3) La fabrique européenne d'une politique publique**

Jusqu'ici, nous avons beaucoup insisté sur les formes de médiation entre l'énoncé formel d'une politique publique et un ensemble de conceptions et d'outils perpétuellement mis à l'épreuve. Nous nous sommes en particulier intéressé au passage des idées et normes produites au sujet de la politique culturelle, à leur traduction dans des situations, des objets et des actions concrètes. En choisissant de faire l'étude de la mise en place et du développement du programme *Europe Créative*, nous décrivons néanmoins l'action publique à partir d'un espace particulier qu'est celui du gouvernement européen. *Notre troisième sous-question de recherche interroge ainsi les dimensions spécifiquement européennes de cette enquête pragmatique sur la fabrique des politiques publiques.*

Pour y répondre, nous privilégions une entrée par l'étude du rapport qu'entretient l'Union européenne avec les organisations de la « société civile » en Europe. Nous nous penchons sur le cas singulier d'une organisation hybride supposée défendre, devant la Commission européenne et au Parlement européen, les intérêts des organisations culturelles subventionnées par le programme *Europe Créative*, tout en étant elle-même « porteuse » d'un projet financé par ce même programme. Nous montrons alors que l'Union européenne est un espace au sein duquel l'action collective et l'expression critique prennent un tour singulier du fait de leur caractère à la fois diffus et fortement institutionnalisé, voire vassalisé, dans des corporations. Notre enquête approfondit le postulat selon lequel la spécificité de la gouvernance de l'Union européenne est d'avoir activement participé à la consolidation d'une société dite « civile » à même de porter la critique. Tout en étant rendus possibles et durables, les appuis critiques du secteur culturel au niveau européen se sont vus progressivement institutionnalisés et pensés en accord avec les modalités de fonctionnement des institutions européennes. Nous montrerons dans quelle mesure la critique formulée par ces organisations trouve finalement sa place dans le processus de modernisation de la politique culturelle. L'étude de la réforme du financement de projets culturels européens nous permettra ainsi de comprendre plus précisément le fonctionnement de l'Union européenne.

### ***L'Union européenne, un gouvernement par le compromis***

Avant de nous intéresser aux formes d'action collective au sein de l'Union européenne, précisons l'approche que nous avons choisie pour analyser le fonctionnement de sa gouvernance. Notre travail se distingue des approches classiques mobilisées en science politique, et se rapproche de celles élaborées en sociologie politique de l'action publique. Selon Patrick Hassenteufel, faire une telle sociologie implique de se défaire de nos représentations des objets traditionnels de la science politique (le parti, l'État, l'élection), et pour les repenser « en termes de construction collective de l'action publique » (Hassenteufel 2011). Allant dans le même sens, Andy Smith regrette que les débats en science politique sur la bonne façon d'interpréter le fonctionnement de l'Union européenne se limitent régulièrement à opposer les tenants de la thèse intergouvernementaliste (la décision politique résulterait du rapport de force s'exprimant entre les États membres), à ceux de la thèse néo-fonctionnaliste ou supranationale (la décision politique résulterait de l'application de mécanismes institutionnels proprement européens) (Smith 2010). La première thèse pose un problème du fait du poids qu'elle accorde dans la décision politique aux stratégies explicitement menées par les États membres. La

seconde place la rationalité et les idées au cœur de l'action publique sans prendre en compte la façon dont celles-ci sont interprétées, appropriées localement et mises en œuvre.

Si les politiques européennes ne sont produites ni intégralement au niveau intergouvernemental, ni complètement au niveau supranational, il semble nécessaire de se demander alors, qui fabrique les politiques européennes. Pour mener notre enquête, nous reprendrons la proposition d'Andy Smith et Olivier Nay d'observer l'action politique au niveau européen comme un espace incarné et complexe où se fabriquent des compromis entre différents niveaux (local, national et européen) et groupes d'acteurs (fonctionnaires, élus, professionnels ou associatifs). En relisant de près le processus de négociation du programme *Europe Créative* – notamment entre le Conseil des ministres, la Commission, le Parlement et les organisations de la « société civile » – nous montrerons dans le deuxième chapitre de cette thèse que ce programme est le fruit d'un compromis entre ces parties. La Commission elle-même apparaîtra comme une institution composite (Cini 1996), au sein de laquelle les différentes Directions Générales doivent faire leurs preuves en déposant un projet politique convaincant.

Ici encore, reconnaître l'ampleur du travail nécessaire pour faire advenir une décision politique nous permettra de dénaturiser la « modernisation » de l'administration publique et de réincarner le postulat du « tournant créatif ». Le programme de financement culturel tel qu'il est finalement transmis aux usagers de la politique culturelle européenne résulte en effet d'un processus de co-construction qui nécessite la fabrication permanente de compromis. La genèse de l'Union européenne donne à voir non seulement une complexification des jeux institutionnels à de multiples niveaux, mais aussi la fabrication *ad hoc* de nouvelles formes d'action permettant à une pluralité d'acteurs d'entrer dans la partie. La rencontre entre les acteurs qui interagissent au niveau européen ne peut ainsi pas être analysée – comme c'est souvent le cas – sous l'angle de l'« intégration » de règles et savoirs dominants nationaux ou supranationaux. À l'inverse, ces rencontres « peuvent conduire à des formes inédites, résultant de l'agrégation partielle des volontés, de l'asymétrie des ressources mobilisées par chaque acteur, du 'style' propre de certains responsables, mais aussi – et cela est important – du contexte d'action particulier dans lequel ces rencontres ont lieu » (Nay et Smith 2002). C'est à la fabrication de ces formes inédites que nous allons nous intéresser, notamment à partir du cas particulier des organisations de la « société civile » pour la défense du secteur culturel à but non lucratif.



### *La formation des groupes d'intérêt général*

Les médiations de la politique européenne ont été étudiées au travers de nombreux types d'intermédiaire, comme par exemple les fonctionnaires de la Commission européenne (Lequesne 1996), les élus du Parlement européen (Beauvallet et Michon 2010), mais aussi les comités d'experts (Demortain 2008; Douillet et Maillard 2010), les syndicats (Wagner 2005) et les groupes d'intérêts privés (Michel 2005; Laurens 2015) agissant sur les décisions politiques. Si l'ensemble de ces intermédiaires occupe effectivement une place centrale dans la fabrique des politiques européennes, nous nous concentrerons ici sur un type d'intermédiaire spécifique, peu étudié à ce jour, qu'il est possible de désigner sous le nom de groupes d'intérêt général. Parfois confondus avec les groupes d'intérêts privés sous la catégorie de « *lobbies* », les groupes d'intérêt général sont des organisations non gouvernementales défendant des causes présentées comme étant d'intérêt général : l'égalité femmes-hommes (*Lobby Européen des Femmes*), les droits des personnes âgées (*AGE Platform Europe*), la lutte contre le racisme (*European Network Against Racism*) ou, en ce qui nous concerne, l'accès à la culture (*Culture Action Europe*). Ces organisations apparaissent dans les années 1990, après les *lobbies* privés dans les années 1970 et les syndicats professionnels dans les années 1980. Les activités menées par ces organisations sont importantes pour notre analyse du fait du rôle croissant de ladite « société civile » dans le fonctionnement de l'Union européenne depuis le milieu des années 1990 (Michel 2007). Elles constituent la dernière catégorie d'acteurs de la « société civile » à faire leur apparition au niveau européen. Leur genèse est en grande partie liée au constat par les experts et fonctionnaires européens d'une « crise de confiance » chez les citoyens européens qui ne percevaient, dans l'intégration européenne, qu'une réponse aux intérêts économiques des États membres. Dans le but de « rendre l'Europe aux Européens », d'échafauder désormais une Europe « sociale et politique » (Michel 2007), la Commission européenne cherche dès 1992 à encourager un « dialogue ouvert et structuré avec la société civile ». Les différentes Directions Générales de la Commission prennent ainsi la charge de développer et d'entretenir financièrement et symboliquement des relations suivies avec des organisations représentatives de leurs secteurs respectifs.

À première vue, on trouve dans la genèse des groupes d'intérêt général des similitudes avec celle des groupes d'intérêt privé, notamment un processus similaire d'engendrement mutuel entre l'Union européenne et ces corporations (Coen et Richardson 2009). Les enquêtes sociologiques réalisées sur les *lobbies* privés bruxellois ont montré la façon dont la construction de l'Union européenne s'appuie sur la préexistence d'intérêts industriels puissants (Laurens

2015). Ces intérêts ont constitué une base propice à l'émergence de structures interétatiques et d'organisations internationales qui participent à la régulation et à l'organisation de ces secteurs au niveau européen. Néanmoins, à l'inverse des lobbies industriels, ce phénomène de « néocorporatisme sectoriel » (Michel 2009) apparaît moins relever, chez les groupes d'intérêt général, d'un processus « d'européanisation » d'intérêts déjà constitués localement ou nationalement, que de la fabrication *ad hoc* d'organisations avant tout « européennes » dont l'objectif est de constituer leur cause (la culture, la démocratie, le féminisme, la lutte contre le racisme, etc.) comme vecteur « d'européanité »<sup>14</sup>. En effet, la constitution d'une coalition sectorielle au niveau européen ne va pas de soi (Berny 2014), notamment dans des domaines comme la culture souvent pensés nationalement et possédant de fortes spécificités locales. De surcroît, la faiblesse des budgets et des compétences culturelles de l'Union européenne ne suscite pas ou peu d'intérêt de la part des groupes d'intérêts nationalement constitués qui préfèrent généralement déployer leur action au niveau national. La formation de groupes d'intérêts européens se fait ainsi – tout particulièrement au sein du secteur culturel subventionné – de façon relativement détachée du développement des structures locales et nationales déjà existantes. Par là même, les groupes d'intérêt général, puisqu'ils doivent leur existence aux institutions européennes centralisées à Bruxelles, finissent par embrasser davantage le rôle d'entrepreneurs de l'Europe que de militants d'une cause politique clairement identifiée. Comme le dit Weisbein, « cette situation favorise ainsi, auprès de nombreux réseaux associatifs, le passage d'une conception instrumentale de l'Europe comme matrice de ressources vers une dimension plus volontariste de l'Europe comme cause à défendre » (Weisbein 2000).

Cette prévalence de « l'européanité » sur les causes défendues, absente du raisonnement des groupes d'intérêt privé, est en grande partie due à la différence de moyens matériels et institutionnels dont les groupes d'intérêt général bénéficient. Qu'il s'agisse d'ONG, de *lobbies* industriels, de syndicats de travailleurs ou d'associations de consommateurs, la Commission européenne traite en effet les organisations de la société civile « sans hiérarchie de valeur ni pondération de leur avis en fonction de ce qu'[ils] représentent » (Michel 2007). En tant qu'organisation de la société civile, le dialogue « ouvert et structuré » se concrétise alors dans une bataille pour la représentativité et la légitimité institutionnelle. Au cours de cette bataille, il faut trouver le moyen d'être « pris au sérieux », de prouver que l'on peut être « constructif et

---

<sup>14</sup> On peut ici reprendre la distinction entre représentant « Européen » et représentants « européanisés », émise par Courty et Michel, pour distinguer les trajectoires de représentants d'intérêts (Courty et Michel 2012).

raisonnable ». Lors d'une réunion de « mise en réseau » entre plusieurs groupes d'intérêt général, la responsable d'un des groupes affirme ainsi :

La Commission européenne veut que l'on soit représentatifs de l'ensemble du secteur culturel, et on l'est d'ailleurs, on doit juste trouver un moyen de le montrer. Par exemple, leur proposer un cadre d'évaluation d'impact c'est un bon moyen de **prouver à la Commission qu'on collabore avec eux**. [Notes de terrain 21/03/2016]

Pour faire entendre leur voix, les groupes d'intérêt général souvent dépourvus de moyens financiers importants sont contraints d'adopter des modalités de travail consensuelles – les consultations publiques, les groupes de travail ou les concertations – qui non seulement normalisent leur action, atténuent leur portée critique (Jacquot 2009), mais nécessitent un ensemble de compétences et savoir-faire qui influencent la composition même de l'équipe et les poussent à rationaliser l'organisation de leur travail (Sanchez-Salgado 2007).

### ***La vassalisation de la critique***

Au cours de ce manuscrit, nous observerons l'un de ces groupes d'intérêt général qui contribuent à la fabrication de la « culture européenne », et montrerons comment ces entités peuvent, ou non, parvenir à influencer l'écriture de ces politiques. Nous mobiliserons, en particulier dans le quatrième et dernier chapitre, le résultat d'une observation participante de six mois réalisée au sein de *Culture Action Europe*, une organisation présentée comme « défenseur et *lobby* pour la promotion des arts et de la culture [...] en contact immédiat avec les décideurs européens », et comme un « important réseau européen d'organisations culturelles, d'artistes, d'activistes, de chercheurs et de décideurs politiques »<sup>15</sup>. Son action, matériellement et politiquement encadrée par la Commission, donne à voir non seulement le processus de fabrication *ad hoc* d'un interlocuteur « citoyen », mais aussi une logique de *vassalisation* par le pouvoir européen de ces groupes d'intérêt (Weisbein 2001). En effet, peu après sa fondation en 1992, *Culture Action Europe* devient principalement financée par le biais des programmes culturels européens portés par la Commission.

Du fait de la faiblesse matérielle de ces groupes d'intérêt général (Sanchez-Salgado 2007), il prévaut souvent une forme de scepticisme vis-à-vis des effets politiques du travail de ces organisations. La contradiction entre les efforts mis en place par la Commission pour maintenir

---

<sup>15</sup> « About us », *Culture Action Europe*, 27 juin 2012 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20120627044151/http://www.cultureactioneurope.org/network/about-us> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019] ; « About us », *Culture Action Europe*, 2018 [en ligne]. <https://cultureactioneurope.org/about-us/> [consulté le 4 juillet 2018]

une communauté de groupes d'intérêt général et le manque d'influence que ceux-ci semblent avoir sur la prise de décision laisse penser que l'effet décisif de ces vassaux est de sanctionner positivement des décisions sur lesquelles ils n'ont aucune véritable influence. Lorsqu'ils ne sont pas décrits comme de quasi-prestataires des institutions européennes, les groupes d'intérêt général ont ainsi pu être dépeints comme les « ventriloques » de la Commission européenne (Snowdon 2013). Nous proposons de dépasser ce constat en montrant ce que, malgré une position de vassal, ces organisations hybrides fabriquent de particulier et de supplémentaire. Ainsi, même si elles semblent fortement subordonnées au cadre de travail qui leur est imposé, nous suggérerons de prendre au sérieux la critique exprimée par ces organisations et leurs effets pratiques autant que politiques.

En effet, si elle contraint l'action de ces groupes d'intérêt, la logique de vassalisation fait aussi évoluer les thèmes, sujets et objets auxquels ils s'intéressent, et donc la forme de leur critique. Alors que traditionnellement la majeure partie du secteur culturel subventionné s'oppose au poids des critères exogènes et revendique plus d'autonomie dans le déroulement de leurs activités, la réponse apportée aux récentes réformes par les groupes d'intérêt constitués au niveau européen semble, à l'inverse, moins viser à préserver une forme d'autonomie qu'à faire preuve de « l'utilité de la culture ». Le défi est, pour ces organisations en particulier, de préserver un rôle critique tout en respectant les présupposés de la stratégie européenne et en intégrant les injonctions de la Commission européenne. Pour justifier la dépense publique dans un contexte à dominante libérale et depuis une position de « petit » au sein des institutions européennes, la défense du secteur culturel ne passerait alors plus par l'idée d'exception culturelle (Gournay 2002), limitant toute instrumentalisation de la culture, mais par un élargissement des catégories qui constituent les « valeurs ajoutées » de la culture, essentiellement exprimées en termes d'« impacts », sur le bien-être, sur l'accueil migratoire, sur la cohésion sociale ou la citoyenneté, par exemple.

Si le déploiement de toute politique fait ainsi apparaître des conflits et des critiques de la part de la multiplicité des acteurs qui la mettent en œuvre, il existe une critique explicite et structurée de la politique culturelle qui attirera particulièrement notre attention tout au long de ce manuscrit. Prendre la critique au sérieux nous permettra de montrer que, par le biais d'un phénomène d'institutionnalisation et de vassalisation spécifique au fonctionnement de l'Union européenne, l'activité des groupes d'intérêts joue un rôle important dans le processus de « modernisation », véhicule des représentations de la culture et des façons d'appréhender le financement public pour la culture en Europe. Nous constaterons que simultanément à un déplacement des principes et des instruments de la politique culturelle, on observe un processus

de « modernisation » des critiques qui sont apportées par la « société civile » au processus de réforme.

\*

Cette thèse ambitionne de décloisonner le champ de recherche sur la gouvernance de l'Union européenne et celui sur l'étude des politiques culturelles. En partant de la particularité de notre cas – la réforme des programmes européens de financement culturel –, nous espérons proposer une enquête portant plus généralement sur la modernisation des politiques publiques. Pour y répondre, nous posons trois sous-questions de recherche : l'une portant sur les modes de justification d'une politique publique, la deuxième sur les déplacements amenés par le mode de financement par projets, et la troisième sur la spécificité d'un cadre politique européen au sein duquel la « société civile » se trouve vassalisée. Nous montrerons que ces trois axes de questionnement sont indissociables et demeurent essentiels pour comprendre le fonctionnement des politiques européennes et leur modernisation.

Dans cette perspective, notre dispositif d'enquête a été pensé pour illustrer les continuités entre la dimension conceptuelle et historique du processus de production d'une politique publique et sa dimension interactionnelle, donnant à voir la façon dont les individus performant, redéfinissent et critiquent l'action publique. L'approche pragmatique que nous avons choisie nécessite ainsi de s'attarder sur au moins trois niveaux d'interaction : d'une part, un niveau *conceptuel* de la politique culturelle, c'est-à-dire le plan des configurations idéologiques et discursives qui ont pour effet (ou non) d'apporter une justification à la politique culturelle, et de définir ses contours, ses objets et ses méthodes ; d'autre part, un niveau *pratique* de la mise en œuvre de la politique culturelle européenne, c'est-à-dire le niveau interactionnel de traduction et d'appropriation de la politique culturelle dans des outils et des artefacts qui formatent et transforment le travail des organisations. Enfin, ces deux niveaux sont médiés par un échelon *instrumental* dont la fonction est d'opérationnaliser l'action gouvernementale en faisant le lien entre les conceptions dont ils sont porteurs et les interactions concrètes au sein desquels cette action s'insère. L'échelon instrumental est aussi un niveau de réélaboration, depuis les espaces de résistance et de mise en pratique des conceptions. Dans les deux dernières sections de cette introduction, nous exposons le matériau collecté nous permettant d'observer et articuler ces trois niveaux (C.), puis nous annoncerons le plan de ce manuscrit (D.).

## C. Un terrain d'enquête à plusieurs niveaux

Notre matériau a été récolté à plusieurs niveaux (voir Tableau 3). Nous le listons ci-dessous en le mettant en correspondance avec le ou les niveaux d'observation auxquels il correspond, ainsi qu'avec les processus qu'il nous permettra d'observer. Évidemment, les observations effectuées à chacun des niveaux se nourrissent mutuellement, si bien que les analyses effectuées à partir d'un terrain particulier nous ont permis de mieux aborder l'ensemble des autres points d'observation. Le tableau ci-dessous est accompagné d'explications dans les pages suivantes. Nous apporterons également des détails supplémentaires sur les matériaux d'enquête utilisés au début de chaque chapitre.

Tableau 3 – Synthèse sur le matériau récolté en fonction du niveau

Niveau d'observation	Ce que l'on y observe		Matériau
Production des <b>conceptions</b> sur la politique culturelle	↓	Explicitation du rôle de l'action publique et des organisations culturelles	Analyse documentaire à partir d'une dispute académique sur le « tournant créatif » [n=32 livres, chapitres et articles]
		Redéfinition des frontières de la « politique culturelle »	
Compromis institutionnels entre les conceptions élaborées		Travail d'archive sur la littérature grise des institutions européennes [n=80 documents d'archives]	
Matérialisation du compromis dans des dispositifs formels			
Articulation des conceptions et instruments au cours de situations pratiques			Observations participantes au sein des points de contact [n=27 jours]
Mise en adéquation de l'organisation du travail			Analyse de dossiers de candidatures/ou d'évaluations de candidature [n=11 dossiers]
Élaboration des <b>instruments</b> politiques de financement de la culture en Europe	Mise en adéquation de l'organisation du travail	Entretiens avec des acteurs investis à différents niveaux du programme [n=39 entretiens]	
	Transformation du rapport entre l'UE et sa critique	Ethnographie participante au sein d'un groupe d'intérêt général en tant que stagiaire [n=6 mois]	
Mise en <b>pratique</b> des instruments de financement européen pour la culture	↑		

### 1) Dessiner les conceptions de la politique culturelle à travers une dispute académique

L'étude des conceptions de la politique culturelle repose sur une **analyse textuelle de 32 livres ou articles** (pour un total de 3300 pages) issus de la littérature normative, produite essentiellement en économie, science politique et en science de gestion (voir le Tableau 4 pour

une synthèse et l'Annexe 2 pour une liste complète). Cette littérature a été choisie à partir du produit d'une dispute académique sur le « tournant créatif » faisant intervenir directement ou indirectement de nombreux chercheurs. Ne pouvant prétendre à un traitement exhaustif des données, des textes et des auteurs de la littérature normative sur ce sujet, nous avons choisi de produire une analyse systématique d'un échantillon représentatif du réseau de cette dispute.

Quand bien même la dispute qui nous intéresse a pu se propager, en partie dans les sphères universitaires francophones, elle apparaît d'abord prégnante entre des auteurs anglo-saxons (britanniques, états-uniens et australiens). Ceux-ci s'interpellent nommément et se répondent – chose qui n'arrive que très ponctuellement entre auteurs anglophones et francophones. À la suite d'une importante revue de la littérature, nous avons donc choisi de nous concentrer sur des chercheurs publiant en anglais.

**Tableau 4 – Quelques chiffres sur la littérature utilisée pour l'analyse textuelle**

Format (nombre de pages)		Champ disciplinaire d'appartenance des chercheurs		Pays d'origine des chercheurs	
Livres	9 (2899 pages)	Économie de la culture	3	Royaume-Uni	7
Articles	19 (272 pages)	Science politique	3	États-Unis	2
Chapitre	3 (53 pages)	Information et communication	3	Australie	2
Rapport	1 (48 pages)	Gestion, management, consulting	2		

Notre échantillon nous permettra de mettre en évidence les antagonismes entre les auteurs qui défendent une approche *orthodoxe* du « tournant créatif », dont l'intention est d'accompagner le mouvement gouvernemental de redéfinition des politiques culturelles en faveur d'une politique adaptée aux dites industries créatives et, d'autre part, les tenants d'une conception *hétérodoxe*, dont les efforts consistent à réorienter cette réforme dans un sens opposé à la voie défendue par les orthodoxes, à discréditer l'interprétation « créative » des politiques culturelles et à défendre la particularité et la nécessité d'instruments politiques spécifiquement culturels.

## **2) L'institutionnalisation de la politique culturelle européenne au prisme de la littérature grise**

La deuxième partie de notre matériau est constituée essentiellement de littérature grise européenne (c'est-à-dire de l'ensemble des documents produits par les institutions

européennes), nous permettant de saisir les dynamiques de la réforme du financement culturel en Europe, les enjeux et le rôle des différents acteurs dans le développement d'une politique européenne pour la culture (voir le Tableau 5 pour une synthèse et l'Annexe 4 pour une liste complète). Tout au long du manuscrit, la littérature grise sera citée entre crochets « [ ] » signalant un renvoi à l'Annexe 4 et non à la bibliographie générale. Nous mobiliserons en particulier les documents issus des journaux officiels produits par le Conseil, la Commission et le Parlement européens. Nous analysons en outre l'ensemble des livres blancs et verts, des études, et des rapports d'expertise, produits soit directement par les institutions européennes, soit parfois par des cabinets de conseil et des experts en économie et politiques culturelles sollicités par les institutions européennes.

**Tableau 5 – Quelques chiffres sur la littérature grise analysée**

<b>Auteurs</b>		<b>Types de document</b>		<b>Décennie de publication</b>	
Commission européenne	18	Études, rapports et documents de travail	39	2010 à 2019	41
Autres institutions européennes et société civile	19	Décisions, conclusions, règlements et directives	19	2000 à 2009	27
Conseil européen	12	Avis, communication, recommandation	9	1990 à 1999	2
Parlement européen	9	Traités, stratégies, conventions, statuts	7	1980 à 1989	1
Conseil et Parlement européens	8	Appels à proposition	4	1970 à 1979	5
Prestataires, consultants	6	Guides	2	Avant 1970	4
Institutions internationales	5				
Conseil de l'Europe	5				

Il est important de préciser que, dans le but de faire apparaître les tensions, les ambiguïtés et les conflits engendrés par la modernisation de l'action publique, nous nous sommes concentré sur les textes qui traitent des instruments politiques spécifiquement destinés au secteur culturel subventionné. À ce titre, nous avons réalisé des choix, nous amenant à écarter de notre analyse la plupart des textes traitant des instruments de financement destinés à l'industrie audiovisuelle et désormais gérés par la Direction Générale Contenus, Réseaux et Technologies, mais



également des fonds structurels versés directement aux régions<sup>16</sup>. En effet, plusieurs fonds structurels répondant à la politique régionale de cohésion et, dans une moindre mesure, les programmes de recherche scientifique, distribuent indirectement des montants importants aux organisations culturelles. On peut ainsi estimer à 400 millions d’euros les crédits qui transitent annuellement par les fonds structurels vers les organisations culturelles (Helie 2004) – un montant près de six fois supérieur à celui apporté par les programmes culturels que nous étudions. La raison pour laquelle nous nous intéressons ici seulement aux programmes spécifiquement culturels de l’Union est qu’ils nous permettent de questionner les modes de justification d’une dépense publique dédiée spécifiquement à la culture. Or, de toutes les catégories d’activités cibles du financement FEDER ou FSE, aucune ne comporte de mention à la culture. L’ensemble des organisations bénéficiant directement ou indirectement des fonds régionaux ne peuvent le faire qu’en proposant des projets visant à « favoriser la création d’emplois » ou la « coopération territoriale » – c’est ainsi que l’envisage explicitement le Parlement européen [2012A]. Comme le rappelle Thomas Elie à partir de son étude sur l’européanisation des politiques culturelles, « l’action culturelle *via* la politique régionale tient [...] au fait que la culture n’y émerge pas comme catégorie d’intervention autonome » (Helie 2004, p. 67). Afin de mieux comprendre le processus de modernisation de la politique culturelle, c’est bien à l’inverse sur la métamorphose d’un financement supposé autonome et propre à la culture que nous portons notre attention. En d’autres mots, nous ne nous intéressons pas à l’usage culturel des fonds structurels en général, mais à l’usage stratégique des fonds proprement culturels.

### 3) Au plus près du guichet

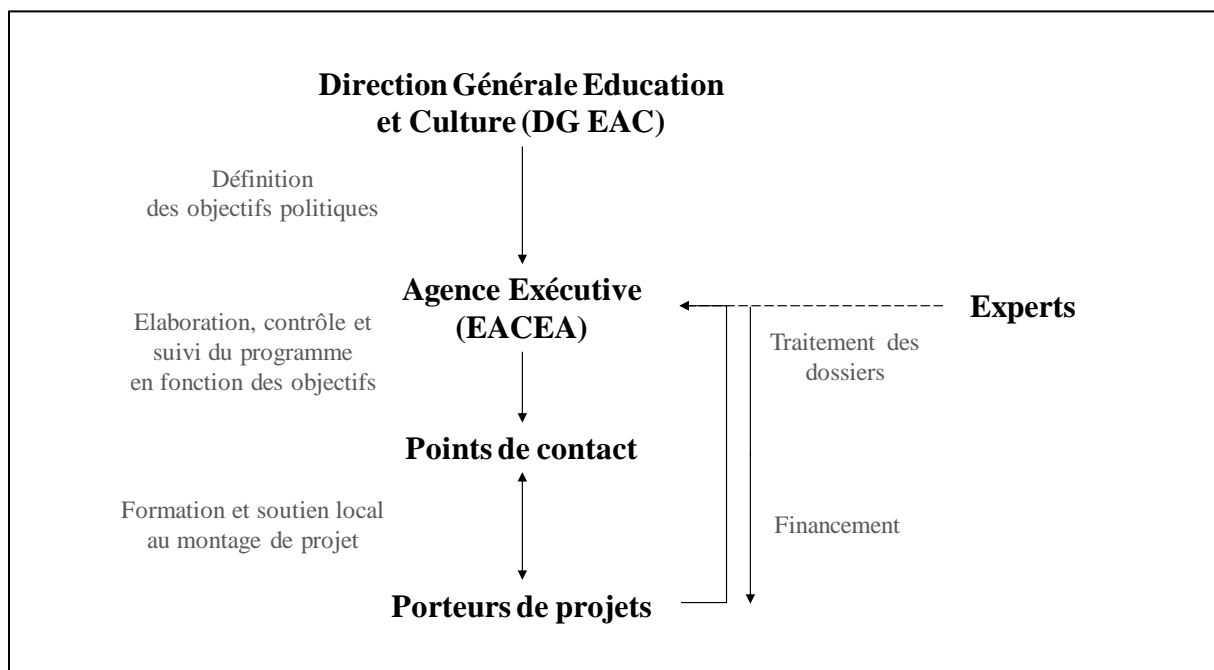
Notre terrain situé au niveau du guichet est relativement étendu si l’on se réfère aux entités que le programme donne à voir en interaction (voir Figure 3). Nous avons observé des interactions entre la **Direction Générale Éducation et Culture** (DG EAC) qui ordonne les objectifs politiques du programme et l’**Agence Exécutive Éducation, Audiovisuel et Culture** (EACEA) vers laquelle la Commission européenne externalise l’élaboration des appels à

---

<sup>16</sup> Notamment le *Fonds européen de développement régional*, ou FEDER, proposant de « favoriser le développement des technologies de l’information et de la communication, investir dans la recherche, le développement technologique et l’innovation, améliorer la compétitivité des PME, soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone » (« *Le FEDER, qu’est-ce que c’est ?* », Ministère de la cohésion des territoires, 17 février 2016 [en ligne] <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Actualites/Le-FEDER-qu-est-ce-que-c-est> [consulté le 22 août 2019]), et le *Fonds Social Européen*, FSE, soutenant « l’inclusion active et la lutte contre la pauvreté, l’éducation et la formation tout au long de la vie, l’accès à l’emploi durable et le soutien à la mobilité du travail et plus marginalement le renforcement des capacités administratives » (« *Qu’est-ce que le FSE ?* », Ministère du Travail, 2014 [en ligne] <http://www.fse.gouv.fr/quest-ce-que-le-fse> [consulté le 22 août 2019]).

financements annuels, le contrôle et le suivi des projets. Pour informer et soutenir localement les candidats aux financements, l'Agence exécutive et la Commission s'appuient sur des **points de contact** (ou *desks*) présents dans chaque pays participant au programme. À l'instar du point de contact français dont nous avons pu longuement observer le travail, ceux-ci peuvent mettre en place des formations ou des ateliers de montage du dossier de financement. Ce sont également eux qui permettent aux porteurs de projet de rencontrer leurs pairs et de s'organiser en projets collectifs. Les **porteurs de projets**, que la Commission et l'Agence exécutive nomment les « opérateurs culturels et créatifs », peuvent être des organisations de type très variable selon le financement auquel ils candidatent : organisations à but lucratif ou non lucratif, maisons d'édition, associations de jeunesse, lieux de diffusion et d'exposition (théâtres, complexes artistiques, etc.). Ces « opérateurs » soumettent leur candidature finalisée directement à l'Agence exécutive, et à un **groupe d'experts**, nommé par l'Agence exécutive, responsable d'évaluer les projets pour permettre à l'Agence de sélectionner les projets à financer.

**Figure 3 – Les principaux acteurs de la mise en place du programme *Europe Créative***



Depuis la fin du mois de novembre 2014, et de façon continue jusqu'en 2019, nous avons mené en tout **27 journées entières d'observation participante** pendant différentes formations et évènements tenus à différents niveaux (voir Tableau 6). La majorité s'est déroulée lors de journées de formation et ateliers organisés par le point de contact parisien. Ce terrain, rarement observé, donne à voir en interaction non seulement des porteurs de projets culturels, mais

également les formateurs des points de contact et les responsables de l'Agence garants du respect des objectifs politiques de la Commission européenne.

**Tableau 6 – Détail des journées d'observation**

<b>Statut</b>	<b>Journées d'observation</b>
Formations et ateliers organisés par les points de contact	13
Journées d'information et portes ouvertes organisées par les points de contact ou l'Agence exécutive	13
Table ronde organisée par le Parlement européen	1

Nous avons choisi la notion d'observation participante pour qualifier tout particulièrement les observations menées au cours des formations et ateliers organisés par les points de contact, puisque celles-ci requéraient que nous participions de façon active à l'ensemble des exercices qui nous y étaient proposés. De manière générale, les formations et ateliers sont des moments d'interaction au cours desquels la passivité est fortement sanctionnée. À plusieurs reprises nous nous sommes donc trouvés au cœur de l'action. Nous verrons au cours de nos descriptions, comment au lieu de constituer un handicap, une contribution active lors de ces interactions, si elle est objectivée (Bourdieu 2003), devient un atout pour la réalisation de nos observations.

Une telle immersion nous a permis de collecter une grande quantité de documents propres à l'analyse des discours et des instruments de financement européen, et de récolter le témoignage de nombreux acteurs. Nous avons, d'une part, conservé l'ensemble des guides produits à destination des porteurs de projet par l'Agence exécutive et, par extension, les documents de support pédagogique, audio, vidéo ou texte, produits par les points de contact, qui servent à former et informer les porteurs de projets. D'autre part, nous avons mené **39 entretiens** avec des acteurs investis à différents niveaux du programme (voir Tableau 7) : des experts pour la Commission, une députée européenne, des porteurs de projet, deux employés de l'Agence exécutive européenne et des responsables de groupes d'intérêt général. Au cours de nos entretiens, nous avons également pu collecter des dossiers de candidature et des fiches d'évaluation rédigées par les experts à destination des porteurs de projets, recouvrant **11 projets de candidature**. Ceux-ci constituent une importante source de données sur les modalités pratiques de l'évaluation des dossiers.

Tableau 7 – Détail des entretiens menés

Statut de l'enquêté au moment de l'entretien	Quantité d'entretiens
Responsables ou employés d'organisations culturelles, candidates ou candidates potentielles au financement européen (Dont employés ou responsables de groupes d'intérêt général)	28 (6)
Experts évaluateurs des dossiers de candidature	6
Employés de l'Agence exécutive et bureaux de contact	4
Députée européenne	1

Ici également nous avons fait un choix important. En effet, la majorité de nos observations au sein de points de contact a été réalisée à Paris. Nous le verrons au cours des chapitres, au vu de la position particulière de la France dans l'espace de définition de la politique culturelle européenne, ce choix ne peut constituer une entrée représentative de l'ensemble des points de contact européens. Bien au contraire, il constituera pour nous le lieu d'une interprétation hétérodoxe de la politique culturelle, nous permettant de mettre en exergue les conflits et contradictions liés à la prolifération d'une conception orthodoxe de la réforme créative de la politique culturelle.

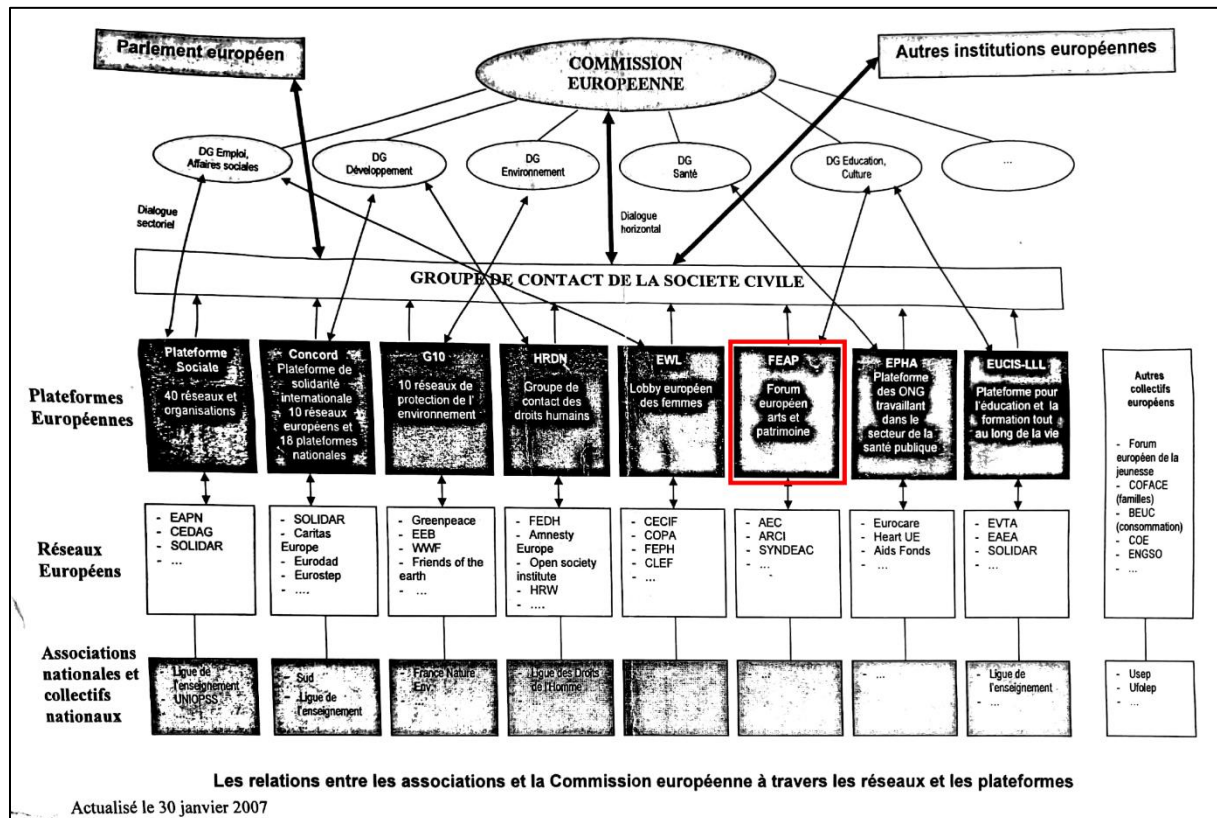
#### 4) Observer et participer à la critique au sein d'un groupe d'intérêt général

La quatrième partie de notre matériau est constituée des données collectées, de janvier à juillet 2016, lors d'un **stage d'observation participante de 6 mois** dans un groupe d'intérêt général à Bruxelles (*Culture Action Europe*) en tant qu'analyste politique bénévole. Ce groupe d'intérêt rassemble des acteurs du secteur culturel (arts vivants, musées et associations locales en particulier) qui tentent d'influencer, de résister, ou au moins de déchiffrer les réformes successives des politiques européennes. Il est créé en 1992, d'abord sous le nom de *Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine* (FEAP), avec pour objectif affiché de « mettre en exergue les besoins de la communauté artistique européenne auprès des décideurs européens [...] et participer au processus décisionnel »<sup>17</sup>. Dès le début des années 2000, *Culture Action Europe* est reconnu comme le principal groupe de contact européen de la société civile en faveur

<sup>17</sup> « À propos », FEAP, 2001 [en ligne].  
<https://web.archive.org/web/20010802023529/http://www.efah.org/R08/EFAH/Ig00enr.nsf/VFrameset/LeFeap?OpenDocument> [consulté via archive.org le 21 août 2019]

de la culture, comme l'indique le schéma ci-dessous fourni par un enquêté lors de nos observations (voir Figure 4).

**Figure 4 – L'insertion du *Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine* dans le réseau européen des groupes de contact de la société civile (récolté lors de l'entretien #9)**



*Culture Action Europe* (ci-après CAE) est, à au moins deux égards, un poste d'observation privilégié pour prolonger notre analyse de la politique culturelle européenne. Premièrement, l'organisation déclare représenter 149 « membres » qui soutiennent son action en cotisant à hauteur de 100 000 euros – soit plus de 25% de son budget annuel (environ 400 000 euros). Deuxièmement, l'organisation est bénéficiaire du programme qui constitue notre principal objet d'étude. En effet, CAE est financée pour plus de la moitié de son budget, par le programme *Europe Créative*. Ainsi, alors même qu'elle est amenée à contribuer à la critique de la politique culturelle de la Commission européenne, l'organisation est continuellement soumise au mode de financement par projets du programme européen. Une description fine des interactions et modalités de travail qui animent CAE nous permettra donc de mettre en exergue les effets pratiques, mais aussi politiques, des instruments politiques européens.

L'organisation, qui compte moins de 10 salariés, dont 3 à 5 cadres selon les périodes, emploie de façon continue deux stagiaires bénévoles, qu'elle renouvelle tous les six mois, afin

de respecter la législation du travail belge. Elle offre précisément deux types de stages : « *policy intern* » et « *communication intern* ». Ces deux qualificatifs, qui constituent l'offre de stages proposée par CAE, signalent une séparation dans l'organisation à la fois entre des fonctions dans l'organisation, mais aussi entre des types d'activité qui seront importants pour notre enquête – nous y reviendrons.

Notre embauche au sein de l'organisation en tant que *policy intern* a été facilitée par l'intérêt des dirigeants pour notre connaissance des « nouvelles technologies » que ceux-ci déduisent de notre expérience dans une entreprise du « secteur créatif » et de notre travail de recherche sur les dispositifs de co-création en ligne. En effet, notre précédente enquête (Arfaoui 2015), tout autant que les intuitions nous ayant conduit à ce travail de thèse, repose en partie sur les étonnements provoqués par une formation de 5 années au sein d'une école de commerce, ainsi que par une expérience professionnelle de 3 années au sein d'une entreprise du secteur publicitaire. Contre toutes nos attentes, ce diplôme d'école de commerce et cette expérience professionnelle furent fortement valorisés par les responsables des organisations culturelles que nous avons approchées et facilitaient notre insertion dans ces espaces sociaux.

Le poste de stagiaire au sein de CAE apparaîtra au fur et à mesure comme un point d'observation commode. En effet, le statut de stagiaire implique une forte rotation des tâches. Les sollicitations des stagiaires par les supérieurs nous donneront à voir le niveau d'importance, d'urgence, de difficulté ou les formes de routines institutionnalisées dans les tâches à exécuter. Si nous avons été recruté comme *policy intern*, durant ce stage, nous participerons ainsi tant aux activités du département politique qu'à celles du département de communication ou de la régie administrative.

## D. Organisation de la thèse

Le **premier chapitre** de cette thèse est consacré à *l'analyse discursive du déplacement de la justification de la politique culturelle*. Dans le courant des années 1990, les *New Labor* britannique et australien précèdent la Commission européenne dans la commande de différents rapports et dans la mise en place de programmes politiques affichant ouvertement la nécessité de passer d'une politique culturelle « traditionnelle » à une politique culturelle « pour la créativité et l'innovation ». Pour comprendre la signification et les origines conceptuelles des discours sur le « tournant créatif », nous proposons de nous intéresser à la littérature normative produite par les chercheurs qui soutiennent ou critiquent ce mouvement de réforme. Nous nous demanderons ainsi quels sont les principaux enjeux et déplacements perçus par les analystes du « tournant créatif » et, surtout, quels sont les grandeurs et principes qui s'opposent au cours de leurs disputes.

Notre modélisation de la dispute autour du « tournant créatif » nous permet de conclure à une répartition polarisée du champ d'études sur la réforme des politiques culturelles entre un camp « orthodoxe » et un camp « hétérodoxe ». L'analyse de cette dispute académique révèle ainsi une production idéologique éclatée, que nous représenterons dans un tableau de conceptions. Nous concluons, au niveau conceptuel, à un processus de modernisation, au cours duquel le couple opposant traditionnellement une conception *élitiste* (approche interventionniste) et une conception *industrielle* (approche libérale) de la politique culturelle se trouve concurrencé par un antagonisme moderne entre conception *innovante* (approche libérale) et conception *démocratique* (approche interventionniste).

Au cours d'un **deuxième chapitre**, nous montrons que ces *déplacements conceptuels* sont perceptibles à l'échelle de l'Union européenne. La période allant des années 1980 à nos jours est en particulier le moment de nombreuses reconfigurations des rapports de force au niveau européen. Alors qu'initialement la politique culturelle européenne se fabrique dans une compétition entre deux institutions européennes distinctes – l'Union européenne et le Conseil de l'Europe –, l'Union européenne étend, avec le Traité de Maastricht, le domaine de ses compétences en matière de culture et éclipse le rôle joué par le Conseil de l'Europe. Les oppositions au sujet de la « bonne » politique culturelle à mener se matérialisent par des antagonismes, non plus externes, mais internes à l'Union européenne entre les tenants de positions libérales et les défenseurs d'une approche interventionniste.

L'augmentation du budget comme le renforcement de la compétence juridique des dirigeants européens concorde toutefois, au début des années 2000, avec l'entrée de l'Union dans une phase de forte pression gestionnaire et budgétaire ainsi qu'avec le vote de stratégies politiques libérales mettant l'accent sur la nécessité de croissance et de compétitivité. En observant le processus de négociation du futur programme *Europe Créative* entre 2010 et 2013, nous montrons que la conception innovante est alors mobilisée par la DG EAC comme cadre conceptuel pertinent pour concilier à la fois les impératifs stratégiques libéraux, le contexte économique austéritaire dans lequel est plongée l'Union et les attentes des défenseurs d'une approche interventionniste de la politique culturelle. En effet, la conception innovante perçoit la culture et les organisations culturelles comme des objets dignes d'être financés car susceptibles de générer un « retour sur investissement ». En s'adossant à un tel cadre conceptuel, la DG EAC propose une réforme du financement culturel européen qui s'inscrit dans une logique lucrative tout en suggérant une augmentation des dépenses au titre d'un investissement dans les activités culturelles. Le budget culturel de l'Union européenne est alors augmenté dans un contexte de baisse du budget général de l'Union européenne. Simultanément, les instruments du financement culturel sont resserrés autour d'appels à projets, s'adressant à des entrepreneurs capables de mobiliser des innovations technologiques et de proposer des synergies entre le champ culturel et d'autres secteurs économiques.

La mise en œuvre du programme *Europe Créative* ne va toutefois pas de soi et les principes « innovants » accompagnant la réforme du financement culturel européen nécessitent un travail de traduction après des cibles du programme. Dans le **troisième chapitre** de cette thèse, nous nous intéresserons au *travail d'interprétation du programme réalisé au guichet des institutions européennes*. Nous procédons à la description de ce processus de traduction en suivant chacune des étapes de fabrication des projets financés par le programme *Europe Créative*. Ce processus donne à voir au moins trois rôles primordiaux : celui des formatrices des points de contact *Europe Créative*, celui des porteurs de projets et celui des experts et des responsables de l'Agence exécutive de la Commission européenne. Dans un premier temps, les points de contact du programme *Europe Créative* sont les espaces où les formatrices incitent les responsables d'organisations culturelles qui viennent les rencontrer à rompre avec leurs modes de fonctionnement habituels. Les injonctions portées par ces formatrices encouragent ainsi les potentiels porteurs de projet à abandonner un ensemble de modalités organisationnelles perçues comme élitistes et passives et à « prendre leurs responsabilités » pour répondre à un ensemble d'enjeux contemporains. Dans un deuxième temps, les porteurs de projet tentent de dégager de ces injonctions les normes d'écriture d'un « bon » dossier de candidature. En plus d'une prise



en compte des objectifs et critères formels énoncés dans les appels à projets, les candidats au programme sont contraints de s'activer pour proposer des transformations fortes des activités de leur organisation et parvenir à la définition d'une nouvelle « stratégie » répondant à un problème « économique » ou « social » identifié. Alors qu'ils doivent renoncer à demander l'aide de l'Union européenne pour poursuivre leurs activités habituelles, les porteurs de projets tentent de se montrer capables de se restructurer et d'innover pour répondre stratégiquement aux différentes conséquences de la « crise européenne ». Enfin, une troisième catégorie d'acteur est située à distance de l'organisation. Il s'agit de l'Agence exécutive et des experts évaluateurs. En contrôlant la conformité des activités et des dépenses des organisations financées, leur travail tend à réinscrire les projets dans le fonctionnement bureaucratique de la DG EAC et de la Commission européenne. Ce rapport bureaucratique au projet ne se fait pas sans contradiction pour les porteurs qui doivent, tout au long du projet, apporter des preuves de l'ensemble des activités prévues. Le programme *Europe Créative* apparaît alors en pratique moins comme un creuset d'innovation que comme le lieu d'apprentissage des normes modernes de l'action publique, où l'organisation culturelle ne doit plus se percevoir comme subventionnée, mais comme investie.

Notre **quatrième et dernier chapitre** questionne la possibilité d'une *réponse critique de la part du champ culturel européen face aux choix programmatiques de la Commission européenne et aux conséquences pratiques du financement par projets*. Nous étudions, pour ce faire, le cas d'un groupe d'intérêt général – *Culture Action Europe* – en prêtant une attention particulière à ses modes d'interaction avec les institutions européennes, ainsi qu'aux choix stratégiques de ses dirigeants pour répondre au phénomène de modernisation de la politique culturelle européenne.

Cette organisation, initialement destinée à agir en groupe d'intérêt du secteur culturel subventionné et en expert des politiques culturelles européennes, se voit, à la fin des années 2000, financièrement contrainte de compléter les cotisations de ses membres par le financement par projets de l'Union européenne. Au fil des années, et de façon édifiante avec la mise en place du programme *Europe Créative*, celle-ci doit alors considérablement adapter ses modalités de travail pour répondre à la structure du financement européen.

Nos observations au sein de *Culture Action Europe* nous permettront ainsi d'exposer les effets du financement par projets sur le travail des organisations financées et de comprendre ses conséquences sur la capacité de ces organisations à formuler une critique dirigée vers la Commission européenne. Nous montrerons que la prégnance de la logique d'action par projets sur les autres logiques (l'expertise et le porte-parolat), tout comme la mise en concurrence de

*Culture Action Europe* avec les organisations qu'elle est supposée représenter, engendre un processus de vassalisation de cette organisation et de sa critique. Celle-ci entreprend alors de produire une critique qui lui permette de préserver une fonction de représentation du secteur culturel tout en façonnant un discours crédible et compatible avec le programme de réforme de la Commission. Envisagé depuis les organisations supposées faire contrepoids à la Commission, le financement par projets peut donc également être observé comme un instrument de gouvernement et d'administration de la critique.

## Encadré 2 - Précautions d'écriture

- *Concernant les règles grammaticales de genre* : Dans le but de faciliter la lecture, cette thèse s'en tient à l'usage du masculin neutre au pluriel. Nous reconnaissons les limites d'un tel usage, notamment dans sa propension à masculiniser la langue et à véhiculer une hiérarchie des sexes. Le générique masculin doit ainsi être considéré, à travers ce manuscrit, comme neutre et incluant le féminin sans discrimination.
- *Concernant l'usage de la première personne* : Notre participation active en tant qu'observateur à de nombreuses scènes de terrain rend presque indissociables notre statut de participant et notre statut d'observateur – cela vaut en particulier pour le chapitre IV. Afin de marquer une distance avec notre terrain, tout en bénéficiant de la ressource empirique qu'une telle immersion constitue, nous distinguerons à l'écrit les descriptions de terrain et le travail d'analyse. Les premières seront marquées par l'utilisation de la première personne du singulier [je], tandis que le second se fera en employant, comme depuis le début de ce manuscrit, la première personne du pluriel [nous].
- *Concernant l'usage du gras dans les citations* : Afin de faire ressortir les points les plus saillants du matériau exposé, nous faisons fréquemment usage de gras dans les citations, qu'il s'agisse d'extraits d'observations, d'entretiens ou de la littérature grise comme académique. Nous précisons en amont que l'ensemble du gras visible est toujours un choix de l'auteur de la thèse et non le fait du document original cité.
- *Concernant nos traductions du matériau issu de la littérature grise et académique* : Toujours dans le but de faciliter la lecture, nous avons choisi de traduire l'ensemble des extraits de terrain depuis l'anglais vers le français. Lorsque cela est pertinent, nous mettons en note de bas de page le texte original de l'extrait traduit ou un lien vers le document cité.
- *Concernant l'anonymat de nos enquêtés* : Les noms de la plupart des acteurs rencontrés sur le terrain lors de nos observations participantes ont été changés. Lorsque les acteurs ne possèdent qu'un prénom suivi d'une initiale (p.ex « Regina T. ») alors il s'agit d'un patronyme emprunté. Seuls les acteurs possédant prénom et nom entier portent leur véritable patronyme.

## Chapitre I

### La politique culturelle en débat : quatre conceptions

*L'idée d'un progrès de l'espèce humaine à travers l'histoire est inséparable de celle d'un mouvement dans un temps homogène et vide. La critique de cette dernière idée doit servir de fondement à la critique de l'idée de progrès en général.*

Walter Benjamin, *Sur le concept d'histoire* (1940)

Dans ce premier chapitre, notre objectif est de réaliser une brève histoire des formes de justification de la politique culturelle. Nous nous en servons par la suite pour déconstruire l'hypothèse d'un « tournant créatif des politiques culturelles », et souligner – pour reprendre la citation de Walter Benjamin – qu'il n'y a pas de temps « temps homogène et vide ». Nous montrons que l'émergence des discours sur le « tournant créatif » peut être éclairée par les rapports de force entre les acteurs qui produisent ou critiquent ces discours, suscitant un foisonnement conceptuel que la seule notion de « tournant » tend à occulter. Pour ce faire, nous nous inspirons du principe de « grammaire », développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans *De la justification* (1991). Dans leur ouvrage, les deux sociologues dessinent un répertoire de systèmes d'équivalences partagés – qu'ils nomment grammaire – permettant aux acteurs du monde social de justifier leurs actions et de trouver des formes d'accord. Nous fabriquons ici notre propre répertoire de « conceptions » et proposons 4 idéaux-types destinés à décrire la pluralité des modes de justification de la politique culturelle.

Nous procédons à une démonstration en trois étapes. Premièrement, nous montrons que le discours modernisateur sur la politique culturelle fait suite à un ensemble de critiques qui, tout au long de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, traduit une disqualification des formes de justification classiques de la politique culturelle. Nous montrons comment ces critiques laissent entrevoir en négatif les caractéristiques de deux conceptions perçues comme traditionnelles : une conception *industrielle* et une conception *élitiste* de la politique culturelle (I.1). Dans un deuxième temps, en nous appuyant sur la production littéraire normative issue d'une dispute entre universitaires au sujet du « tournant créatif des politiques culturelles » et sur l'étude des stratégies d'intercitation bibliographique entre ces auteurs, nous montrons que les auteurs peuvent être répartis entre deux pôles : un pôle *orthodoxe* favorable au « tournant créatif », c'est-à-dire favorable à la redéfinition des politiques culturelles autour des notions d'industries et d'économie créatives, et un pôle *hétérodoxe*, critique dudit tournant (I.2). Tout en étant

dominé par une production académique orthodoxe favorable au « tournant créatif », le champ d'études sur la modernisation de la politique culturelle apparaît divisé et propice au débat. Dans un troisième temps, l'analyse de la littérature normative mise au cœur de la dispute nous permet de prendre cette dernière comme le lieu d'une discussion quant à la « bonne façon » de répondre aux critiques traditionnelles de la politique culturelle et donc comme un espace d'énonciation de conceptions perçues comme modernes. Nous nous servirons de ce contexte polémique pour dessiner les deux conceptions qui viennent alors compléter notre grille conceptuelle : la conception *innovante* et la conception *démocratique* de la politique culturelle (I.3).

Nous verrons dans les chapitres suivants comment, en pratique et chacune à leur manière, les conceptions de la politique culturelle que nous dessinons dans ce chapitre permettent de justifier ou disqualifier une action publique dans le domaine de la culture et les ressources qui lui sont allouées. Ces conceptions apparaîtront ainsi comme des référentiels mobilisés et articulés par les acteurs pour donner du sens à leurs actions.

### Encadré 3 - À propos de nos « conceptions »

Les chercheurs considèrent habituellement que, dans de nombreux pays européens, la politique culturelle s'institutionnalise au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Entre les années 1930 et 1960, d'importants établissements et services publics pour la culture sont effectivement mis en place en Europe: le *Council for Encouragement of Music and the Arts* (1939) puis le *Arts Council* (1946) en Grande-Bretagne (Green, Wilding et Hoggart 1970), le sous-secrétariat d'État aux Loisirs et aux Sports (1936) puis le Ministère pour l'Art et la Culture (1959) en France (Ory 1994; Urfalino 1996), une Commission étatique pour les Affaires artistiques et une Académie des arts (1950) en Allemagne (Goudin 2017), ou encore le Secrétariat National à l'Information et à la Culture populaire (1944) au Portugal (Prado Coelho 1999).

La variété des contextes nationaux et historiques donne à voir une forte hétérogénéité dans ces initiatives, nous empêchant de les réduire à un seul et même phénomène. Néanmoins, ces initiatives ont en commun de systématiquement entraîner avec elles des questionnements sur ce qu'est précisément la « culture », sur les frontières du champ « culturel » et, par extension, sur le rôle de l'État ou de la puissance publique vis-à-vis de ce que l'on aura défini comme la culture ou le champ culturel. Au début du XX<sup>e</sup> siècle en France, par exemple, les prémices de l'institutionnalisation de la politique culturelle apparaissent sous la forme d'une opposition entre les artistes et les agents de l'État. Les

premiers se présentaient comme étant les seuls en mesure de parler au nom du peuple par l'intermédiaire de leurs œuvres et les seconds n'étaient pas reconnus comme légitimes pour intervenir sur les questions esthétiques (Ory 1994). Progressivement, ces « luttes pour la définition de la culture et pour l'autorité à parler de culture » se sont déplacées (Dubois 2000). La notion de culture a pris d'autres significations et l'État est devenu une instance légitime d'administration de la culture.

Dès leur genèse, les politiques culturelles apparaissent donc prises dans des disputes (Gentil et Poirrier 2006) dépassant les questionnements sur la politique culturelle comme instrument technique de l'action publique. Comme le dit Philippe Urfalino, l'histoire des politiques culturelles relève « autant de l'histoire des idées et des représentations sociales que d'une histoire de l'État ou des autres instances publiques » (1996). Cette approche polémologique de l'histoire des politiques culturelles permet d'appréhender l'élaboration d'une politique culturelle dans une dispute entre plusieurs *conceptions* relatives au statut de la culture. Dans cette dispute, on peut voir se dessiner les conceptions en débat tant depuis leur contenu positif que depuis ce qu'on leur reproche. Le versant positif d'une conception est visible dans les actions et les discours produits par ses défenseurs ou ses promoteurs, tandis que son versant négatif apparaît lorsque celle-ci est critiquée. Le plus souvent, les contours d'une conception apparaissent d'autant plus clairement que celle-ci fait face à des critiques. Alors que les détracteurs d'une conception la font apparaître comme un ensemble d'idées à disqualifier, ses défenseurs peuvent être amenés à défendre publiquement l'intérêt et les spécificités d'un tel positionnement. Analyser le discours des défenseurs comme celui des critiques d'une conception apparaît ainsi être un appui intéressant pour récolter des informations sur les contours de cette conception.

<b>Versant positif</b>	<b>Versant négatif</b>
La conception est rendue visible par sa promotion	La conception est rendue visible par la critique qui en est faite

Dans ce chapitre, nous proposons de décrire, à partir des critiques qui leur sont opposées (versant négatif), les conceptions dominantes du champ de forces dans les

années 1950-1970, puis de décrire l'avènement de nouvelles conceptions à partir cette fois de leurs promoteurs (versant positif) dans les années 1980-2000. Ces nouvelles conceptions permettent d'apaiser une partie des disputes antérieures et de déplacer la scène de luttes.

Tout en nous donnant pour objectif de bâtir une grille des conceptions *de la politique culturelle*, nous nous appuyons dans notre analyse sur un ensemble de textes ne faisant pas toujours mention de la « politique culturelle », mais déployant des propositions normatives à propos de ce que serait une « bonne » ou une « vraie » culture, des qualités déterminantes pour évaluer une œuvre, ou de la justification et de la manière la plus appropriée de financer les acteurs culturels. Lorsque cela est possible, nous extrapolons à partir de ces éléments les propriétés des différentes conceptions semblant alors se dessiner. Chacune des quatre conceptions auxquelles nous aboutissons à la fin de ce chapitre sera ainsi caractérisée par 5 dimensions :

<p><b>Le statut donné à la culture</b> i.e. « <i>marchandise</i> » vs. « <i>œuvre d'art</i> »</p>	<p>La position donnée à la « chose culturelle » par rapport aux institutions, acteurs et objets du reste de la société.</p>
<p><b>La figure valorisée</b> i.e. « <i>consommateur</i> » vs. « <i>artiste</i> »</p>	<p>L'acteur ou le groupe d'acteurs qui est mis au centre des interactions pour aboutir à une culture « adéquate ».</p>
<p><b>Les caractéristiques valorisées</b> i.e. « <i>popularité</i> » vs. « <i>excellence</i> »</p>	<p>Les qualités que l'on valorise dans la « chose culturelle » pour répondre de façon adéquate au statut qui lui a été conféré.</p>
<p><b>Les interactions valorisées</b> i.e. « <i>divertissement</i> » vs. « <i>distinction</i> »</p>	<p>Les formes d'organisation ou d'interaction engendrées par ou engendrant la « chose culturelle », la figure et les caractéristiques adéquates.</p>
<p><b>Le rôle de l'État</b> i.e. « <i>instructeur</i> » vs. « <i>garant du marché</i> »</p>	<p>Le rôle prêté à l'État pour permettre le développement de la culture en adéquation avec le statut qui lui a été donné et participer à la valorisation de la figure, des caractéristiques et des interactions associées à ce statut.</p>

Bien entendu, ces conceptions n'existent pas en tant que telles empiriquement et doivent être prises comme des idéaux-types. Elles nous permettront néanmoins de penser tout au long de la thèse les contradictions, mais aussi les articulations, qui peuvent émerger au fil du développement de la politique culturelle européenne. Nous les

retrouverons ainsi « sur le terrain », mises en discussion et en tension par et entre les acteurs que nous observons. Elles constitueront une grille de lecture nous permettant de mieux décrire les échanges et les disputes qui prennent place au niveau européen.

## **I.1 Les conceptions « traditionnelles » de la politique culturelle au prisme de leur critique**

Le renouvellement des formes de justification de la politique culturelle suggéré par les discours sur le « tournant créatif » répond en partie à un ensemble de critiques, issues de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, relatives au statut donné à la « culture ». À partir de ces critiques, émanant généralement de penseurs et intellectuels critiques, mais aussi d'artistes, nous proposons de déduire les conceptions dominantes de la politique culturelle jusque dans les années 1970. De la même manière que la littérature issue de la dispute sur le « tournant créatif » nous permettra dans les deux prochaines parties de souligner les différences entre plusieurs idéaux-types des conceptions « modernes » de la politique culturelle, nous choisissons ici à dessein de partir des expressions critiques les plus exacerbées pour construire nos idéaux-types des deux conceptions traditionnelles. Ce sont ces mêmes critiques qui participent à justifier le déplacement étudié ensuite.

Avec cet objectif en tête, nous réunissons deux types de critiques : celles formulées à l'encontre de l'« industrie culturelle » d'une part (I.1.1), et celles formulées à l'encontre de la « culture cultivée » d'autre part (I.1.2), pour fabriquer nos conceptions *industrielle* et *élitiste* de la politique culturelle. Nous nous appuyerons en particulier sur les critiques développées par l'École de Francfort, d'une part, et celles des travaux bourdieusiens et du courant interdisciplinaire des *cultural studies* d'autre part.

### **I.1.1 Les critiques de l'« industrie culturelle »**

Les réflexions critiques à l'égard de l'« industrie culturelle » émergent à partir des années 1940 dans la théorie critique élaborée dans le prolongement de la tradition marxiste par les philosophes de l'École de Francfort (ici représentés par Max Horkheimer, Theodor W. Adorno, Herbert Marcuse, Friedrich Pollock et Walter Benjamin). Ce courant a pour spécificité d'appréhender le mode d'organisation structurant la production culturelle à cette époque en termes d'« industrie culturelle ». Ce concept, forgé par Adorno et Horkheimer dans *La Dialectique de la raison* (1947), dénonce la production industrielle des biens culturels, c'est-



à-dire la réification de la culture dans les marchandises, la standardisation de la production et l'aliénation des consommateurs de ces biens. Si aujourd'hui la notion d'industrie culturelle est institutionnalisée et utilisée au premier degré, lorsqu'Horkheimer et Adorno l'explicitent, c'est en tant qu'expression critique des sociétés capitalistes (Voirol 2011).

### ***La culture comme « marchandise »***

La notion d'industrie culturelle va d'abord de pair avec la critique d'un processus de commercialisation de la culture engendrant un phénomène de « réification ». En d'autres mots, par un effet de cadrage, la culture deviendrait aux yeux de chacun une chose et, plus précisément, une *marchandise* [**statut donné à la culture**].

Ce phénomène de réification serait permis et encouragé par le contexte technologique que les théoriciens de l'École de Francfort décrivent. Walter Benjamin, le premier, étudie la façon dont la reproductibilité technique des œuvres d'art a permis l'avènement d'un mode de production rationnel et bureaucratique des œuvres, leur faisant progressivement perdre leur « aura » (Benjamin 1936). Adorno et Horkheimer reprennent à leur compte ce constat, en affirmant que « la technologie de l'industrie culturelle n'a abouti qu'à la standardisation et à la production en série, en sacrifiant tout ce qui faisait la différence entre la logique de l'œuvre et celle du système social » (Adorno et Horkheimer 1971). Ainsi, la rationalisation de la production, et la division du travail qu'elle induit, aurait pour effet d'imposer des standards de fabrication, appliqués aux produits culturels comme de « véritables moules spatio-temporels » (Morin 1961). Comme le disent Adorno et Horkheimer, « dans le processus de leur production, les images sont précensurées conformément aux normes de l'entendement qui, plus tard, décideront de la manière dont il faut les regarder » (Adorno et Horkheimer 1971). L'industrie culturelle ferait ainsi disparaître l'hétérogénéité, la singularité et l'authenticité des œuvres culturelles.

### ***Le divertissement comme « prolongement de l'aliénation »***

Dans le but d'interpréter l'effet de la réification de la culture et de la standardisation de la production culturelle, les théoriciens critiques appliquent à la culture la grille d'analyse marxienne sur le fétichisme de la marchandise (Adorno 1973). En donnant la primauté à la valeur économique, le *consommateur* du bien culturel [**figure valorisée**] associerait la qualité d'une œuvre à ses caractéristiques externes, notamment sa valeur d'échange, plutôt qu'à l'expérience sensible que celle-ci lui procurerait. Comme le dit Adorno, dans son texte intitulé *Le caractère fétiche dans la musique et la régression de l'écoute*,

Le consommateur tombe en adoration devant l'argent qu'il a dépensé pour acheter ses places au concert de Toscanini. Littéralement, il a « fait » le succès, qu'il réifie et accepte comme critère objectif, sans s'y reconnaître. Il ne l'a pas « fait » toutefois en ce que le concert lui a plu, mais en ce qu'il a acheté le billet d'entrée (Adorno 1973, p. 14).

Ainsi, tout en étant parfaitement *ordinaires*, les marchandises de l'industrie culturelle présenteraient la particularité d'être *populaires* et *désirables* [**caractéristiques valorisées**]. Ce fétichisme pour Adorno produirait une régression chez le spectateur qui n'emploierait plus sa capacité de réflexion et d'interprétation des œuvres et oublierait ces dernières aussi vite qu'il les a consommées. L'**interaction valorisée** dans ce rapport aux biens culturels serait à cet égard la recherche du *divertissement* simple, renforçant dans le même temps le mécanisme d'aliénation sur lequel reposerait la domination capitaliste (Traverso 2012). En effet, pour les théoriciens de l'École de Francfort, la transformation du rapport des hommes avec les œuvres culturelles est le prolongement « suprasensible » d'une domination qui s'exerce déjà dans les aspects matériels de la vie. Pour Herbert Marcuse, « le plaisir engendre la soumission » (Marcuse 1968) ou, comme le disent Adorno et Horkheimer, « dans le capitalisme avancé, l'amusement est le prolongement du travail. Il est recherché par celui qui veut échapper au processus du travail automatisé pour être à nouveau en mesure de l'affronter » (Adorno et Horkheimer 1971, p. 41).

### ***L'État et l'entreprise privée comme « système industriel »***

Les principes capitalistes de valorisation économique et d'accumulation ne sont, dans la perspective d'Adorno et Horkheimer, pas seulement les objectifs poursuivis par les entreprises privées. Ils sont les logiques d'action d'un « système techno-bureaucratique-industriel », c'est-à-dire d'un pouvoir économique hybride associant les entreprises et les dirigeants des États – autoritaires comme libéraux. Comme le dit Edgar Morin, dans un article destiné à théoriser la notion d'industrie culturelle : « En un mot, la culture industrialisée est un fait de civilisation technicienne développé par le capitalisme, diversement contrôlé par les États, organisé en tant que système industriel-culturel au sein des différentes sociétés » (Morin 1961). En effet, pour les théoriciens de l'École de Francfort, l'économie du milieu du siècle est caractérisée par un « capitalisme de monopole » (Adorno 1942) au sein duquel le **rôle de l'État** est celui de *garant des intérêts industriels*. Celui-ci participe activement à la signature de traités de libre-échange, à la réforme de la fiscalité et du droit du travail ou à la protection du marché intérieur. Le capitalisme libéral du début du siècle se verrait ainsi remplacé par un « capitalisme d'État », au

sein duquel l'administration est chargée d'aménager le bon fonctionnement du marché des biens et celui du travail pour permettre la privatisation et la concentration des profits (Pollock 1933).

Parmi diverses stratégies menées par les États, « l'histoire du cinéma américain est rythmée par des vagues de concentration capitalistique » indissociables de l'action du gouvernement américain (Dagnaud 2011). On trouve ainsi **un exemple concret de mise en œuvre de la conception industrielle** dans la signature de l'accord Blum-Byrnes. L'accord Blum-Byrnes, signé en 1946 par le secrétaire d'État chargé des Affaires étrangères des États-Unis, James F. Byrnes, et les représentants du gouvernement français, Léon Blum et Jean Monnet, émerge après une longue négociation entre l'État américain et l'État français. Ce dernier ouvre les salles de cinéma françaises aux productions cinématographiques américaines en mettant fin au régime protectionniste des quotas imposé aux films américains en 1936. En échange, l'administration américaine propose à la France plusieurs prêts financiers à des conditions très favorables.

Cet accord a fait l'objet de nombreuses critiques de la part d'acteurs du cinéma français et de personnalités politiques de gauche, y percevant l'octroi à la fois d'un avantage économique à l'industrie cinématographique hollywoodienne et un moyen de diffuser en Europe une « *American Way of Life* » fondée sur la commercialisation de masse, l'*entertainment* et l'anti-communisme.

### I.1.2 Les critiques de la « culture cultivée »

Les critiques portées à l'encontre de la conception élitiste de la « culture » sont exacerbées dans la production théorique du courant britannique des *cultural studies*, ainsi que dans le courant de la sociologie critique développée par Pierre Bourdieu. Le premier courant, représenté ici par Stuart Hall et Richard Hoggart, hérite d'un double paradigme mêlant culturalisme gramscien et structuralisme althussérien. Il porte son regard sur le contexte socioculturel de réception des œuvres culturelles, donnant davantage de place aux formes locales de réappropriation, de résistance et choisissant une interprétation supposée « anthropologique » de la notion de culture (la culture non pas comme pratique culturelle officielle, mais comme « façon de vivre »). Le second se construit surtout en opposition à l'esthétique kantienne, c'est-à-dire contre l'idée qu'il serait possible d'établir des hiérarchies dans la production culturelle à partir de la qualité « intrinsèque » des œuvres. Des affinités entre ces deux courants ont été

prises en évidence par des chercheurs français comme anglo-saxons (Garnham et Williams 1980).

### ***Le « goût pur » et le « dégoût du facile »***

La première critique formulée à l'encontre d'une conception élitiste est qu'elle présuppose une hiérarchie entre une culture illégitime « basse » et « vulgaire », et une culture légitime « haute » et « cultivée ». Pierre Bourdieu est l'un des intellectuels qui s'est attaqué le plus vigoureusement à l'idée du « goût pur » comme à son corollaire, le « dégoût du facile » (Bourdieu 1979, p. 566). Cette conception de la culture s'inscrit dans l'héritage de la théorie kantienne de la « faculté de juger » selon laquelle le jugement esthétique d'un individu, à propos d'une œuvre d'art par exemple, est la traduction à l'échelle de cet individu d'une valeur universelle. Un universel qui, pour être atteint, nécessiterait que le jugement se fasse sur la base d'un sentiment esthétique « libre » et « désintéressé ». En effet, le « goût pur », selon l'esthétique kantienne, ne peut avoir pour vocation « l'utile » (tirer d'un goût un intérêt social ou mondain par exemple) ou « l'agréable » (prendre du plaisir à partir de l'œuvre). Le « goût pur » serait le produit d'une relation strictement intellectuelle avec l'œuvre, plutôt que d'un rapport de « jouissance » immédiate et « facile » basé sur les sens les plus « barbares »<sup>18</sup>.

Dans le cadre de l'esthétique kantienne, l'*artiste* [**figure valorisée**], symbole de l'opposition libre à l'utilitarisme bourgeois (Chiapello 1998), apparaîtrait comme le seul être, doué de génie, capable de créer une *œuvre d'art* [**statut de la culture**] de façon *désintéressée* et rapportant la part de beau *universel* [**caractéristiques valorisées**] que tout individu « doué de raison » serait capable d'y percevoir (Bourdieu 1979, p. 574).

### ***La domination bourgeoise par la « violence symbolique »***

Pour ses critiques, cette conception élitiste aurait au moins deux effets politiques importants. Premièrement, cette définition élitiste de la culture rendrait peu compte de la diversité de ce qu'est la « culture » et ignorerait les propositions culturelles venues « du bas ». Dès la fin des années 1950, l'approche développée par les *cultural studies* part ainsi du constat qu'avec le développement d'un rapport élitiste à la culture, c'est l'ensemble des cultures dites « populaires » (Thompson 2015) et des « scènes périphériques » (Straw 1991) qui sont oubliées

---

<sup>18</sup> Ainsi, pour Bourdieu, la théorie kantienne entretient « une relation évidente [...] avec l'opposition entre l' « élite » de la culture et les masses barbares, [...] entre l' 'art libre', 'qui plaît pour lui-même' et dont le produit est liberté – puisqu'il plaît pour lui-même et n'exerce aucune contrainte sur le spectateur –, et 'l'art mercenaire', activité serve et servile qui, 'attrayante par son effet seulement (le salaire), peut-être imposée par la force' et dont le produit s'impose au spectateur avec toute la violence asservissante de son attrait sensible [...] » (Bourdieu 1979, p. 574-575).

par les institutions publiques. Pour contrer cette invisibilisation, les chercheurs britanniques procèdent à ce qu'ils nomment une « culturologie externe » (Grignon et Passeron 1989). Cette culturologie consiste à retranscrire des descriptions « fines » et « compréhensives » d'espaces sociaux dits « populaires » (Mattelart et Neveu 1996) dans le but d'illustrer la créativité du « pauvre » capable de produire d'autres représentations et de résister à l'ordre culturel légitime (Hoggart 1970).

Le deuxième effet politique de la conception élitiste réside dans l'avantage donné à la classe bourgeoise qui, associant les pratiques des autres classes à un goût objectivement inférieur, maintiendrait une forme de domination en se distinguant culturellement des autres classes. En effet, selon Bourdieu, les œuvres et les pratiques culturelles considérées comme « nobles » ont toutes un point commun : elles correspondent aux pratiques et aux goûts culturels des classes supérieures et dominantes. À partir de l'étude du champ littéraire, Bourdieu montre ainsi que, loin de critères esthétiques et objectifs, la distinction noble/vulgaire est le produit de processus de consécration et de rapports de forces sociaux et symboliques (Bourdieu 1992). Il développe avec Passeron la notion de *culture légitime* (Passeron et Bourdieu 1970) leur permettant d'insister sur le rapport de classe qui anime ces phénomènes de hiérarchisation.

### *L'État instructeur d'une « culture légitime »*

En définitive, Bourdieu et Passeron critiquent le travail idéologique qui amène les dominés comme les dominants à naturaliser des différences culturelles qui sont en fait des différences sociales. Ce processus de naturalisation et d'intériorisation de la domination constituerait une violence symbolique (Passeron et Bourdieu 1970) qui invisibiliserait les rapports sociaux à l'origine de ces différences, susciterait notamment chez le dominé l'acceptation des hiérarchies de valeurs qui lui sont imposées, et, par conséquent, conduirait à la reproduction de l'ordre symbolique existant.

Dans ce jeu mêlant à la fois des effets de *distinction* et de *hiérarchisation* [**interactions valorisées**], l'État participerait à entretenir ces hiérarchies par un « effet d'inertie culturelle ». Tout en prétendant encourager la diffusion d'une « culture pour tous » (Bourdieu 1966), l'État jouerait le rôle d'un *instructeur* [**rôle de l'État**] principalement mobilisé pour inculquer au peuple cette « faculté de juger » et d'apprécier les « arts nobles ». L'État prendrait sa mission d'autant plus à cœur que la prolifération d'une « culture de masse » et d'une « culture industrielle » a, nous l'avons vu, été simultanément dépeinte comme un processus incapacitant et aliénant. L'objectif de l'État dans le cadre d'une conception élitiste serait donc aussi de soutenir financièrement les artistes-créateurs de la culture « supérieure » (Dubois 2003).

Comparée aux approches des différents gouvernements européens, la politique culturelle française est souvent apparue comme un modèle « élitiste », « centralisé » et « interventionniste », dont la principale ambition est de diffuser une culture « savante » au plus large public (Littoz-Monnet 2003). Si cette lecture doit être relativisée, du fait notamment que la mise en œuvre de la politique culturelle s’est faite en France dans la contradiction (Donnat 2003), nous pouvons citer pour le cas français **plusieurs exemples concrets de mise en œuvre de la conception élitiste.**

Philippe Poirrier a montré comment, à partir des années 1940, le réseau muséal français s’organise autour des Beaux-Arts, par le biais d’un interventionnisme étatique important et d’une centralisation au niveau de la direction des Musées de France (Poirrier 1999). Dans le but de garantir la diffusion de l’art classique et consacré, une suite de lois (du 10 août 1941 et 13 juillet 1945 notamment) donne une importance considérable aux conservateurs de musée devenus fonctionnaires d’État.

Jusque dans les années 1970, même les initiatives dites de décentralisation de la culture portent la marque d’un élitisme progressivement mis en cause. Les théâtres populaires ont ainsi pour ambition de permettre un théâtre « élitaire pour tous »<sup>19</sup>. L’historienne Emmanuelle Loyer explique que pour les acteurs les plus importants du théâtre français durant cette période – dont Jean Vilar, créateur du *Festival d’Avignon* en 1947 et directeur du *Théâtre national populaire* (TNP) de 1951 à 1963 – l’État doit garder une place primordiale non seulement dans le financement, mais également dans la prise d’initiative. L’auteure souligne ainsi la permanence de la figure de l’État comme « prince moderne » dans le processus de décentralisation de la politique culturelle française (Loyer 1998).

On peut évoquer, enfin, les *Maisons de la Culture*. Ces établissements culturels pluridisciplinaires créés par le ministre des Affaires culturelles, André Malraux, en 1961, afin de « rendre accessibles au plus grand nombre les grandes œuvres de l’art et de l’esprit » et de faire reculer le « provincialisme culturel » (Poirrier 2010). Les *Maisons de la Culture* répondent à l’ambition de Malraux de provoquer un « choc esthétique », c’est-à-dire de susciter une rencontre « directe » et « intime » avec les œuvres d’art, permettant aux individus de reconnaître « sans vulgarisation ni médiation » (Eyries 2014) la part d’universel qui lie les individus entre eux.

---

<sup>19</sup> Cette formule est celle d’Antoine Vitez, comédien et un metteur en scène central dans le développement du théâtre populaire, administrateur général de la Comédie-Française jusqu’à sa mort en 1990 (Joinnault 2011).

À la fin des années 1960, la politique des *Maisons de la Culture* comme celle des théâtres populaires est fortement remise en cause, si bien qu'un comité permanent, rassemblant les directeurs des théâtres populaires et des *Maisons de la Culture*, signe en mai 1968 la « Déclaration de Villeurbanne ». Le comité affirme ainsi : « nous refusons délibérément toute conception de la culture qui ferait de celle-ci l'objet d'une simple transmission [et protestons] contre la disparité injustifiable qui sévit, d'une part entre les subventions des divers établissements nationaux de Paris, et d'autre part entre lesdites subventions et celles des établissements homologues de banlieue ou de province » (Rauch 2000).

Les deux ensembles de critiques que nous avons développés ci-dessus nous donnent en négatif des informations sur les conceptions de la politique culturelle perçues comme dominantes des années 1950 aux années 1970. Nous les synthétisons ci-dessous sous forme d'un tableau répertoriant pour chacune des conceptions nos 5 dimensions : le statut de la culture, la figure valorisée, les caractéristiques et interactions valorisées et le rôle de l'État.

**Tableau 8 – Les conceptions traditionnelles de la politique culturelle**

	<b>Conception industrielle</b>	<b>Conception élitiste</b>
<b>Statut de la culture</b>	Marchandise	Œuvre d'art
<b>Figure valorisée</b>	Consommateur, spectateur	Artiste, génie
<b>Caractéristiques valorisées</b>	Populaire, désirable, ordinaire	Universel, authentique, désintéressé
<b>Interactions valorisées</b>	Divertissement, jouissance	Distinction, hiérarchisation, éducation
<b>Rôle de l'État</b>	Garant des intérêts industriels	Instructeur

Ces deux lots de critiques, s'ils diffèrent et peuvent parfois apparaître antagoniques, ne sont pas incompatibles<sup>20</sup> et décrivent sous certains aspects des logiques similaires. En premier lieu,

<sup>20</sup> Comme le dit Edgar Morin dans son article sur l'industrie culturelle, « [l]e système privé veut avant tout plaire au consommateur. Il fera tout pour amuser, divertir dans les limites de la censure. Le système d'État veut convaincre, éduquer : d'une part il est déterminé par l'intérêt de l'État et tend à propager une idéologie qui peut ennuyer ou irriter, d'autre part il n'est pas stimulé par le profit et peut proposer des valeurs de « haute culture » (causeries scientifiques, grande musique, œuvres classiques). Le système privé tend à beaucoup plus de vie, mais favorise la consommation immédiate, le divertissement. Le

les deux ensembles se rejoignent sur une critique du maintien, par le biais de la politique culturelle notamment, d'une domination bourgeoise (qu'il s'agisse d'une bourgeoisie d'État ou d'une bourgeoisie industrielle). Dans l'ensemble, ils dénoncent trois corollaires de ces conceptions participant au maintien de cette domination : premièrement, la finalité associée à la culture (le « profit » d'une part, la « propagande culturelle » de l'autre) ; deuxièmement, l'effet sur la production culturelle (la « standardisation » d'une part, « l'exclusion de la culture non légitime » de l'autre) ; troisièmement, l'effet sur les publics de la culture (le « prolongement de l'aliénation du travailleur », d'une part, et la « violence symbolique » de l'autre).

Dans les années 1980, puis de façon exacerbée dans les années 1990, apparaissent de nombreux discours politiques qui répondent à l'une ou l'autre de ces critiques, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles conceptions. En effet, durant cette période, des projets de « rupture » et de réforme de la politique culturelle sont visibles dans de nombreux pays : en France, avec l'arrivée en 1981 de Jack Lang au Ministère de la Culture et le désir de substituer à l'élitisme malracien la « démocratie culturelle » (Polo 2003) ; en Grande-Bretagne, avec le déploiement du thatchérisme dans les années 1980, suscitant de nombreux partenariats entre secteurs public et privé au travers de politiques incitant au mécénat, puis la création du *British Arts Council* en 1993 avec un nouveau cadre stratégique intitulé *A Creative Future* (Doustaly 2007) ; mais aussi au niveau de la Communauté européenne, dont l'intention est de provoquer une « nouvelle impulsion » dans les politiques culturelles [Commission européenne 1987, p. 5]. N'appartenant à un ensemble conceptuel ni vraiment élitiste, ni vraiment industriel, ces discours n'offrent alors pas de prises aux anciennes critiques et disqualifient le plus souvent les conceptions traditionnelles de la politique culturelle.

Les chapitres suivants s'appuieront sur le sens donné à ces discours pour expliquer plus généralement la métamorphose de la politique culturelle au niveau de l'Union européenne. Nous montrerons ainsi comment ces discours sont effectivement appropriés par les acteurs et s'incarnent dans des outils. Pour ce faire, il nous semble nécessaire de formaliser, comme nous l'avons fait pour les conceptions traditionnelles de la politique culturelle, les principaux traits de ces nouvelles conceptions et de compléter notre grille d'analyse. Nous avons choisi de nous arrêter sur le cas d'une dispute académique faisant suite au « tournant créatif » britannique, c'est-à-dire au mouvement de réforme de la politique culturelle en Grande-Bretagne dans les

---

ystème d'État tend à distiller l'ennui, mais à favoriser les valeurs traditionnelles de la culture. C'est l'alternative entre Anastasie, la censure, la vieille fille desséchée, désérotisée, et la belle putain extrêmement fardée et experte. À mon sens, s'il faut poser un moment le problème en termes normatifs, il n'y a pas de choix à faire entre le système d'État et le système privé, mais une combinaison concurrentielle à instituer » (Morin 1961).



années 1990. Cette dispute ayant mobilisé de nombreux chercheurs anglo-saxons dans le champ d'études sur la culture et les politiques culturelles, elle nous donne non seulement à voir des positions tranchées, mais laisse également transparaître un ensemble d'idées souvent rigoureusement théorisées donc saisissables.

Ainsi, au cours des deux prochaines sections, nous procédons d'abord à une modélisation du réseau des auteurs mobilisés dans cette dispute, permettant de mettre en exergue les positions opposées au cours des débats. Nous simplifierons ces positions au nombre de deux : une position *orthodoxe*, favorable au dit « tournant créatif », que nous nommons la conception *innovante*, et une position *hétérodoxe*, critique du tournant, que nous nommons la conception *démocratique* (I.2). Dans un deuxième temps, nous proposons de compléter notre grammaire des conceptions avec ces deux conceptions perçues comme modernes (I.3). Ce faisant, nous ne chercherons pas à prouver une relation de causalité mécanique entre les critiques exposées au-dessus et l'émergence de nouvelles conceptions. Nous constaterons plutôt que ces nouvelles conceptions tendent à répondre aux critiques faites tant à l'encontre de la conception industrielle qu'à l'encontre de la conception élitiste, véhiculant ainsi de nouvelles formes de justification de la politique culturelle.

## I.2 Modéliser le réseau d'une dispute académique sur le « tournant créatif » des politiques culturelles

Le 1<sup>er</sup> mai 1997, le nouveau parti travailliste (*New Labour*) de Tony Blair est élu avec une large majorité. Le nouveau premier ministre affirme vouloir profiter de son élection pour créer une rupture avec les politiques conservatrices menées par les formations politiques passées. Selon lui, alors que « notre futur dépend de la créativité », les arts et la culture auraient trop longtemps été « mis à la marge » et « sacralisés »<sup>21</sup>. Afin de saisir le « potentiel créatif » dont dépendrait le futur des nations européennes, le manifeste du parti travailliste suggère ainsi que le nouveau millénaire soit l'occasion d'une nouvelle approche « dynamique » à l'égard de l'art et de la culture, nécessitant une révision de la stratégie élitiste promue jusqu'alors par le *Department of National Heritage*<sup>22</sup>.

La décision du gouvernement de Tony Blair de former une *Creative Industries Task Force* dont la mission est de proposer une définition des « industries créatives » et de formuler un nouveau cadre statistique pour l'évaluation de ce secteur, constitue le point de départ d'une importante période d'élaboration et de critique du mouvement de réforme « créative » de la politique culturelle (Flew et Cunningham 2010; O'Connor 2007; Banks et O'Connor 2017; Schlesinger 2009). La discussion apparaît, d'abord et surtout, comme une discussion théorique et conceptuelle car, au même moment, peu d'instruments politiques sont effectivement mis en place pour correspondre au discours réformiste (Pratt 2005; Schlesinger 2016; Oakley 2004). Ceci n'empêche pas un ensemble de disputes portant sur le « tournant créatif » des politiques culturelles de se prolonger jusqu'à aujourd'hui. Le « tournant créatif » est étudié dans le contexte politique australien (Throsby 2008a) et britannique (Schlesinger 2016), et devient rapidement un objet de recherche important pour les chercheurs anglo-saxons – notamment en économie, en gestion, en science politique, en sociologie comme en information et communication.

En 2010, Stuart Cunningham, l'un des protagonistes les plus actifs de la dispute académique portant sur le « tournant créatif » des politiques culturelles, publie avec un collègue de la *Creative Industries Faculty* de l'Université du Queensland en Australie, un article intitulé « *Creative Industries After the First Decade of Debate* » (Flew et Cunningham 2010). L'article revient, comme l'ont fait d'autres auteurs (Harney 2010; Banks et O'Connor 2017), sur une

---

<sup>21</sup> Paul Mitchell. « Britain: Labour government outlines the next stage in its assault on the arts », 10 avril 2001, *World Socialist Web Site* [en ligne] <https://www.wsws.org/en/articles/2001/04/arts-a10.html> [consulté le 18 janvier 2017]

<sup>22</sup> Équivalent britannique du Ministère français de la Culture, mis en place par les conservateurs en 1992.

décennie de débats au sujet des réformes récentes des politiques culturelles. Son introduction est éloquente :

Cela fait maintenant plus d'une dizaine d'années que le concept d'industries créatives a été popularisé par le gouvernement Blair [...] en Grande-Bretagne. Le concept a trouvé un écho mondial, tout en étant compris et développé de différentes façons en Europe, en Asie, en Australie, en Nouvelle Zélande et en Amérique du Nord, mais aussi dans des organisations internationales comme l'UNCTAD et l'UNESCO. [...] En même temps, les débats demeurent très animés dans le champ des *cultural studies* et celui de l'information et de la communication. Les critiques rejettent le concept d'industries créatives sans distinction, le percevant comme le signe d'une idéologie néolibérale appliquée au champ culturel<sup>23</sup>.

Dans les pages suivantes, nous allons revenir sur ces années de débats. À l'inverse de Stuart Cunningham, nous n'aurons pas pour objectif d'arguer dans un sens ou dans l'autre, mais plutôt de profiter de ces discussions pour brosser le portrait des principales conceptions de l'action publique en matière de culture. L'ensemble des auteurs auxquels nous nous intéressons a pour intention explicite d'influencer le processus de réforme de la politique culturelle, au moins dans leur pays, et le plus souvent au-delà de ses frontières. À ce titre, c'est le renvoi de leurs propositions à des conceptions politiques différentes qui va nous intéresser. Dans cette deuxième section, nous défendons que les discours qui animent la dispute sur le « tournant créatif » des politiques culturelles peuvent être décrits en fonction d'une appartenance à une orthodoxie ou à une hétérodoxie. Tout en détaillant les caractéristiques de notre échantillon, cette section propose donc une représentation de cette dispute sous la forme de pôles opposés. Nous présentons d'abord la méthode de sélection de cet échantillon de chercheurs (I.2.1), puis nous montrons que leur répartition entre orthodoxie et hétérodoxie peut-être déterminée aussi bien en relevant les qualificatifs qu'ils et elles emploient pour décrire leur position réciproque dans le champ (I.2.2) qu'en analysant de façon systématique les liens d'intercitation entre ces auteurs (I.2.3).

---

<sup>23</sup> Notre traduction de « *It has now been over a decade since the concept of creative industries was first put into the public domain by the Blair Labour government's Creative Industries Mapping Documents in Britain. The concept has developed traction globally, but it has also been understood and developed in different ways in Europe, Asia, Australia, New Zealand, and North America, and also in international bodies such as UNCTAD and UNESCO. A review of the policy literature reveals that although questions and issues remain around definitional coherence, there is some degree of consensus emerging about the size, scope, and significance of the sectors in question in both advanced and developing economies. At the same time, debate about the concept remains highly animated in media, communication, and cultural studies, with its critics dismissing the concept out right as a harbinger of neoliberal ideology in the cultural sphere* » (Flew et Cunningham 2010, p. 1).

## I.2.1 Méthode de sélection de l'échantillon

Nous ne pouvons prétendre avoir un traitement exhaustif des données, des textes et des auteurs de la littérature traitant de l'économie créative, des industries créatives ou du « tournant créatif » des politiques culturelles. Plutôt que de prétendre à l'exhaustivité, nous avons choisi de produire une analyse systématique sur un échantillon réduit représentatif du réseau des acteurs participant à ce débat. Notre matériau est ainsi exclusivement fondé sur le contenu d'ouvrages et d'articles de onze chercheurs anglo-saxons représentés au cours de cette dispute et dont les positions sont suffisamment claires pour nous donner une photographie propice à la formalisation de leurs conceptions.

**Tableau 9 – Échantillon de chercheurs étudiés selon leur position**

Orthodoxes			Hétérodoxes		
NOM	Position académique	Pays	NOM	Position académique	Pays
CAVES Richard E.	Professor of Economics, Harvard University	US	HESMONDHALGH David	Professor of Media, Music and Culture, School of Media and Communication, University of Leeds	UK
CUNNINGHAM Stuart	Professor of Media and Communications, Queensland University of Technology	AUS	GARNHAM Nicholas	Professor of Communications Policy, University of Westminster	UK
FLORIDA Richard	Professor of Business and Creativity, the Rotman School of Management, University of Toronto	US	MCGUIGAN Jim	Honorary Professor of Cultural Analysis, Social Sciences Department, University of Loughborough	UK
HOWKINS John	Visiting Professor, City University of London Vice Dean and Visiting Professor, the Shanghai School of Creativity, Shanghai Theatre Academy	UK	OAKLEY Kate	Professor of Cultural Policy, School of Media and Communication, University of Leeds	UK
THROSBY David	Professor of Economics, Macquarie University	AUS	PRATT Andy C.	Professor of Cultural Economy, Centre for Culture and the Creative Industries, City University London	UK
			SCHLESINGER Philip	Professor of Cultural Policy, School of Culture & Creative Arts, University of Glasgow	UK

Dans le but de mettre en exergue les antagonismes entre les productions intellectuelles de ces différents protagonistes, nous représenterons deux groupes d'auteurs : d'une part, les

tenants d'une conception *orthodoxe*, dont l'intention est d'accompagner le mouvement gouvernemental de redéfinition des politiques culturelles en faveur d'une politique plus générale adaptée aux « industries créatives », et, d'autre part, les tenants d'une conception *hétérodoxe*, dont les efforts consistent à réorienter cette réforme dans un sens qui déconstruit le point de vue orthodoxe, à discréditer l'interprétation « créative » des politiques culturelles et à inciter à reconnaître la particularité et la nécessité d'instruments politiques spécifiquement culturels.

Pour construire cet échantillon, nous nous sommes d'abord intéressés à deux rapports commandés par la Commission européenne [KEA 2006 ; 2009], tous deux représentatifs d'un moment de reconceptualisation explicite de la politique culturelle européenne autour des notions d'économie et d'industries créatives<sup>24</sup>. Après avoir collecté une liste d'auteurs et de références bibliographiques, nous avons mobilisé les moteurs de recherche académiques – en particulier *Google Scholar* – pour identifier une bibliographie de « second degré » faisant référence aux éléments de notre première liste. Après avoir répertorié plus d'une trentaine d'auteurs et plus d'une centaine de références bibliographiques, notre travail de délimitation de l'échantillon a consisté à faire plusieurs choix. Tout d'abord nous nous concentrons sur des chercheurs publiant en anglais : quand bien même la dispute qui nous intéresse a pu se propager, en partie dans les sphères universitaires francophones, notamment par le biais de Miège, Moeglin ou Bouquillion (2013; 2009), la dispute apparaît d'abord prégnante entre des auteurs anglo-saxons (britanniques, états-unis et australiens). Ceux-ci s'interpellent nommément et se répondent réciproquement – chose qui n'arrive que très ponctuellement entre auteurs anglophones et francophones. Dans un deuxième temps, une lecture préliminaire intensive nous a permis d'observer que certains auteurs apparaissent de façon récurrente et semblent catalyser soit de nouvelles critiques, soit au contraire le ralliement de certains auteurs. À ce titre, des allers-retours nombreux entre la constitution de cette liste et nos lectures nous ont permis d'affiner notre choix et d'arriver à un échantillon que nous jugeons équilibré. Une comparaison systématique avec d'autres revues de littérature nous a aussi permis de confirmer que ce compromis trouvait un sens chez d'autres lecteurs de cette littérature<sup>25</sup>. Troisièmement, les auteurs que nous avons choisis sont des universitaires, dont la plupart des travaux est soumise aux processus d'évaluation propres au monde de la recherche. La quasi-totalité des participants à cette dispute ayant mêlé leur parcours universitaire à une activité de praticien ou de consultant dans le monde de l'art, des industries culturelles ou des politiques publiques en général, il

---

<sup>24</sup> Nous évoquons le contenu de ces rapports plus en détail dans le chapitre suivant.

<sup>25</sup> Nous remercions à ce titre le riche travail de revue de littérature de Justin O'Connor (2007; Banks et O'Connor 2017).

apparaissait peu pertinent de restreindre notre choix aux seuls universitaires. Afin de préserver la cohérence nécessaire à notre analyse, nous avons néanmoins choisi d'exclure les profils qui n'occupaient aucun poste dans le monde universitaire<sup>26</sup>. En somme, cet échantillon représente, autant que faire se peut, le cœur du réseau de chercheurs anglo-saxons engagés dans la dispute, soit parce qu'ils sont très actifs dans la dispute, soit parce qu'ils y sont régulièrement cités comme référence (tant par des critiques que des soutiens), soit parce qu'ils sont à la fois très actifs et apparaissent régulièrement comme des références.

L'analyse de cet échantillon donne à voir une répartition des acteurs de la dispute entre hétérodoxie et orthodoxie exprimée à au moins deux niveaux que nous décrivons ci-dessous : au niveau de l'expression subjective des acteurs de ce champ (I.2.2) et au niveau des liens d'intercitation qui structurent cette dispute (I.2.3).

### **I.2.2 Positionnement subjectif**

L'antagonisme entre les positionnements dans cette dispute est tout d'abord exprimé par les auteurs eux-mêmes. En effet, avec la définition initiale des industries créatives proposée par le gouvernement britannique, c'est un champ de recherche qui s'ouvre pour travailler à raffiner cette définition ou à la remettre en cause. L'ensemble des chercheurs que nous avons lus reconnaît alors les enjeux définitionnels posés par l'adoption et l'application du concept d'industries créatives (Flew et Cunningham 2010; Pratt 2005; Schlesinger 2009; Banks et O'Connor 2017; O'Connor 2007). Ils n'ont, néanmoins, pas la même propension à corroborer et soutenir ou, à l'inverse, à critiquer les définitions et les discours développés par les différents décideurs. Selon leur adhésion ou leur rejet à l'égard des discours institutionnels, les auteurs sont positionnés soit du côté de la « gouvernance », soit du côté de la « critique » (voir Tableau 10).

Dans cette partie, nous montrons que les chercheurs positionnés du côté orthodoxe définissent leur point de vue comme majoritairement admis et considèrent leur position comme « non politisée » et « pragmatique », contrairement aux chercheurs hétérodoxes qu'ils perçoivent comme « militants », « politiques » et trop critiques pour aider à accompagner la formulation des politiques publiques. À l'inverse, les chercheurs positionnés du côté de l'hétérodoxie cherchent à discuter les catégories utilisées par les orthodoxes et proposent des

---

<sup>26</sup> Nous avons exclu en particulier le directeur de l'agence de conseil *Nesta*, Hasan Bakhshi, dont le nom apparaît pourtant sur plusieurs bibliographies et revues de littérature.

lectures alternatives. Ils se perçoivent comme marginalisés et résistants face à « l'idéologie néolibérale dominante » dont ils accusent les chercheurs orthodoxes d'être les promoteurs naïfs.

**Tableau 10 – Perception selon la position des chercheurs**

	<b>Chercheurs hétérodoxes</b>	<b>Chercheurs orthodoxes</b>
<b>Perception de la position adverse</b>	Accommodé au néolibéralisme, promoteur de l'idéologie dominante	Politisé, militant, non-pragmatique
<b>Perception de leur propre position</b>	Marginalisé, résistant	Non politisé, pragmatique

### *Perception de la position adverse*

Selon les chercheurs hétérodoxes, le « tournant créatif » des politiques culturelles est essentiellement lié à un processus de « néolibéralisation de la culture ». À titre d'exemple, Jim McGuigan, professeur honoraire en *cultural analysis* à l'Université de Loughborough, publie en 2005 un article intitulé « *Neo-Liberalism, Culture and Policy* », et plus récemment un ouvrage intitulé *Neoliberal culture* (2016). Comme il le dit dans l'introduction de son livre : « il est vital d'examiner l'impact du néolibéralisme sur la culture et la politique, ainsi que l'adhésion et la résistance à celui-ci » (McGuigan, p. 13-14). L'essentiel des critiques portées à l'encontre des auteurs qui soutiennent les discours sur l'économie et les industries créatives vise donc à dénoncer leur rattachement à une « idéologie dominante ». David Hesmondhalgh est probablement le plus véhément à cet égard. Professeur en étude des médias à l'Université de Leeds, celui-ci regrette « l'adhésion générale » au terme d'industries créatives et le « degré d'accommodation » au néolibéralisme dont ce nouveau discours fait preuve. Il affirme la nécessité de poursuivre le projet de critique du capitalisme amorcé par les théoriciens de l'École de Francfort : « Mes principales revendications sont que le terme d' 'industries créatives' représente un refus des formes d'analyse critique associées à l'approche en termes d'industrie culturelle, et qu'une utilisation sans réserve de ce terme exprime **un degré considérable d'accommodation au néolibéralisme** » (Hesmondhalgh 2008, p. 552)<sup>27</sup>. De la même manière, Philip Schlesinger, professeur en *cultural policies* à l'Université de Glasgow, est le chercheur le plus explicite dans la description de ce qu'il perçoit comme une « orthodoxie », un discours présenté à chacun comme une évidence. Dans un article écrit en 2016, intitulé « *The creative*

<sup>27</sup> « My main claims are that the term 'creative industries' represents a refusal of the forms of critical analysis associated with the cultural industries approach, and that unqualified use of the former now signals a **considerable degree of accommodation with neoliberalism** » (Hesmondhalgh 2008, p. 552).

*economy: invention of a global orthodoxy* », il explique qu'il a été « de plus en plus frappé par la difficulté [à laquelle on est confronté lorsqu']on ne parle pas positivement et consensuellement des 'industries créatives' et de l' 'économie créative'. Ces figures sémantiques dominant à présent le débat politique et les discussions médiatiques sur la culture. Cette domination discursive est devenue un obstacle à la fois conceptuel et pratique à une réflexion renouvelée » (Schlesinger 2016, p. 73)<sup>28</sup>.

Chez les orthodoxes, à l'inverse, cette référence au « néolibéralisme » pour qualifier le tournant créatif et la redéfinition des politiques culturelles est mal perçue et fortement remise en cause. Stuart Cunningham, professeur en *media and communications* à la Queensland University of Technology voit dans le concept de néolibéralisme un terme militant dont la légitimité dans les débats académiques doit être interrogée. Selon lui, « le néolibéralisme a émergé dans la fin des années 1990 et le début des années 2000 comme un **terme omnibus utilisé par les activistes pour critiquer et protester contre les institutions** et les pourparlers sur la globalisation » (Flew et Cunningham 2010, p. 6)<sup>29</sup>. Stuart Cunningham assimile les chercheurs qualifiés de critiques à une catégorie opposée à l'action publique et donc non désireuse d'y contribuer. Ainsi, en ciblant explicitement les auteurs hétérodoxes susmentionnés, il affirme que « l'écart entre [la réception des idées sur les industries créatives] dans des cercles internationaux à tous les niveaux (national, régional, intergouvernemental) et la force de l'opposition parmi les universitaires critiques constitue un cas d'école sur **l'écart handicapant entre la politique publique et sa critique** » (Cunningham 2009, p. 375)<sup>30</sup>.

### ***Perception de leur propre position***

À chacune de ces perceptions des parties adverses – adhésion à la « doxa néolibérale » selon les hétérodoxes et « critiques infertiles » selon les orthodoxes – correspond une autoreprésentation des chercheurs de leur position dans le champ.

Les auteurs orthodoxes, d'une part, observent leur position comme étant « neutre », « objective » et « pragmatique ». À titre d'exemple, Stuart Cunningham, en opposition aux démarches « critiques », suggère de travailler à produire une définition « non politique » des industries créatives qui ne soit pas caractérisée seulement par les « préoccupations des parties

---

<sup>28</sup> « *I have been increasingly struck by how difficult it is not to talk approvingly and largely uncritically about the "creative industries" and the "creative economy". These tropes presently dominate policy debate and media discussion about culture. This discursive dominance has become both a conceptual and practical obstacle to thinking afresh* » (Schlesinger 2016, p. 73).

<sup>29</sup> « *Neoliberalism as a concept emerged in the late 1990s and early 2000s as an omnibus term used by activists to critique and protest institutions and forums associated with globalization* » (Flew et Cunningham 2010, p. 6).

<sup>30</sup> « *the gap between [the reception of the creative industries ideas] in such circles internationally and at many levels (national, state, regional, intergovernmental), and the depth of opposition to it amongst critical scholarship suggests it as a textbook case of the disabling gap between policy and critique* » (Cunningham 2009, p. 375).



lésées ou des corporatismes » (Cunningham et al. 2008, p. 176). On retrouve le même désir chez Richard Florida, Professeur de *Business and Creativity* à la Rotman School of Management de Toronto, de se déclarer « politiquement indépendant », précisant qu'il a « voté et travaillé pour des Démocrates, des Républicains et des Indépendants » (Florida 2002, p. 319-320). Il affirme que ce qui unit son équipe de recherche, « **ça n'est pas un agenda politique**, mais notre détermination commune pour identifier les facteurs qui conduisent au développement économique et élèvent le niveau de vie » (Florida 2002).

À l'inverse des orthodoxes, les chercheurs hétérodoxes revendiquent non seulement la part critique de leur travail, mais aussi la dimension intrinsèquement politique des choix d'action publique en général. Jim McGuigan, en particulier, met la « dispute et la critique au cœur » de son analyse de la réforme (McGuigan 2016). Pour ce dernier, il ne faudrait d'ailleurs plus utiliser le terme de « politique culturelle » : en effet, « la difficulté avec le terme de 'politique culturelle' c'est qu'il a **tendance à neutraliser la politique**, [...] comme si la formulation et la décision politique n'étaient que des procédures administratives plutôt que le résultat des antagonismes passionnés entre des points de vue et des intérêts. L'expression 'politiques de la culture' décrit mieux **la politique comme des rapports de force** » (McGuigan, p. 1)<sup>31</sup>. Selon ces chercheurs, cette position « ouvertement critique » va de pair avec une forme de marginalisation et minorisation de leur discours face au discours orthodoxe « dominant ». Philippe Schlesinger explique notamment la difficulté à entretenir un rôle critique tout en préservant une position importante et influente sur l'action publique (Schlesinger 2013). Dans le cœur d'un article où il revient sur son parcours, à la fois de chercheur et de consultant « critique », il explique son expérience vécue comme un positionnement « marginal », face à un groupe dominant, orthodoxe, officiel et expert : « on noie le marché dans une idéologie – dit-il – de façon à **évincer ou marginaliser les alternatives** » (Schlesinger 2016, p. 75)<sup>32</sup>. David Hesmondhalgh et Jim McGuigan s'expriment également dans le lexique de la « domination » pour décrire les approches théoriques (Hesmondhalgh 2008) et les rationalités politiques (McGuigan 2005) auxquelles ils font face. Pourtant, tous les auteurs, même les plus critiques, donnent à leur travail le statut de contribution directe à la politique en cours dans leur pays. Kate Oakley, professeure en *cultural policy* à l'Université de Leeds, va jusqu'à soutenir que l'efficacité des politiques culturelles repose davantage sur ceux qui contribuent au travail

---

<sup>31</sup> « In this respect, 'the politics of culture' acknowledges politics as a power struggle, a reality that is obscured by a **neutralising** usage of 'cultural policy'. Controversy and critique, then, are integral to the subject matter of this book » (McGuigan 2016, p. 1).

<sup>32</sup> « [...] it is a matter of flooding the market with an ideology so as to **crowd out or marginalize alternatives** » (Schlesinger 2016, p. 75).

de « constitution de preuves sur le long terme » que sur ceux qui « influencent l'opinion, rencontrent les puissants, et ont [leur] nom sur les publications » (Oakley 2004, p. 71). Les chercheurs hétérodoxes optent alors pour différentes stratégies pour « rester dans le jeu » : certains tentent de s'illustrer comme alternative « raisonnable » (Schlesinger 2013), d'autres, à l'inverse, adoptent une position radicale et visible au risque de refuser la participation aux politiques publiques (McGuigan 2016).

Nous l'avons vu, deux positions vis-à-vis de la réforme « créative » peuvent être définies à partir des représentations subjectives des auteurs. Dans la prochaine partie, nous illustrons la façon dont l'analyse objective de leur lien et leur visibilité dans le champ académique tend à confirmer l'existence de ces deux positions dans la dispute.

### **I.2.3 Objectivation des positions**

La distinction entre chercheurs orthodoxes et chercheurs hétérodoxes émerge aussi de l'analyse systématique des liens d'intercitation entre ces chercheurs. Pour le montrer, nous avons procédé, à la manière des méthodes en sociolinguistique (Rinck 2010), à la constitution d'une modélisation sous forme d'un réseau illustrant ces liens (voir Encadré 4). Nous appelons « lien d'intercitation » la façon dont ces chercheurs citent les travaux les uns des autres au cours de la dispute en prêtant attention au motif de la citation. Il nous intéresse effectivement de savoir si les chercheurs se citent mutuellement afin de formuler une critique, soutenir les propos d'un autre chercheur ou simplement pour faire remarquer l'existence de ses travaux. En partant de ce que les citations révèlent des relations entre les chercheurs, nous montrons des différences de structure entre le pôle orthodoxe et le pôle hétérodoxe de notre échantillon.

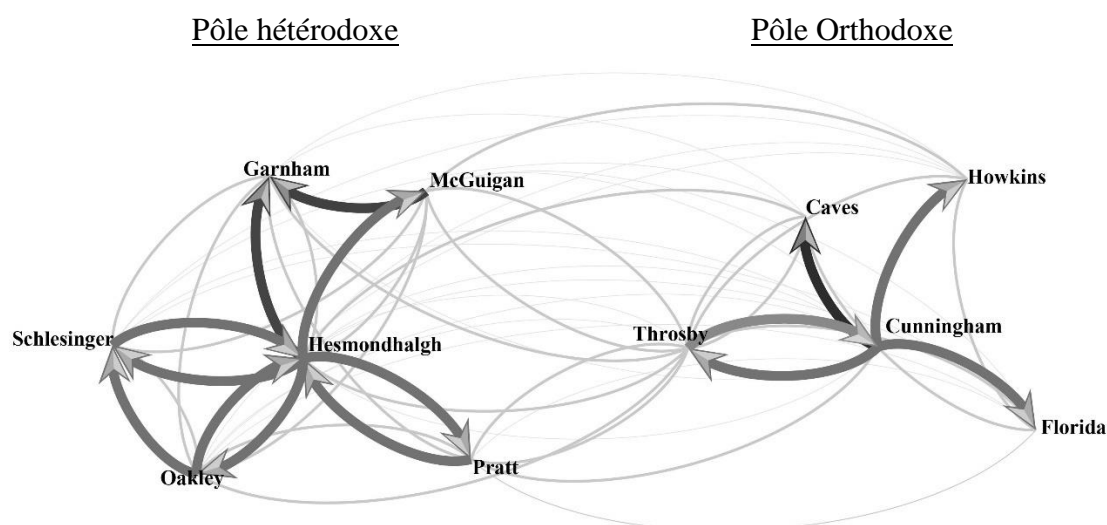
Nous montrons en particulier dans cette partie que les relations d'intercitation entre les chercheurs orthodoxes révèlent une individualisation des carrières et un phénomène de « superstar » (Rosen 1981) : quelques chercheurs orthodoxes sont abondamment cités alors qu'ils ne citent que peu leurs pairs, tandis que les chercheurs orthodoxes les moins cités tentent de s'engager dans des disputes qui les rendent visibles. À l'inverse, les chercheurs hétérodoxes optent pour des stratégies d'intercitation réciproque leur permettant de trouver de la légitimité comme groupe face à ce qu'ils perçoivent comme une orthodoxie instituée. La référence aux textes orthodoxes apparaît ainsi comme un point de passage obligatoire pour les chercheurs hétérodoxes, tandis que l'inverse n'est pas toujours vrai.

#### Encadré 4 – Méthode de modélisation du réseau

Pour réaliser ce travail de modélisation :

1. Nous avons sélectionné, dans la bibliographie des 11 chercheurs de notre échantillon, 32 livres, chapitres ou articles publiés en rapport avec le « tournant créatif » (voir Annexe 2 - Liste des articles, chapitres et ouvrages mobilisés pour réaliser la modélisation du réseau de la dispute, p. 411) ;
2. En parcourant l'ensemble de ces textes, nous avons recensé et noté dans le logiciel d'analyse et de visualisation de réseaux *Gephi* (version 0.9.2) l'ensemble des 183 citations mutuelles entre ces 11 auteurs.
3. Toujours à l'aide du logiciel *Gephi*, nous avons configuré trois types de liens illustrant la proximité théorique entre ces chercheurs. Le niveau d'intensité a pour effet de rapprocher ou éloigner physiquement les points du réseau (donc les chercheurs) :
  - Attraction faible d'intensité 1 lorsque le chercheur A critique explicitement le chercheur B ;
  - Attraction neutre d'intensité 10 lorsque le chercheur A cite le chercheur B ;
  - Attraction forte d'intensité 30 lorsque le chercheur A soutient explicitement le chercheur B.
4. À partir de cette grille, nous avons classé manuellement chacune de 183 citations afin de lui faire correspondre une valeur (voir Annexe 3 - Valeur absolue des liens d'intercitation, p. 414).
5. En dernière instance, le logiciel a été configuré dans le but de donner une prépondérance aux citations qui visent à soutenir ou à critiquer un auteur, par rapport aux citations neutres. Par conséquent, lorsqu'un auteur A cite plusieurs fois un auteur B, la valeur générale du lien d'intercitation (de A vers B) a été ramenée à la valeur la plus extrême (1 ou 30) parmi les citations recensées. À titre d'exemple, si A cite B une fois pour le critiquer et une fois de façon neutre, la valeur du lien d'intercitation que nous gardons est 1 (A critique B) et non pas 10 (A cite B). *Nb* : Ceci est rendu possible par le fait que, dans l'analyse de notre échantillon, il ne nous est jamais arrivé d'observer A à la fois critiquer et soutenir B.

Motif de la citation	Proximité théorique (Attraction simulée)	Valeur configurée sur Gephi	Représentation graphique
A critique B	Faible	Intensité 1	
A cite B	Neutre	Intensité 10	
A soutient B	Forte	Intensité 30	



### ***Polarisation et intercitation***

Cette modélisation a pour but de proposer la photographie d'une configuration donnée, nous permettant de tenir compte des rapports qui semblent structurer ce groupe d'auteurs.

Le premier constat qu'il est possible de faire à vue d'œil concerne la polarisation du réseau. Il y a une séparation franche entre un pôle et l'autre qui permet d'observer à la fois le niveau d'attraction (soutien) au sein d'un pôle et de répulsion (critique) entre les deux pôles. En prêtant attention, on peut observer aussi que le pôle hétérodoxe n'a pas la même « forme » que le pôle orthodoxe. Cette distinction laisse entrevoir plusieurs choses quant à l'organisation au sein d'un même pôle. La forme du pôle hétérodoxe illustre des citations de soutien mutuel (intensité 30) fréquentes entre les auteurs de ce même pôle. À l'inverse, la construction du pôle orthodoxe donne à voir des citations de soutien mutuel moins fréquentes et rarement réciproques entre les auteurs. La forme du pôle orthodoxe peut être expliquée notamment par la présence de ce que nous nommons des auteurs de types *grands passifs* et *petits actifs* (voir Tableau 11).

**Tableau 11 - Grand passif et petit actif, une spécificité de l'orthodoxie**

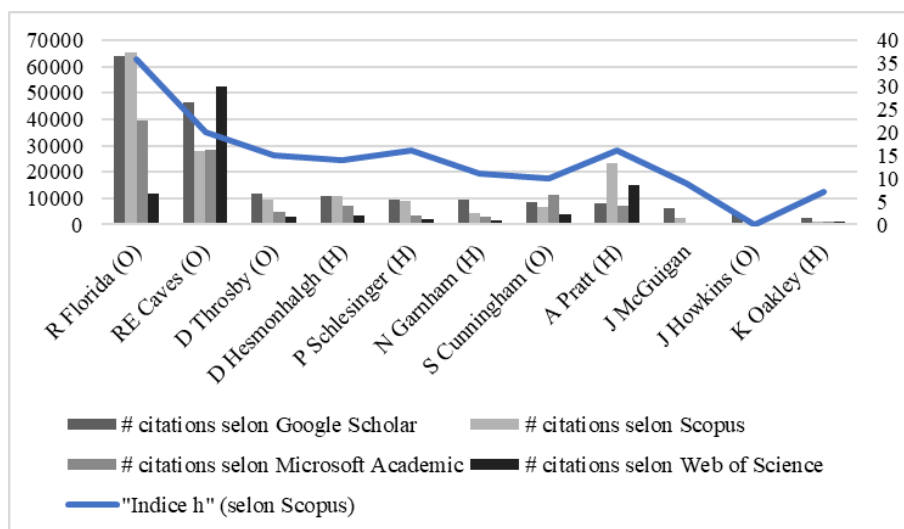
	<b>Grand passif</b> (i.e. Caves, Florida)	<b>Petit actif</b> (i.e. Cunningham)
<b>Citation par les pairs</b>	Cité	Rarement cité
<b>Citations par les hétérodoxes</b>	Critiqué	Critiqué
<b>Citation vers les pairs</b>	Cite rarement	Cite fréquemment
<b>Citation vers les hétérodoxes</b>	Ne répond pas aux critiques	Répond aux critiques

Les *grands passifs*, d'une part, sont des auteurs orthodoxes qui sont fréquemment cités et critiqués, mais ne répondent jamais aux critiques et ne citent que rarement leurs pairs du même pôle. Au sein de notre échantillon, Florida et Caves sont des exemples de grands passifs. Parmi les onze auteurs répertoriés, leurs travaux sont ceux qui sont le plus souvent pris comme référence, notamment leurs ouvrages respectifs : *The rise of the creative class* (Florida 2002) et *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (Caves 2000)<sup>33</sup>. Ces ouvrages et leurs auteurs sont des références centrales car ils sont systématiquement mis en avant dans les discours portant sur le « tournant créatif », tant du côté de la littérature académique que du côté des textes institutionnels et de la littérature grise. À titre d'exemple, le nom de Florida est cité à 21 reprises dans une étude majeure commandée en 2009 par la Commission européenne [KEA 2009] et cité 11 fois dans le *Creativity economy report* de l'UNESCO [2008]. Le nom de Caves est lui aussi cité 9 fois dans ce dernier rapport. Les « indicateurs d'impact scientifique » comme « l'indice h »<sup>34</sup> ou les indicateurs de citation, nous offrent un aperçu superficiel, mais éloquent, qui confirme la circulation importante des travaux de ces auteurs (voir Figure 5).

<sup>33</sup> C'est le cas également de John Howkins dont la position de grand passif ne ressort pas aussi explicitement : ceci s'explique par le fait que malgré son statut de *visiting professeur* dans au moins deux universités, John Howkins a rejoint le monde universitaire tardivement. Son ouvrage majeur, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, est pourtant systématiquement cité dans notre littérature, soutenu (voir Figure 6) et particulièrement critiqué (voir Figure 7).

<sup>34</sup> L'indice h est un indicateur d'impact ayant pour objectif de quantifier la productivité scientifique et l'impact d'un chercheur en fonction du nombre de citations de ses publications. Cet indicateur est porteur d'énormément d'injonctions quant à l'évaluation de l'impact d'une recherche, mais nous est ici utile pour comprendre l'asymétrie qui caractérise notre réseau. Sans ignorer les biais empiriques et surtout la portée normative de tels indicateurs, nous faisons le postulat que, compte tenu de leur prégnance dans le monde de la recherche anglo-saxonne, ils apportent une information significative.

**Figure 5 – Nombre de citations et « indice h » portant sur la totalité des publications de l’auteur (Données collectées de façon combinée à partir de Google Scholar, Scopus, Microsoft Academic et Web of Science.)**



Bien que très cités, Richard Florida et Richard E. Caves citent eux-mêmes peu les auteurs du pôle auquel ils appartiennent (voir Figure 6). De même, fortement critiqués par des auteurs du pôle hétérodoxe (Florida notamment est régulièrement critiqué par cinq des six hétérodoxes, Howkins quatre des hétérodoxes et Caves deux des hétérodoxes) (voir Figure 7), ces auteurs ne répondent pas aux critiques (Florida, Howkins et Caves ne formulent aucune critique à l’égard des hétérodoxes). Leur relation au champ reste donc essentiellement unilatérale et passive.

**Figure 6 - Direction des citations de soutien**

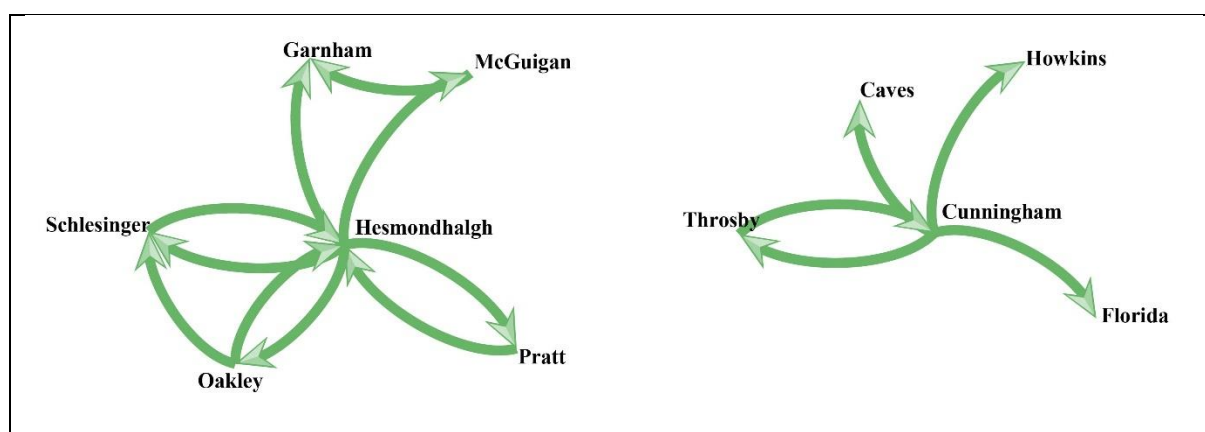
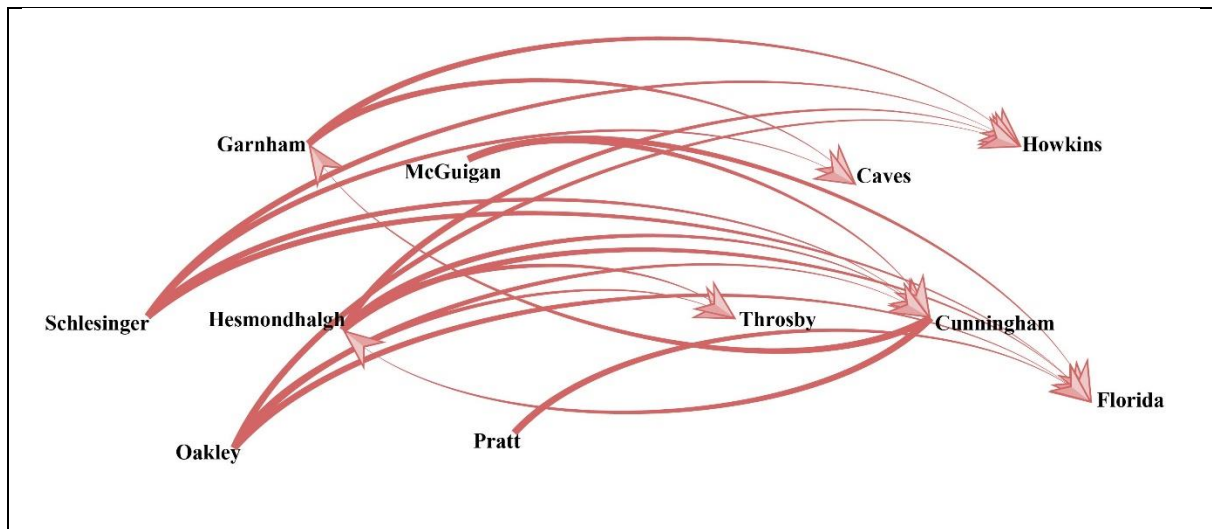


Figure 7 - Direction des citations critiques



La position de *petit actif* au sein du pôle orthodoxe apparaît comme l'inverse de la position de grand passif puisqu'elle implique de fortement soutenir les chercheurs du même pôle, tout en étant peu soutenu en retour. Le petit actif, ici représenté par Stuart Cunningham, est également critiqué par le pôle hétérodoxe, mais, à l'inverse des grands passifs, il répond et formule de nombreuses critiques en retour (voir Figure 7). Il cite les autres chercheurs, que ce soit ceux du même pôle pour soutenir leurs positions (il soutient les positions des quatre autres chercheurs du pôle orthodoxe), ou ceux du pôle hétérodoxe pour critiquer ou répondre aux critiques – Cunningham critique vigoureusement au moins deux des chercheurs hétérodoxes. Il est possible d'interpréter ces observations en les mettant en lien avec le statut académique du chercheur relativement à celui des autres chercheurs : contrairement à Florida et Caves, Cunningham figure parmi les auteurs modérément cités, mais aussi parmi les auteurs dont « l'indice h » est le plus bas (voir Figure 5). N'ayant pas la même notoriété académique que les grands passifs, Cunningham apparaît plus véhément dans sa critique de l'hétérodoxie, lui permettant de nourrir la visibilité de ses travaux.

De telles observations confirment la spécificité du pôle orthodoxe puisque ces positions de grand passif (soutenu et critiqué, mais ne soutenant pas et ne critiquant pas en retour) et de petit actif (citant et critiquant, mais étant peu soutenu) sont inexistantes du côté hétérodoxe. On peut faire le postulat qu'à l'inverse des orthodoxes, la position « marginale » des hétérodoxes les enjoint à opter pour des stratégies qui leur permettent de faire valoir collectivement leurs travaux face à une orthodoxie perçue comme « dominante ».

### ***Polarisation et inscription disciplinaire***

Une deuxième dimension renforce la structuration du réseau de notre échantillon en deux pôles : l'*inscription disciplinaire* (voir Tableau 12). En effet, plus les chercheurs s'inscrivent dans un champ de travail spécialisé sur la question de la « culture » (quel que soit le département scientifique auquel cette spécialité est subordonnée : économie, science politique ou médias et communication), plus ils sont susceptibles de s'inscrire dans le pôle hétérodoxe. On retrouve au sein du pôle hétérodoxe une surreprésentation de chercheurs (cinq chercheurs sur six) s'inscrivant, selon leur intitulé de poste, dans des sous-disciplines associées à la culture (en particulier les *cultural policy studies*). À l'inverse, le pôle orthodoxe est surreprésenté par des chercheurs (quatre sur cinq) issus de disciplines généralistes (économie, management, *business*, créativité, médias et communication) et ne portant pas dans leur intitulé de mention à la notion de « culture ». Nous le verrons dans la section suivante, ceci peut être mis en rapport avec le fait que les discours orthodoxes sur le « tournant créatif » impliquent un fort « décloisonnement » des activités et des politiques culturelles et leur adaptation à des logiques d'innovation. Ce phénomène de déspecialisation contribue à défaire les catégories traditionnelles de « culture », de « secteur culturel » ou d' « industrie culturelle ».

**Tableau 12 - Inscription disciplinaire des chercheurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Discipline</b>
<b>Hétérodoxes</b>	
<b>PRATT Andy C.</b>	Cultural economy
<b>OAKLEY Kate</b>	Cultural policy
<b>SCHLESINGER Philip</b>	Cultural policy
<b>GARNHAM Nicholas</b>	Media studies
<b>HESMONDHALGH David</b>	Media, Music and Culture
<b>MCGUIGAN Jim</b>	Cultural Analysis
<b>Orthodoxes</b>	
<b>CAVES Richard E.</b>	Economy
<b>CUNNINGHAM Stuart</b>	Media and Communications
<b>HOWKINS John</b>	Management, Economy, Creativity
<b>THROSBY David</b>	Cultural economy
<b>FLORIDA Richard</b>	Business, Creativity



Deux cas particuliers nous permettent d'affiner cette lecture en termes d'inscription disciplinaire : celui de David Throsby, positionné plutôt du côté orthodoxe, mais ayant pourtant une inscription disciplinaire spécialisée (économie *de la culture*), ainsi que Nicholas Garnham, seul auteur parmi les hétérodoxes à ne pas être chercheur dans une sous-discipline qui fait directement mention de la catégorie de « culture ». Pour sa part, David Throsby, critiqué par le pôle hétérodoxe, est aussi fréquemment cité de façon neutre de nombreuses fois depuis ce même pôle : notre modélisation révèle qu'il est celui qui entretient le plus de liens avec le pôle adverse et qui est le moins critiqué par lui. Il est, parmi les orthodoxes, le chercheur le plus excentré vis-à-vis de son propre pôle. Son inscription disciplinaire spécifiquement culturelle, malgré sa position orthodoxe, va de pair avec la construction de liens moins polarisants avec le pôle hétérodoxe. Cela se confirme avec le cas de Nicholas Garnham, professeur en *media studies* (discipline non spécifiquement « culturelle »), dont la position parmi les hétérodoxes s'explique par le cadre théorique mobilisé dans ses travaux : en effet, dans l'ensemble de ses écrits, Nicholas Garnham revendique une approche explicitement marxienne, ce qui lui confère une position *de facto* hétérodoxe malgré son attachement disciplinaire.

Dans cette section, nous avons décrit le contexte de la dispute qui nous sert à bâtir les conceptions de la politique culturelle que les acteurs perçoivent comme modernes. Nous avons montré que la dispute peut être décrite comme une opposition entre deux pôles si l'on croise l'expression subjective et l'analyse de la nature des liens entre ces auteurs. Plusieurs choses ont donc été observées. Premièrement, les auteurs expriment eux-mêmes une opposition entre orthodoxie et critique, domination et résistance, néolibéralisme et activisme. Les auteurs autodésignés comme critiques s'opposent aux propositions dominantes, tandis que les porteurs d'une conception dominante se représentent davantage comme « non politiques ». Deuxièmement, à partir d'une analyse des citations entre les chercheurs de notre échantillon, nous avons pu mettre exergue, par un effet d'attraction-répulsion, la polarisation de ce réseau d'auteurs. Nous avons montré que les deux pôles ont une structure interne différente : le pôle orthodoxe héberge des *grands passifs*, auteurs fortement cités pour être critiqués ou pour être soutenus, mais ne citant pas ou peu leurs pairs ; ce même pôle donne ainsi à voir un petit nombre de liens réciproques entre les *petits actifs* et les *grands passifs* ; à l'inverse, le pôle hétérodoxe est caractérisé par l'absence de relations unilatérales et passives et une forte proportion d'intercitations réciproques. Le pôle orthodoxe représente donc un point de passage de citation obligatoire pour les membres du pôle hétérodoxe, ce qui laisse à penser qu'une part des auteurs, dont le parangon est Richard Florida, constitue le centre d'un champ dont les auteurs critiques

sont la périphérie. La partition entre orthodoxie et hétérodoxie se retrouve d'ailleurs fortement corrélée à l'inscription disciplinaire et sous-disciplinaire des auteurs.

Au cours des pages qui suivent, nous nous concentrons exclusivement sur le contenu de l'opposition qui anime la dispute entre hétérodoxes et orthodoxes. À partir de là, notre intention est de dégager les principes et les grandeurs qui structurent leur positionnement : d'une part, le discours orthodoxe, consistant à objectiver les postulats de l'économie créative (le post-industrialisme, les théories de l'économie de la connaissance et du capital humain, et la subordination de la politique culturelle à une politique industrielle de l'innovation) et à raffiner la définition proposée des industries créatives et de l'économie créative ; d'autre part, le discours hétérodoxe, consistant, le plus souvent, à déconstruire ces catégories et à réaffirmer la spécificité des politiques culturelles et des secteurs étudiés. *In fine*, l'opposition entre ces conceptions de la politique culturelle montre une opposition entre des rationalités politiques et des formes d'action publique distinctes.

### **I.3 Les conceptions « modernes » de la politique culturelle**

Le débat académique sur le « tournant créatif » de la politique culturelle se construit ainsi dans un rapport disparate entre un pôle attaché à préserver une position « non politique », percevant le « tournant créatif » comme souhaitable, apparaissant comme un point de référence tant pour la littérature officielle que pour ses détracteurs, et un pôle attaché à la « critique » remettant en cause les fondements de la « nouvelle économie créative », lui valant d'être perçu comme militant ou politisé par les chercheurs de l'autre pôle. Malgré la prépondérance apparente du pôle orthodoxe, les nouvelles formes de justification pour une action publique en faveur de la culture ne se montrent ainsi pas sous un jour entièrement homogène ou consensuel. Nous proposons maintenant de montrer que chacun de ces pôles développe des conceptions qui apportent une réponse aux critiques traditionnelles de la politique culturelle (voir Tableau 13). Au travers d'une revue de la littérature portant attention aux propositions théoriques des auteurs, nous dégagons les grandeurs et principes qui nourrissent leurs conceptions de la politique culturelle.

Nous décrivons, d'un côté, une conception *innovante*, dont la spécificité est de partir du constat que nous serions entrés dans un âge de l'économie créative, au sein de laquelle la compétitivité des États et des entreprises repose sur leur capacité à fabriquer du « nouveau ». Le « tournant créatif » consiste donc, pour ces auteurs, en un déplacement du rôle de la puissance publique, supposée désormais inciter les individus à mener ces carrières créatives et à investir dans les infrastructures qui permettent d'instituer les arts et la culture comme source de capital humain et d'innovation. Cette conception répond ainsi en partie aux critiques faites à l'encontre de la conception industrielle, puisque la capacité et la différence individuelle, au lieu d'être « écrasées » sous le poids de la standardisation, seraient mises au centre de l'économie. Elle répond également aux critiques faites à la conception élitiste, puisque tout le monde posséderait de façon innée, selon ces auteurs, un potentiel « créatif » prêt à être activé. Tout individu sans distinction pourrait ainsi sans préalable participer à l'économie créative.

Nous décrivons, de l'autre côté, une conception *démocratique*, dont les travaux sont essentiellement consacrés à défaire les constats établis par les chercheurs orthodoxes. Selon cette seconde conception, il faudrait prendre en compte les inégalités économiques et sociales qui biaisent le jeu entrepreneurial de l'économie créative. En plus d'une mission de réduction des inégalités – passant non pas par une politique culturelle élitiste, mais par des politiques sociales de redistribution des richesses – la principale transformation à opérer serait la mise en œuvre d'une politique culturelle « véritablement démocratique » par la reconnaissance de la

pluralité des pratiques culturelles déjà là et du rôle joué par la « société civile » pour les visibiliser. La valeur de la culture, pour ces auteurs, ne réside ainsi pas dans la « nouveauté » qu'elle est susceptible d'amener, ni dans sa valeur marchande ou dans la supériorité intrinsèque de certaines œuvres, mais demeure fondamentalement plurielle, subjective et contradictoire. Tout en répondant aux défenseurs de la conception innovante, la conception démocratique propose aussi des réponses aux critiques faites à la conception industrielle et à la conception élitiste. Selon les hétérodoxes, non seulement la culture ne peut être rationnellement valorisée en termes économiques ou « d'impact » pour l'innovation, mais le rôle de démocratisation culturelle de la puissance publique ne passe pas non plus par une distinction entre culture « cultivée » et culture de « masse ».

**Tableau 13 - Réponses aux critiques des conceptions traditionnelles de la politique culturelle**

	<b>Conception innovante</b>	<b>Conception démocratique</b>
<b>Réponse aux critiques à l'encontre de la conception industrielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travailleur possède en lui le moyen de production</li> <li>- L'économie créative valorise les capacités individuelles et personnelles</li> <li>- L'État facilite l'innovation de façon ascendante au lieu d'encadrer l'industrie de façon descendante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La valeur des biens culturels ne peut être déterminée par le marché</li> <li>- Le rôle de l'État doit être dirigé vers la réduction des inégalités et non le profit de certains acteurs industriels</li> </ul>
<b>Réponse aux critiques à l'encontre de la conception élitiste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tout le monde possède la même propension à la créativité</li> <li>- L'État incite, mais ne contrôle pas ni ne définit ce qui est créatif</li> <li>- La sacralisation de la culture noble empêche sa prolifération comme ressource pour l'économie créative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intérêt public n'est pas représenté par un État surplombant, mais par des collectivités locales et par la « société civile »</li> <li>- Il existe une pluralité de pratiques culturelles déjà présentes, mais ignorées du fait d'une focalisation sur l'art légitime</li> </ul>

### **I.3.1 La conception innovante**

Dans cette partie, nous définissons les contours de cette conception que nous nommons *innovante*, qui sanctionne positivement l'idée d'un « tournant créatif », théorisant la position de la culture et des politiques culturelles comme parties intégrantes de l'économie de la connaissance et de l'économie créative.

### *La créativité de chacun au cœur de l'économie*

Le premier élément de cadrage propre à la conception orthodoxe est l'idée d'un passage mondial à un nouvel âge économique, celui de « l'économie de la connaissance », rendant inopérantes les conceptions industrielle et élitiste de la politique culturelle. Les chercheurs orthodoxes défendent ainsi un principe de rupture avec l'ordre industriel passé au sein duquel l'activité économique est organisée en « secteurs », mais également avec celui d'une division du travail culturel entre élite et masse ou producteur et consommateur.

L'histoire économique entrerait donc dans une nouvelle étape au cours de laquelle les connaissances, les savoirs et l'information constitueraient les principales sources de croissance économique. L'entreprise ou le pays le plus prospère serait donc celle ou celui qui montre les plus fortes « capacités à produire de nouvelles connaissances » (Foray 2009). À cet égard, la littérature sur l'économie de la connaissance distingue deux formes de connaissance pouvant être exploitées dans cette nouvelle économie : d'une part, les activités de recherche et développement, explicitement dédiées à la production des savoirs, nécessitant un personnel formé et spécialisé et des lieux d'exercice particuliers – comme le laboratoire. Ces formes de connaissance « scientifique » ou « formelle » sont soumises à la propriété intellectuelle puis échangées en tant que marchandises. La littérature identifie, d'autre part, la connaissance produite tacitement au cours du travail et de la vie. Selon les économistes de la connaissance, la majorité des connaissances des individus est en effet constituée de savoirs implicites, dont la valeur n'est pas exploitée puisqu'ils ne sont ni systématisés, ni rationalisés, ni brevetés (Foray 2009).

Les chercheurs orthodoxes dont nous avons analysé les travaux adhèrent à l'ensemble des principes théoriques de l'économie de la connaissance, mais s'attachent à souligner l'importance de cette seconde forme de connaissance dans la nouvelle économie. Pour Richard Florida, en particulier, la connaissance et le savoir ne peuvent être réduits aux processus explicites d'innovation technologique et aux départements de recherche et développement : une partie conséquente du savoir serait nichée dans les formes « interactives d'apprentissage », dispersée dans les activités « quotidiennes ». Ce sont ces processus de fabrication tacite du savoir, émanant de situations concrètes, que Florida identifie comme de la « créativité ». L'économie créative ne tirerait donc pas tant sa source d'une connaissance rationalisée, organisée et scientifique, que de l'exploitation de la « faculté créative humaine » qui émerge spontanément des interactions (Florida 2002, p. 25). Dans cette perspective, le **statut de la**

**culture** semble être celui d'une *ressource* (ou *input*) « dynamique », convertible en « capital créatif », à insuffler dans le reste de l'économie (Cunningham et Potts 2008).

On peut voir, dans une telle conception, une réponse faite à la fois aux théoriciens des *cultural studies* (dont l'approche par la réception des œuvres culturelles mettait l'accent sur cette acception « quotidienne » ou « anthropologique » de la notion de culture), mais aussi une réponse aux critiques de l'École de Francfort (qui voyaient dans l'industrie culturelle un projet d'extinction des capacités individuelles). Richard Florida, répondant aux marxistes, suggère ainsi que l'économie créative donne la possibilité au prolétaire de posséder son outil de travail, puisqu'il est *lui-même* le moyen de production. L'enjeu ne serait alors plus, pour le travailleur, de prendre possession et de contrôler les moyens de production, mais de protéger et nourrir ce capital « créatif » individuel. Il l'explique ainsi,

Karl Marx avait plus que raison lorsqu'il a prédit qu'un jour les travailleurs contrôlèrent les moyens de production. C'est en partie ce qui est en train de se passer, non pas comme Marx l'avait imaginé avec un soulèvement du prolétariat s'appropriant les usines. Si les travailleurs contrôlent les moyens de production aujourd'hui, c'est parce ces derniers se situent à l'intérieur de leurs propres têtes, **ils sont les moyens de production**. Par conséquent, la question primordiale du « contrôle » n'est pas de savoir qui détient les droits de propriété, ou qui du travailleur créatif ou de l'employeur a un rapport de pouvoir favorable sur le marché du travail. [...] le véritable enjeu du contrôle est de savoir comment nous continuons à attiser pleinement le feu créatif qui brûle à l'intérieur de chaque être humain<sup>35</sup>.

C'est en reprenant le concept économique de « capital humain » qu'un autre chercheur orthodoxe, John Howkins, abonde dans le sens de Richard Florida, évoquant ce type de capital « étonnamment inhabituel [...] 'en nous' » en opposition aux « capitaux financiers et matériels impersonnels et situés 'à l'extérieur' » (Howkins 2002). Selon son ouvrage *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*,

La tâche à laquelle est confronté l'individu est d'accumuler et de maximiser la qualité, l'étendue et l'utilité de ce capital intérieur. La tâche à laquelle est confrontée l'entreprise,

---

<sup>35</sup> « Karl Marx had it more than partly right when he foresaw that workers would someday control the means of production. This is beginning to happen to a certain degree, although not as Marx thought it would, with the proletariat rising up and taking over factories. If workers control the means of production today that is because it is inside their own heads; they are the means of production. Thus, the ultimate "control" issue is not who owns the patents or whether the creative worker or the employer holds the balance of power in labor market negotiations. While those battles swing back and forth, the ultimate control issue—the one we have to stay focused on, individually and collectively—is how to keep the creative furnaces that burn inside each and every human being fully stoked » (Florida 2002, p. 25).

c'est de négocier l'utilisation [de ce capital] sur des bases justes et raisonnables ; puis de l'exploiter jusqu'à la limite<sup>36</sup>.

### ***La culture comme source de nouveauté dans l'industrie***

Le deuxième postulat des chercheurs orthodoxes de notre échantillon est que, perçues comme une ressource ou un capital, les activités artistiques et culturelles disposent d'une capacité à apporter de la *nouveauté* [**caractéristiques valorisées**] aux autres secteurs économiques. La nature intrinsèquement incertaine du travail créatif comporterait en effet une part de « risque » – que Richard E. Caves nomme le « *nobody knows* » (Caves 2000) – indispensable au processus d'innovation. Ce postulat conduit les auteurs orthodoxes à rejeter quelconque approche visant à figer *a priori* la valeur des pratiques ou objets culturels. Ceux-ci renvoient ainsi dos à dos les principes de la conception industrielle (dont l'intention est de « standardiser » la créativité pour en dégager un profit économique rationalisé) et ceux de la conception élitiste (dont l'effet est de hiérarchiser durablement les œuvres selon des critères esthétiques et d'exclure certaines œuvres jugées vulgaires) (Cunningham et Potts 2008; Cunningham 2002; Cunningham et al. 2008). Comme l'affirme Cunningham :

L'anti-élitisme de notre conception n'est pas infondé, puisque **ce qui compte le plus c'est la valeur du nouveau, et non pas la valeur du bien déjà connue par définition**. Comme nous ne pouvons jamais savoir d'où la valeur va venir, **l'exclusion artificielle de certains services produits ou consommés sous prétexte qu'ils sont de bas étage n'est pas une proposition analytique viable**<sup>37</sup>.

L'économie créative ne devrait, en fin de compte, être observée ni comme un ensemble d'activités culturelles nobles et artistiques ni comme un groupe de secteurs ordinaires et marchands, mais comme le lieu d'interactions multiples et de coordination entre une diversité d'acteurs tous mus par la recherche du nouveau (Cunningham et al. 2008). Caves et Throsby sont les deux chercheurs orthodoxes ayant le plus tôt développé, en utilisant les termes d'économie et d'industries créatives, des réflexions sur les possibles interactions entre l'art et

---

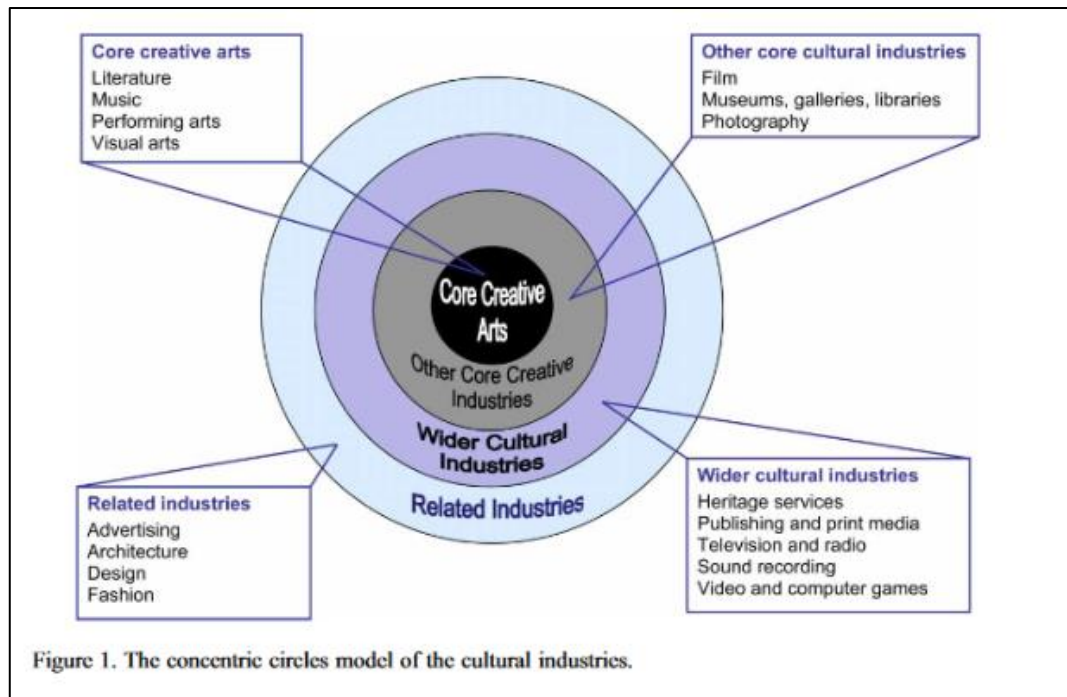
<sup>36</sup> « *Human capital is a strikingly unusual kind of capital. It was the first to be recognized as something personal and 'within us', whereas financial and physical capital are impersonal and 'out there'. The task facing the individual is to accumulate and maximize the quality, scope and utility of this inner capital. The task facing an organization is to negotiate its use on fair and reasonable terms; and then to use it, to the hilt* » (Howkins 2002).

<sup>37</sup> « *The anti-elitism in this conception is not unfounded, for what matters most to this definition is the value of the new, not the value of the good, which is already known by definition. The problem is that because we can never know where new value will come from, artificial exclusions of some socially produced and consumed services on the grounds of low-brow consumption is not a viable analytic proposition* » (Cunningham et al. 2008, p. 175).

le reste de l'économie : Richard E. Caves avec son ouvrage *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* (2000) et David Throsby dans *Economics and Culture* (2001). Le travail de Caves, issu de la micro-économie, mobilise des notions économiques (la théorie des contrats, la maximisation de l'utilité individuelle), qu'il a déjà appliquées au secteur du transport et de la mobilité, pour saisir la spécificité des interactions qui ont cours dans les industries créatives. Dans son ouvrage, il fait notamment la distinction entre ressource créative (*creative input*) et ressource non créative et « monotone » (*humdrum input*) expliquant que les projets créatifs sont la plupart du temps un mélange d'*inputs* créatifs et non créatifs. La dualité des industries créatives (à la fois « artistiques » et « monotones », « culturelles » et « commerciales ») est au cœur également de l'analyse de Throsby et de son attention portée aux interactions entre ressource créative et non créative dans la production (Throsby 2001). Rejetant, comme Cunningham et Florida, la distinction entre haute et basse culture, Throsby propose de voir dans ces industries le lieu d'activités intégrant à la fois une valeur culturelle et une valeur économique. Celui-ci identifie plusieurs caractéristiques du cœur créatif des activités culturelles – la valeur esthétique, spirituelle, sociale (le sens de la connexion aux autres), symbolique et authentique (Throsby 2010) – à même d'être déclinées et réappropriées dans le reste de l'économie. C'est le sens du modèle des cercles concentriques proposé par l'auteur (voir Figure 8), selon lequel l'économie entière peut être repensée de façon créative, comme une suite de cercles concentriques : du plus petit cercle, qui contient les arts et la création (le « cœur créatif »), au plus grand, c'est-à-dire le reste de l'économie.



Figure 8 - Modèle des cercles concentriques des industries culturelles (Throsby 2008b)



Observer les secteurs culturels et créatifs non pas comme un domaine de production, mais comme un réseau hybride fait de *relations symbiotiques* [**interactions valorisées**], voilà la proposition faite par les tenants de l'approche innovante des politiques culturelles. Une telle définition de l'économie créative et de ce que les organisations culturelles sont chargées d'y apporter, suppose, selon les auteurs, de se défaire des distinctions entre « institutions et marchés, ou public et privé, ou commerce et humanisme », pour repenser les industries créatives autour, non pas de ce qui est produit, mais de la complexité de ce réseau social et des éléments qui le constituent : l'agent détenteur de capital humain et l'organisation (Cunningham et al. 2008). Comme le précise John Howkins, nous sommes des « animaux créatifs » (*creative animals, homo creator*), mais « cette créativité ne mène pas toujours à un produit créatif », ce sont bien les « transactions que ces produits engendrent » qui en font des supports pour l'économie créative (Howkins 2002). L'économie créative pensée par les chercheurs orthodoxes donne donc une place prédominante à la petite entreprise « flexible » (Cunningham 2006) et à l'*entrepreneur* [**figure valorisée**], dont la capacité à innover est évaluée directement par le marché et les réseaux sociaux : ce que Cunningham appelle les « marchés pour la nouveauté » (2008).

## *L'État investisseur et incitateur*

Pensée sous le jour de la symbiose et de l'hybridité, l'économie créative nécessiterait une action publique qui articule les politiques industrielles et technologiques, d'une part, et les politiques culturelles et artistiques d'autre part (Florida 2002, p. 389). Pourtant, comme le dit en particulier Cunningham, les économistes de l'art et de la culture comme les dirigeants européens auraient trop souvent défendu une approche « sectorielle » et « providentielle » de la politique culturelle, consistant à « ponctionner » une partie du produit intérieur issu du reste de l'économie pour compenser la structure naturellement déficitaire de la production culturelle d'excellence (Cunningham 2002). Cette approche « traditionnelle » visant à subventionner des activités peu rentables (le patrimoine, les arts vivants en particulier) devrait, à l'inverse, être repensée pour répartir les budgets entre les institutions les mieux à même d'inciter à l'expérimentation et au changement (Cunningham et al. 2008).

Dans un article publié en 2008 dans la revue *Cultural Science*, Cunningham propose, avec un collègue de la Queensland University of Technology, une description de quatre modèles pour la politique culturelle. Aux deux modèles traditionnels de la « providence » (ce que nous nommons la conception élitiste) et de « l'industrie standard » (ce que nous nommons la conception industrielle), ceux-ci opposent un modèle de « croissance par l'investissement » et « d'innovation par les transferts de connaissance » (Cunningham et Potts 2008). Plutôt que de percevoir le financement de la culture comme une « ponction » faite à l'économie productive, ils suggèrent que l'on repense ce financement pour transformer les organisations culturelles en lieux d'innovation (en articulant par exemple un ensemble d'outils politiques, s'éloignant de la subvention ou des réglementations (Flew et Cunningham 2010)<sup>38</sup>), et que l'on mobilise des instruments politiques « modernes » : « incubation », « développement de compétences », « incitations à l'investissement », etc. (Cunningham 2002). Les implications d'une telle approche seraient, selon Cunningham, la substitution d'une conception providentielle de l'État, corrigeant les inégalités produites par le marché (« *top-down* »), par un modèle de gouvernance facilitant l'expérimentation et l'innovation (« *bottom-up* ») de tout un chacun (Cunningham et al. 2008)<sup>39</sup>. En effet, pour Florida comme pour Cunningham, tous les membres de la société sans distinction peuvent devenir des entrepreneurs innovants. C'est pourquoi, outre les

---

<sup>38</sup> « *By pointing to a positive correlation between the development of culture and the creative industries and economic growth and innovation, rather than seeing cultural provision as a rent extracted from the "real" or "productive" economy on the basis of social or cultural value rationales alone, we can begin to think about such cultural institutions as public-sector social innovation incubators* » (Flew et Cunningham 2010, p. 9).

<sup>39</sup> « *the domain of policy is radically shifted from a top-down re-compensatory model to a bottom-up model of experimental facilitation and innovation* » (Cunningham et al. 2008).

dispositifs « bureaucratiques » de soutien à l'industrie « traditionnelle » (Florida 2012, p. 17-18), les gouvernements devraient offrir à leurs citoyens quels qu'ils soient, « jeunes ou vieux, riches ou pauvres, les moyens dont ils ont besoin pour survivre et prospérer en tant qu'entrepreneurs créatifs » (Florida 2012, p. 389-390).

Le modèle promu par les orthodoxes maintient ainsi un attachement fort aux « infrastructures sociales » (expression que les auteurs emploient pour décrire les fonctions sociales de l'État) non pas tant pour les fonctions redistributives qu'elles remplissent, mais parce qu'elles permettent de préparer la population au cadre de l'économie « post-industrielle ». De fait, le « tournant créatif » constitue selon eux non seulement une adaptation à des modalités de développement technologique et à de nouveaux régimes de production du savoir, mais aussi la ratification d'une rationalité politique attribuée à l'État le rôle d'*investisseur* stratège et d'*incitateur* supposé offrir un environnement adéquat au développement d'une « classe créative » [rôle de l'État].

En somme, la conception innovante reprend à la conception industrielle l'idée d'une prospérité atteinte par le biais du marché, mais déplace le mode de valorisation des biens depuis la standardisation vers l'innovation. L'émergence de « nouveau » est rendue possible par une imbrication entre les secteurs dits « créatifs » et le reste de l'économie, permettant de faire advenir des combinaisons nouvelles, hybrides et « symbiotiques ». L'aspect « culturel » ou « artistique » n'est alors pas tant un résultat (un *output*), qu'une ressource (un *input*) déployée dans un processus économique innovant et concurrentiel, s'opposant ainsi à la conception élitiste de la politique culturelle qui tend à se poser la question de la valeur du « beau » ou du « bon » art. L'État apparaît ainsi dans la conception innovante comme celui qui investit dans la culture pour nourrir le capital humain et celui qui incite les individus à incarner le rôle d'entrepreneurs créatifs (voir Tableau 14).

**Tableau 14 - Synthèse de la conception innovante de la politique culturelle**

	<b>Conception innovante</b>
<b>Statut de la culture</b>	<i>Input</i> , capital créatif
<b>Figure valorisée</b>	Entrepreneur
<b>Caractéristiques valorisées</b>	Nouveau, futur
<b>Interactions valorisées</b>	Symbiose, hybridité
<b>Rôle de l'État</b>	Investisseur, incitateur

### I.3.2 La conception démocratique

Nous l'avons vu, les propositions théoriques faites par les chercheurs hétérodoxes se construisent en opposition à l'orthodoxie. L'ensemble des réponses hétérodoxes sont donc dirigées contre les conceptions traditionnelles, mais aussi contre la conception innovante. Elles accordent une attention particulière à la pluralité des valeurs de la culture. La culture n'est, selon eux, pas une marchandise ou un capital mobilisé par des entrepreneurs, mais une écologie, fruit commun des interactions et des désaccords entre citoyens.

Si nous synthétisons ci-dessous leur conception de la politique culturelle, il est important de préciser que la position des chercheurs hétérodoxes va de pair avec un refus de toute hégémonie théorique et un intérêt pour le dissensus. Par conséquent, l'hétérodoxie ramasse intrinsèquement des positions et des conceptions très diverses, n'ayant pour point commun que de se situer « à la marge ». S'il serait ainsi plus correct de présenter non pas *une*, mais *des* conceptions hétérodoxes de la politique culturelle, nous ramassons pour notre démonstration leurs positions dans une conception dite *démocratique* qui tient compte d'un attachement fort au principe de contradiction.

#### *Contre le « tous créatifs », souligner les inégalités*

La première critique des hétérodoxes à l'encontre de la position orthodoxe porte sur la définition du sujet destinataire des politiques publiques. Les chercheurs hétérodoxes reprochent en particulier au discours du « tournant créatif » de reposer sur une conception abstraite des individus supposés égaux et libres de participer au jeu de l'économie créative. Ainsi, l'idée que le monde soit entré dans un « âge créatif » où chacun peut librement mobiliser son capital humain et prospérer comme entrepreneur créatif, ne contribuerait, selon les hétérodoxes, qu'à faire « perdre de vue les questions du pouvoir et des inégalités » (Hesmondhalgh 2008).

Il n'est ainsi pas étonnant que, pour Kate Oakley et Philip Schlesinger, l'intervention de l'État dans la perspective orthodoxe ne soit pas pensée en termes de « réduction des inégalités », mais en termes « d'inclusion » (Schlesinger 2016; Oakley 2006). En effet, du point de vue des chercheurs orthodoxes, l'égalité est un présupposé : chaque individu serait dès sa naissance dépositaire d'un potentiel créatif qu'il lui faudrait révéler. La représentation du « sujet-citoyen comme idéalement entreprenant, autonome et auto-créateur »<sup>40</sup> s'accompagne d'une représentation de la politique culturelle comme un instrument de développement des compétences, au même titre que les politiques éducatives et de l'emploi, avec pour seule visée

---

<sup>40</sup> « *the citizen-subject as ideally entrepreneurial, self-reliant and self-creating* » (Hesmondhalgh et al. 2015, p. 110).

la compétitivité des États et de leurs entreprises (Hesmondhalgh et Banks 2009; Hesmondhalgh et al. 2015). Le problème de la « justice sociale » est alors davantage exprimé, chez les orthodoxes, par un souci d'inclusion de l'individu à un environnement lui permettant « d'entreprendre », que résolu dans la « lutte contre les inégalités ».

Pour les auteurs hétérodoxes, cette « rhétorique » de l'inclusion, en plus de ne répondre qu'à des impératifs économiques (Schlesinger 2013), est un leurre. Les politiques culturelles, même si elles apportent possiblement un capital culturel aux individus, ne règleraient pas la question des inégalités matérielles réelles entre les citoyens. Oakley dénonce ainsi la prétention trompeuse des « politiques néolibérales » à « créer des emplois et augmenter le PIB tout en réduisant l'exclusion sociale » et à conjuguer l'auto-réalisation individuelle à la cohésion du groupe (Oakley 2006). Bien à l'inverse, l'adhésion à un « discours créatif » serait un moyen de généraliser à l'ensemble de l'économie les modes d'organisation de métiers créatifs, en normalisant les formes de « précarité, d'inégalité et d'exploitation (incluant l'auto-exploitation) » qui caractérisent les carrières d'artistes ou de créateurs (Hesmondhalgh et Banks 2009). L'ensemble des critiques portées par Hesmondhalgh, Oakley et Pratt soulignent le lien de causalité entre l'accentuation des inégalités, l'adoption des théories sur le capital humain et la promotion de « l'*entrepreneurial-self* ». Comme le dit Kate Oakley,

Les effets de la gentrification au sein des espaces de travail et de vie de l'industrie créative [...], les schémas de recrutement et de progression de carrière dans ces secteurs [...], et la concentration de l'activité économique [...] suggèrent que le développement de ces secteurs [de l'économie créative] **participe à exacerber plutôt qu'à répondre au problème des inégalités économiques**<sup>41</sup>.

Les inégalités sont donc un thème récurrent et un élément théorique important des critiques du « tournant créatif ». Selon ces auteurs, les sciences sociales « critiques » auraient d'ailleurs pour responsabilité de souligner les contradictions entre un agenda politique guidé par la croissance et l'innovation, et un agenda motivé par le bien-être des travailleurs et des citoyens (Hesmondhalgh 2008; Hesmondhalgh et Banks 2009). Non seulement il n'y aurait aucune preuve des bienfaits « sociaux » d'une société économiquement compétitive, mais l'objectif de croissance économique en général ne devrait pas être celui des organisations culturelles (Oakley 2006). Les situations d'inégalité et d'exclusion quant à elles devraient non

---

<sup>41</sup> « *The effects of gentrification on creative industry working and living space (Evans & Shaw, 2004); the patterns of informal hiring and career progression in these sectors (Leadbeater & Oakley, 2001) and the concentration of much economic activity in London and the South East, all suggest that the development of these sectors might exacerbate rather than address patterns of economic inequality* » (Oakley 2006, p. 255).

pas trouver leur place à la marge de politiques de développement économique ou culturel, mais faire l'objet de politiques sociales distinctes et prioritaires (Oakley 2006).

### *La culture comme source de valeurs plurielles*

La recherche de l'égalité entre les citoyens, tout comme la défense d'une culture plus « démocratique », amène les critiques du tournant créatif à vouloir, comme les orthodoxes, dépasser l'opposition traditionnelle entre élitisme et culture de masse. Pour Garnham (2005), comme pour Hesmonhalgh, Oakley (2015) ou McGuigan (2004), la politique culturelle s'est historiquement construite à partir d'une opposition entre une politique « d'excellence » népotique supposée éclairer les citoyens, et une politique « d'accès », approvisionnant la population d'une culture dite de masse, notamment par le biais du soutien de l'industrie musicale et cinématographique (Garnham 2005). Les responsables politiques se seraient donc vus contraints d'arbitrer entre la démocratisation de l'excellence artistique et la commercialisation des œuvres populaires (Oakley 2006).

Depuis les années 1990, la place importante prise par les discours « créatifs » et « innovants » aurait néanmoins contribué à effacer superficiellement cette contradiction inhérente au champ de la production culturelle. Comme le dit Kate Oakley :

nous avons maintenant un terme [le terme de créativité] qui est pensé non seulement pour adopter le principe de croissance économique et celui de justice sociale, mais également pour **suggérer qu'il n'y a jamais eu de conflits entre ces deux principes** (Oakley 2009).

En présentant l'art et la culture comme une source d'innovation, ces discours auraient contribué à brouiller le rapport producteur-consommateur et à rendre obsolète l'opposition entre culture de masse et haute culture. La production culturelle ne serait ainsi plus observée aux prismes contradictoires du bien, du beau ou du populaire, mais à l'aune des interactions dynamiques et de la nouveauté engendrée (Garnham 2005).

Pour Kate Oakley, s'il y a de véritables bénéfices dans la disparition des frontières entre haute et basse culture, il est important que les disputes sur le sens et la valeur de l'art ne disparaissent pas pour autant (Oakley 2009). Or, calibrer la production artistique sur une politique pour l'innovation reviendrait à substituer, aux critères esthétiques et aux questionnements sur la valeur de l'art, un ensemble d'indicateurs quantitatifs censés évaluer l'impact créatif de la culture (McGuigan 2004), contribuant à façonner une culture abstraite et « sans mémoire » (Oakley 2009). C'est pourquoi, pour ces auteurs, il est impératif de rappeler la pluralité des questions posées par la culture, mêlant de façon contradictoire des problèmes

esthétiques, politiques et identitaires (Oakley 2009). La culture devrait, à ce titre, être observée comme une « *écologie* » [statut de la culture], un endroit « trop désordonné et simplement trop difficile à comprendre »<sup>42</sup> pour être simplement partagée entre activités « innovantes » à fort impact et activités « non innovantes ». En définitive, pour ces auteurs, les subtilités paradoxales de « l'expérience subjective » (Hesmondhalgh, Oakley et Lee 2015) et la diversité des pratiques culturelles, en particulier, leur semblent fatalement irréductibles à une économie dite créative (Hesmondhalgh et Pratt 2005; Oakley 2009; McGuigan 2004). Comme le dit Philip Schlesinger,

Il nous reste des moyens de parler de l'inventivité et de l'originalité humaines. **Rien ne nous empêche de parler de façon compréhensible de la diversité des pratiques culturelles qui continuent d'exister, mais ont été éclipsées par l'étiquette commode [de créativité]** qui a mis l'économie dans le siège du conducteur et a façonné le discours public de façon si insistante<sup>43</sup>.

### *Les collectivités comme incarnation de l'État culturel*

Tout en critiquant la tournure prise, notamment en Grande-Bretagne, par les politiques pour la créativité, les auteurs hétérodoxes précisent ne pas y voir de fatalité et conçoivent d'autres voies possibles de modernisation de la politique culturelle. Andy C. Pratt est sans doute l'auteur de notre échantillon ayant rendu le plus visible la multiplicité de ces alternatives (voir Figure 9). Celui-ci s'intéresse notamment aux discours qui encadrent habituellement les différentes approches des politiques culturelles. Il discerne trois types de discours – le discours « économique », le discours « idéologico-politique », et le discours « social » – qu'il met en lien avec trois modes de gouvernement – « hiérarchique » (mise en œuvre de la politique du haut vers le bas), « mercantile » (mise en œuvre de la politique par le libre marché) et « hétérarchique » (mise en œuvre de la politique par la participation démocratique) (Pratt 2005).

---

<sup>42</sup> « *The complex symbiosis that informs the cultural ecology of any town or city is too messy, too wasteful and simply too hard to understand* » (Oakley 2009).

<sup>43</sup> « *We still have ways of discussing human inventiveness and originality. Nothing stops us speaking comprehensibly about the diversity of cultural practices that continue to exist but which have long been overshadowed by a compelling label of convenience that has put the economy in the driving seat and shaped the public discourse so insistently* » (Schlesinger 2016, p. 86-87).

Figure 9 - « *The field of cultural policy making* » (Pratt 2005)

1	2	3	Hierarchy
4	5	6	Heterarchy
7	8	9	Market
Economic	Ideological/ Political	Social	↑ Governance
			← Cultural discourse

Figure 1: The field of cultural policy making

Le discours « économique », selon Pratt, correspond à un discours « néo-classique » posant mécaniquement la question de la privatisation des biens culturels. Le discours « idéologico-politique » donnerait un rôle important à la culture dans la fabrication de représentations absolues comme « l'identité », le « beau », ou « l'humanité ». Enfin, le discours « social » prendrait la question de la politique culturelle par le prisme du droit (*cultural rights*) et des institutions, et donnerait une place importante à la « société civile » dans la détermination de la politique culturelle.

Bien entendu, Pratt nous rappelle que les frontières entre ces catégories sont superficielles. Dans la plupart des situations, les « praticiens tendent à fabriquer des mélanges à partir de différentes rationalités » (Pratt 2005). Cette répartition lui permettrait néanmoins d'affirmer que chaque discours (économique, idéologico-politique et social) aurait historiquement trouvé une complémentarité avec un mode de gouvernement spécifique. Selon Pratt, le discours « économique » serait toujours allé de pair avec un mode de gouvernement « mercantile » (régulation par le marché) (case 7), tandis que les discours « idéologico-politique » et « social » se seraient combinés avec un mode de gouvernement « hiérarchique » (nationalisme et élitisme) (case 2-3). Les autres combinaisons ayant été souvent négligées, Pratt nous suggère de développer des directions de recherche autour d'une combinaison entre un mode de gouvernement « hétérarchique » et un discours « social » (case 6) – une combinaison qui dépasserait, selon Pratt, l'opposition historique entre un mode de gouvernement dicté par l'État et un mode de gouvernement dicté par le marché. La case 6 du schéma représenterait ainsi une base stimulante pour bâtir en *commun* une politique culturelle *équitable* [**caractéristiques valorisées**], répondant au « besoin d'un mode de décision plus ouvert et démocratique par rapport aux priorités d'investissement » et permettant un « éloignement radical de la simple



attention aux subventions, pour aller vers un soutien plus large et plus débattu pour la culture » (Pratt 2005)<sup>44</sup>. L'auteur envisage ainsi la possibilité de rendre obsolètes les « institutions façonnées et développées pour les politiques traditionnelles pour les arts »<sup>45</sup> et de reconstruire l'action publique au niveau des *collectivités* [**rôle de l'État**]. La *société civile* et le *citoyen* [**figure valorisée**] seraient ainsi mis au centre de cette « infrastructure complètement nouvelle de participation du public [...] franchement enracinée au niveau *local* », donnant lieu à de nombreux espaces de *partage* et de *débat* [**interactions valorisées**] (Pratt 2005).

Pour corroborer les propos de Pratt, les autres chercheurs du pôle hétérodoxe proposent une analyse pour repenser le rôle de la société civile dans le champ des pratiques culturelles et mettre en avant des approches « moins élitistes ». L'approche « hétérarchique » voulue par Pratt correspond en effet également au souhait de ses pairs, Hesmondhalgh et Oakley, que le nouveau cadre des politiques culturelles amène à « façonner une culture plus démocratique » (Hesmondhalgh, Oakley et Lee 2015). De la même manière, pour McGuigan, l'approche gestionnaire défendue par les orthodoxes tend à « évacuer l'espace d'un véritable débat culturel » (McGuigan 2004). Enfin, Schlesinger propose que les chercheurs critiques se réunissent autour de la notion « d'écologie de la culture » (*ecology of culture*), un terme qui selon lui permet de « rappeler les interconnexions entre le secteur culturel public, le secteur culturel marchand et les parties civiles » (Schlesinger 2016, p. 86)<sup>46</sup>.

En fin de compte, pour résumer la conception démocratique énoncée par les chercheurs hétérodoxes, il est possible d'affirmer que celle-ci reprend à la conception élitiste l'idée d'une politique culturelle visant à réduire les inégalités, mais en décentralisant fortement les appuis de l'intervention culturelle publique et en renonçant à tout principe hiérarchique entre les pratiques et les œuvres culturelles. L'État, dans la conception démocratique, est en effet pensé davantage au travers de ses ramifications au niveau des collectivités locales et de ses interactions avec la « société civile ». L'« écologie plurielle » que ces interactions participeraient à façonner devrait ainsi permettre aux citoyens, formellement égaux, mais inégaux en pratique, de chercher et trouver des formes de reconnaissance dans les espaces de

---

<sup>44</sup> « The key point, represented by cell 6, in Figure 1, is the need for a more open and democratic form of decision making over investment priorities. This will logically figure a radical shift away from a simple focus on subsidy, to a more broadly-based support for culture, as well as a more fiercely debated one » (Pratt 2005, p. 41).

<sup>45</sup> « institutions shaped and developed for traditional arts policies may not be appropriate for the cultural industries or new policy more generally; it may well involve working across traditional departments of government, as well as between levels of government, as well as across the boundaries of government, civil society and commerce » (Pratt 2005, p. 19).

<sup>46</sup> « This effort to enlarge the scope of what is relevant to academic research has made use of the concept of an "ecology of culture", stressing the interconnections of distinct publicly funded, commercial, third-sector, amateur and participatory practices » (Schlesinger 2016, p. 86).

partage et de débat. De cette manière, les multiples valeurs de la culture déjà présentes dans les pratiques de ces situations parviendraient à coexister sans hiérarchie tout en préservant leurs contradictions (voir Tableau 15).

**Tableau 15 - Synthèse de la conception démocratique de la politique culturelle**

	<b>Conception démocratique</b>
<b>Statut de la culture</b>	Écologie plurielle
<b>Figure valorisée</b>	Citoyen, société civile
<b>Caractéristiques valorisées</b>	Commun, équitable, présent
<b>Interactions valorisées</b>	Locale Partage Débat, contestation
<b>Rôle de l'État</b>	Collectivité

## Conclusion du premier chapitre

La question que nous avons soulevée dans ce premier chapitre est celle de la justification d'une dépense ou d'une action publique réalisée en direction des organisations ou des activités dites culturelles. Au fil de notre revue de littérature, différentes conceptions sur la place et le rôle de l'État sont discutées et mises en perspective dépendamment du positionnement dans le champ de production de cette littérature et de la période historique concernée. Nous proposons de conclure en soulignant un double partage entre les quatre conceptions que nous avons dessinées : un partage entre d'une part des conceptions *interventionnistes* et des conceptions *libérales*, et, d'autre part, un partage entre des conceptions *traditionnelles* et des conceptions *modernes* de la politique culturelle (voir Tableau 16).

Tableau 16 - Synthèse de la proposition de grammaire des conceptions de la politique culturelle

		Conceptions interventionnistes	Conceptions libérales
Conceptions perçues comme traditionnelles 1950-1970		Conception élitiste	Conception industrielle
	Statut de la culture	Œuvre d'art ( <i>objet</i> )	Marchandise ( <i>objet</i> )
	Figure valorisée	Artiste, génie	Consommateur, spectateur
	Caractéristiques valorisées	Universel, authentique, désintéressé	Populaire, désirable, ordinaire
	Interactions valorisées	Distinction, hiérarchisation, éducation	Divertissement, jouissance
	Rôle de l'État	Instructeur	Garant des intérêts industriels
Conceptions perçues comme modernes 1980-2010		Conception démocratique	Conception innovante
	Statut de la culture	Écologie plurielle ( <i>processus</i> )	<i>Input</i> , capital créatif ( <i>processus</i> )
	Figure valorisée	Citoyen, société civile	Entrepreneur
	Caractéristiques valorisées	Commun, équitable, présent	Nouveau, futur
	Interactions valorisées	Locale Partage Débat, contestation	Symbiose, hybridité
	Rôle de l'État	Collectivité	Investisseur, incitateur

Le premier partage montre une continuité entre les conceptions modernes et traditionnelles. En effet, le déplacement conceptuel illustré par la dispute sur le « tournant créatif » des

politiques culturelles, tout en étant centré sur l'orthodoxie innovante, apparaît également fortement polarisé. Cette polarité illustre la permanence, au fil des décennies, d'une opposition entre des approches *libérales* (conceptions innovante et industrielle) et des approches *interventionnistes* (conceptions élitiste et démocratique) de la politique culturelle. Nous entendons par « interventionniste » une approche de la politique culturelle principalement définie et médiée par des acteurs publics (qu'il s'agisse d'un État central ou de collectivités locales). À l'inverse, nous qualifions de « libérale » une approche de la politique culturelle donnant un rôle prépondérant à des acteurs privés à but lucratif et au marché, notamment dans le choix des biens culturels produits et dans leur mode de distribution. Bien entendu, ces acceptions n'annulent pas l'importance des pouvoirs publics dans l'apparition de modes libéraux de gouvernement, ni n'excluent que l'interventionnisme s'articule à toutes sortes d'initiatives privées. Nous postulons plus prudemment que les conceptions ci-dessus *tendent* plutôt vers l'une ou l'autre de ces approches.

En partant des cinq auteurs orthodoxes, nous avons effectivement dessiné les contours d'une conception innovante répondant, comme la conception industrielle, à l'idée que le « marché » est le mieux placé pour déterminer la valeur de la culture – fût-elle une « marchandise » ou un « capital créatif ». La conception innovante de la politique culturelle a aussi pu être résumée dans une approche normative qui encourage à la fois l'autonomisation des individus représentés en entrepreneurs, notamment par le « renforcement de leurs compétences », et le développement d'un « réseau social de marché » sous forme d'incitations et d'investissements publics – plus que sous forme de réglementation ou de subvention – valorisant à ce titre la circulation des capitaux, des individus et des contenus. La conception démocratique, à l'inverse, semble se construire en grande partie contre l'idée du libre marché et d'une valorisation économique de la culture. Cette opposition au « gouvernement économique » de la culture rappelle l'esprit interventionniste de la conception élitiste. Dans ces deux conceptions, l'égalité entre les individus n'est effectivement pas un présupposé et le secteur public doit intervenir dans la concrétisation d'un projet égalitaire.

Tout se passe ainsi comme s'il y avait une continuité historique et idéologique entre les conceptions élitiste et démocratique d'une part, et les conceptions industrielle et innovante d'autre part. Parallèlement à cette permanence du partage entre approches interventionnistes et approches libérales, nous constatons également en filigrane un second partage entre les conceptions *modernes* et *traditionnelles* de la politique culturelle. En effet, qu'ils apparaissent plutôt du côté orthodoxe ou plutôt du côté hétérodoxe, les chercheurs de notre échantillon perçoivent la nécessité d'aller contre ou de dépasser les conceptions perçues comme

traditionnelles. Du fait de cette rupture commune avec les conceptions traditionnelles de la politique culturelle, les conceptions modernes semblent ainsi partager des points communs. Le point le plus marquant est sans doute associé au statut donné à la « culture » : alors que les conceptions élitiste et industrielle définissent la culture à partir des *objets* que le champ culturel produit (des « œuvres d'excellence » depuis la conception élitiste, et des « marchandises ordinaires, populaires et divertissantes » depuis la conception industrielle), les conceptions innovante et démocratique définissent la culture à partir de *processus* perçus comme culturels. Dans le cas de la conception innovante, la culture est observée en fonction de sa valeur future, comme un potentiel créatif à activer et sur lequel capitaliser pour innover dans le reste de l'économie. Dans le cas de la conception démocratique, la culture est une « écologie », résultat d'interactions et de valeurs plurielles. Ce passage commun de la *culture comme objets* à la *culture comme processus* va de pair avec une croyance partagée en la disparition des hiérarchies entre « haute » et « basse » cultures, avec une nécessité affirmée de faire circuler et de rendre visible les idées et les expressions culturelles, et également d'inclure et d'encourager des interactions vives entre la plus grande quantité possible d'acteurs tiers dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. Ces ponts conceptuels entre les conceptions modernes seront en grande partie, nous le verrons dans la suite de ce manuscrit, le lieu de fabrication de compromis entre les acteurs étudiés dans notre enquête, rendant possibles les étapes successives de « modernisation » de la politique culturelle européenne.

## Chapitre II

# L'appropriation de la conception innovante par l'Union européenne

*Elle s'attendait à monter d'un échelon après les élections européennes, lorsqu'on constituerait la nouvelle Commission. Et, de fait, elle eut une promotion. On lui confia la direction d'un service. Alors, quel était le problème ? Eh bien, cette promotion lui fit l'effet d'une dégradation, d'une rupture de carrière, d'un ajournement : elle devint directrice de la direction C à la Direction générale de la Culture.*

*La culture !! [...] La culture était un département sans importance, sans budget, sans poids au sein de la Commission, sans influence et sans pouvoir. [...] Quand le commissaire au Commerce ou à l'Énergie, ou même la commissaire à la Pêche, était forcé de passer aux toilettes pendant une réunion de la Commission, on interrompait les débats et l'on attendait qu'il ou elle revienne. Mais quand la commissaire à la Culture devait sortir de la salle, on continuait à négocier comme si de rien n'était – pire : personne ne remarquait si elle était assise à la table des négociations ou sur la lunette des toilettes.*

Robert Menasse, *La capitale* (2019)

Le 26 avril 2012, David Hesmondhalgh s'adresse au Parlement européen. Ce professeur, critique des théories sur le « tournant créatif », répondant à l'invitation des députés dans le cadre d'une audition publique sur la création du futur programme *Europe Créative*, remet alors explicitement en cause la réforme proposée par la Commission européenne :

La proposition [de la Commission européenne] pour le programme *Europe Créative* fait écho aux développements récents de la politique culturelle dans le monde en mettant l'accent sur l'idée « d'industries créatives ». [...] Les politiques pour les industries créatives ont fourni une base intéressante permettant l'augmentation des budgets culturels dans une période où les motifs de justification traditionnels tendaient à s'éroder. Elles l'ont fait toutefois en marginalisant potentiellement la contribution de la culture à l'épanouissement humain, et en faveur d'une acception économique de sa valeur, ignorant les problèmes spécifiques du marché de la culture [Parlement européen 2012C].

Un peu plus d'une année après cette intervention, en décembre 2013, dans une situation de baisse générale du budget européen, le Parlement et le Conseil européens signent le règlement permettant la mise en place du programme *Europe Créative* et décident une augmentation du budget culturel au titre d'un investissement dans « l'économie et les industries créatives ».

Dans ce chapitre, nous montrons, au travers d'une courte sociohistoire, comment la conception innovante devient ainsi, dans la fin des années 2000, le principal cadre conceptuel mobilisé par les décideurs européens pour penser la réforme de la politique culturelle. Notre objectif est de souligner que l'adhésion à la conception innovante, loin de résulter de la simple prolifération d'une idéologie, trouve sa pertinence dans le contexte d'action concret dans lequel opère la Direction Générale Éducation et Culture (ci-après DG EAC) qui a la charge de la définition politique des programmes de financement culturels de l'Union européenne. Ce contexte est, d'une part, fortement structuré par une faible compétence de l'Union en matière de culture. Nous reprenons ici la notion de « compétence » dans son acception indigène, c'est-à-dire au sens du pouvoir juridique et décisionnel qu'a l'Union européenne à l'intérieur de son territoire et sur les personnes qui y sont rattachées. En l'occurrence, la politique culturelle est un domaine d'action publique pour lequel l'Union européenne ne dispose aujourd'hui que d'une compétence d'appui<sup>47</sup>. La faiblesse de la compétence culturelle de l'Union s'accompagne d'autre part, dans le courant des années 2000, d'une forte pression gestionnaire et d'une menace de réduction du budget culturel européen. Nos observations nous permettront de comprendre comment, dans une période de baisse du budget général de l'Union, la DG EAC parvient paradoxalement à obtenir une augmentation du budget alloué à la culture.

Pour mener notre démonstration, nous déclinons ce chapitre en trois sections. Dans une première section, nous soulignons que la politique culturelle européenne s'est historiquement adossée à des conceptions variables de la politique culturelle (II.1). Des années 1950 aux années 1980, deux institutions sont en compétition pour constituer le principal lieu d'élaboration d'une politique européenne pour la culture : l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Les instruments de la politique culturelle européenne sont quasi-inexistants et les conceptions qui lui sont associées ne sont que faiblement traduites dans des instruments politiques concrets. Malgré cette absence de compétence, nous montrons que la concurrence entre le Conseil de l'Europe et l'Union européenne pour définir une politique européenne pour la culture s'exprime

---

<sup>47</sup> Le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (aussi appelé Traité de Rome) définit 3 niveaux de compétences : une compétence *exclusive* (l'Union peut légiférer et adopter des actes juridiquement contraignants), une compétence *partagée* (les États membres peuvent agir uniquement si l'UE a décidé de ne pas exercer sa compétence), une compétence d'*appui* et de *coordination* (l'Union européenne intervient seulement pour coordonner ou compléter l'action des États-membres, et ne peut en aucun cas harmoniser les dispositions de droit national).

dans une tension entre deux conceptions interventionnistes de la politique culturelle : une conception démocratique défendue par le Conseil, valorisant la diversité à travers un soutien aux cultures régionales, et une conception élitiste défendue par l'Union, basée sur la promotion d'une identité européenne nourrie à travers la mise en valeur d'une haute culture et des « grands personnages » de l'histoire européenne.

En 1992, avec le Traité de Maastricht, l'Union européenne obtient une compétence d'appui en matière de culture qui la fait gagner en importance et éclipse petit à petit le rôle joué par le Conseil de l'Europe. Dans une deuxième section, nous révélons qu'en parallèle du développement de sa compétence et de l'accroissement de son budget, la DG EAC est encouragée à faire correspondre ses programmes de financement culturel à la stratégie de croissance économique de l'Union européenne et donc à adopter une position plus libérale (II.2). De fait, la conception élitiste historiquement défendue par l'Union européenne se trouve progressivement disqualifiée. Nous faisons l'hypothèse que l'adoption d'une conception innovante de la politique culturelle est alors, pour la DG EAC, une façon d'intégrer ces nouveaux impératifs économiques et stratégiques, tout en apaisant temporairement les antagonismes au sein de l'arène interinstitutionnelle. En effet, cette conception ne défend pas un retrait de la sphère publique du financement culturel, mais une modification de la façon de concevoir cette intervention publique (à savoir en termes « d'investissement »). En analysant de près le processus de négociation du programme *Europe Créative*, nous montrons comment malgré des oppositions entre l'approche libérale défendue par la Commission européenne et l'approche interventionniste défendue par les groupes d'intérêt général et une majorité du Parlement, le programme apparaît finalement comme un compromis acceptable pour l'ensemble des parties.

Enfin, dans une troisième section, nous exposons les principales réformes qui succèdent au processus de codécision et montrons que celles-ci traduisent une transformation du regard porté sur les organisations culturelles financées par l'Union européenne, mais aussi sur le rôle de l'Union européenne vis-à-vis de ces organisations (II.3). Le programme est fabriqué de telle sorte qu'il n'est pas destiné tant à des organisations dont il faut soutenir le caractère non lucratif qu'à des entrepreneurs capables d'atteindre l'autonomie financière et de répondre à la stratégie de croissance de l'Union européenne. Il ouvre la possibilité pour l'Union d'agir à la fois en investisseur capable de rationaliser ses dépenses en fonction de leur « impact » et en incitateur apte à créer des « effets de levier » pour apporter des financements privés dans « l'économie créative ».



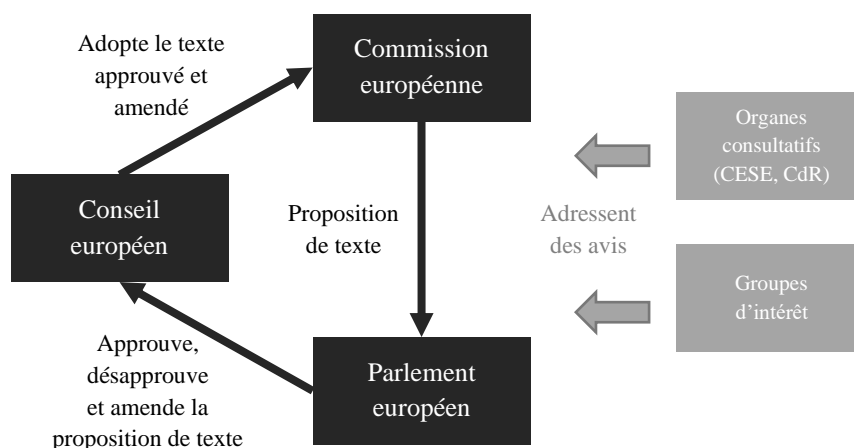
En définitive, la mise en place du programme *Europe Créative* va de pair avec des transformations structurantes du financement culturel européen confirmant la thèse d'une appropriation par l'Union européenne de la conception innovante. L'adoption de cette conception déplace aussi les attentes et les fonctions associées à ce financement. Elle agit donc comme un cadre conceptuel qui permet de poursuivre et d'augmenter le financement européen de la culture, tout en en transformant le sens.

**Encadré 5 - À propos des données empiriques réunies dans ce chapitre**

Ce deuxième chapitre a été écrit en mobilisant, d'une part, la littérature « grise » issue des journaux officiels produits par les institutions européennes, des livres « blancs » et « verts », des études et des rapports d'expertise, produits soit directement par les institutions européennes, soit parfois par des cabinets de conseil et des experts dans des domaines d'analyse en économie et politiques culturelles sollicités par les institutions européennes (voir Annexe 4 pour une liste complète).

Cette littérature est le plus souvent produite au sein du circuit décisionnel de l'Union européenne (voir Figure 10) donnant lieu à de nombreuses interactions entre la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil européen, mais aussi des organes consultatifs et des groupes d'intérêt public. Au sein de ce circuit, la Commission européenne, composée des différentes Directions Générales, dont la DG EAC qui nous intéresse, est à l'initiative des propositions de textes (règlements, directives, décisions). Le Parlement européen, seul organe directement élu au suffrage universel, amende et approuve ou désapprouve les textes proposés par la Commission européenne. Le travail d'amendement des textes se fait souvent au travers d'une commission parlementaire, notamment la Commission parlementaire Culture et Éducation. Le Conseil de l'Union européenne, composé des ministres des différents pays membres en fonction de leur spécialité, adopte les textes amendés et approuvés en codécision avec le Parlement. Enfin, les organes consultatifs, ici représentés par le Conseil économique et social européen (CESE) et le Conseil des Régions (CdR), comme les groupes d'intérêt, sont les porte-parole des intérêts de divers groupes chargés d'exprimer auprès des institutions européennes un point de vue représentatif des citoyens, comme d'entités sociales ou territoriales.

**Figure 10 - Schéma simplifié du circuit décisionnel de l'Union européenne**



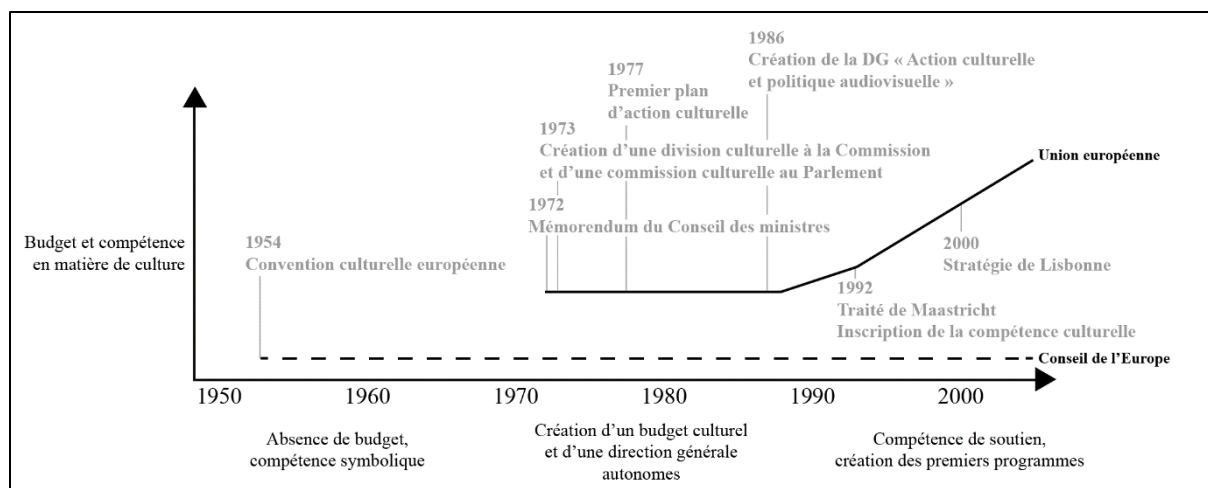
Une autre partie de la littérature grise est produite par le Conseil de l'Europe (à ne pas confondre avec le Conseil européen ou le Conseil des ministres de l'Union européenne). Cette organisation intergouvernementale distincte de l'Union européenne, instituée en 1949, est formée par les ministres des Affaires étrangères de chaque État membre (initialement 10 États membres, 47 aujourd'hui) ainsi que par un organe parlementaire composé de 648 députés. Tout en ne disposant d'aucune compétence exécutive ou législative, le Conseil de l'Europe se donne pour mission de « réaliser une union plus étroite entre ses membres afin de sauvegarder et de promouvoir les idéaux et les principes qui sont leur patrimoine commun et de favoriser leur progrès économique et social » [Conseil de l'Europe 1949A, p. 2]. Il produit de nombreuses déclarations, conventions ou recommandations au sujet de la politique culturelle européenne.

Enfin, nous avons mobilisé les nombreux travaux déjà produits en science politique et traitant du développement et de la réforme des politiques culturelles européennes. Nous nous appuyons en particulier sur les travaux d'Oriane Calligaro à propos de l'évolution de l'approche de l'Union et du Conseil de l'Europe vis-à-vis de la « culture » (2017; 2017), sur une synthèse de Renaud Denuit au sujet des actions engagées par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne depuis leurs origines en faveur du secteur culturel (2016), sur les articles et l'ouvrage d'Annabelle Littoz-Monet portant sur les acteurs et processus ayant rendu possible la politique culturelle européenne (2003; 2006; 2013; 2012; 2015) et, enfin, sur un article de Cornelia Bruell portant spécifiquement sur la mise en place du programme *Europe Créative* (2013). Ce chapitre vise à reprendre certaines hypothèses proposées par ces auteurs et à les compléter.

## **II.1 Le développement d'une politique européenne pour la culture (1954-2000)**

Dans les années 1950, les politiques culturelles restent exclusivement produites et gérées au niveau national (Autissier 2017). Lors des décennies suivantes, des tentatives de déplacement de l'épicentre de fabrication d'une politique culturelle européenne émergent ainsi que des rapports de force nouveaux entre différents niveaux de gouvernement nationaux et européens. Dans cette section nous nourrissons l'hypothèse développée par Calligaro et Denuit, selon laquelle la politique culturelle européenne se développe initialement dans une concurrence entre deux organisations contribuant à ce déplacement : l'Union européenne (anciennement Communauté européenne) et le Conseil de l'Europe (Calligaro 2017; Denuit 2016). Nous montrons que la période allant des années 1950 à aujourd'hui, peut être relue à l'aune des conceptions que nous avons développées dans le chapitre précédent. En effet, la concurrence entre le Conseil de l'Europe et l'Union émanant du processus d'intégration européenne donne à voir des changements dans les conceptions sur lesquelles s'adosent les deux organisations pour justifier leur action en matière de culture. Initialement défenseur d'une approche élitiste, le Conseil de l'Europe se distingue de l'action de la Communauté européenne à partir des années 1980 en adoptant une conception démocratique, associant notamment à la politique culturelle des objectifs de « développement des territoires » et de « défense de l'expression des minorités » (Calligaro 2017). La Communauté européenne, quant à elle, pose dans les années 1970 les bases institutionnelles d'une action culturelle qui favorise une conception élitiste de la politique culturelle, à même de valoriser la « haute culture » pour en faire le support d'une représentation identitaire et patrimoniale commune. Son budget et ses compétences s'amplifient à partir des années 1980, se matérialisant dans la création d'une Direction Générale autonome et dans l'inscription d'une compétence de soutien en matière de culture sanctionnée par le Traité de Maastricht en 1992 (voir Figure 11).

**Figure 11 – Quelques dates clés à propos du développement d’une politique européenne pour la culture**



### II.1.1 Les années 1950 aux années 1970, l’absence de compétence

Le Conseil de l’Europe est la première des deux organisations européennes à mentionner la « culture » dans ses statuts de 1949<sup>48</sup>, puis dans une suite de conventions et de déclarations. Ces textes, dont la portée est essentiellement symbolique, fondent jusqu’à ce jour l’essentiel du pouvoir de cette organisation en matière de culture. Ils nous permettent de noter néanmoins la propension du Conseil de l’Europe à ancrer initialement son approche dans une conception élitiste de la politique culturelle dont l’ambition est de mettre en valeur « l’héritage européen » et les éléments culturels qui feraient de l’identité européenne le socle d’une civilisation à part entière.

Au lendemain de la Seconde Guerre, le premier souci du Conseil de l’Europe étant celui de la « réconciliation des peuples d’Europe » et de la formation des « États-Unis d’Europe », il est dès le départ conçu et pensé comme une plateforme pour la « fédération des peuples européens » passant par la revendication d’une « identité commune ». À la suite de sa fondation en 1949, la première assemblée consultative pose la question des « méthodes par lesquelles le Conseil de l’Europe peut développer la coopération culturelle entre ses membres » [Conseil de l’Europe 1949B]. Mus par une volonté de consolidation d’un « patrimoine commun d’idéal et de tradition politique » [Conseil de l’Europe 1950, p. 1], ses membres envisagent la culture comme le moyen de défendre un socle de valeurs partagées entre les 10 pays européens. C’est ainsi que le 19 décembre 1954, les 10 pays membres du Conseil de l’Europe signent la *Convention culturelle européenne*, un texte important, mais toujours non contraignant, dont le

<sup>48</sup> L’article 1 du *Statut du Conseil de l’Europe* explicite la volonté d’une « action commune dans les domaines économique, social, culturel, scientifique, juridique et administratif, ainsi que par la sauvegarde et le développement des droits de l’homme et des libertés fondamentales » [Conseil de l’Europe 1949A, p. 2].

premier article affirme la nécessité pour les parties de prendre « les mesures propres à sauvegarder [leur] apport au patrimoine culturel commun de l'Europe et à en encourager le développement » [Conseil de l'Europe 1954, p. 1]. Selon ce texte, les mesures prises par les parties contractantes devront aller en faveur du développement de l'étude « des langues, de l'histoire et de la civilisation », pour une compréhension réciproque et une appréciation mutuelle « entre les peuples d'Europe ». Les premiers textes de la politique culturelle européenne définissent ainsi le patrimoine comme un ensemble d'œuvres à préserver, comme une source de « valeur culturelle européenne » à inculquer par l'éducation. C'est aussi le Conseil de l'Europe qui, en 1955, dessine le drapeau au cercle de douze étoiles d'or sur fond azur (repris par la Communauté européenne en 1980) et choisit l'*Ode à la joie* de Beethoven comme hymne européen, renforçant ainsi l'imaginaire d'une identité commune authentique.

La Communauté européenne, pour sa part, n'intègre pas d'objectif d'action politique en direction de la culture avant le début des années 1970, et ce malgré le travail politique du Parlement européen qui, par la production de rapports et de résolutions, joue un rôle précurseur pour faire de la culture un domaine d'action politique européen (Denuit 2016). Progressivement, le Conseil des ministres et la Commission prennent en compte les attentes du Parlement. D'après Oriane Calligaro (2017), en 1972, un mémorandum du Conseil des ministres « pour une action communautaire dans le domaine de la culture » engendre en partie la création en 1973 d'une division intitulée « Problèmes du secteur culturel » au sein de la Direction Générale de la Commission européenne Recherche, Science et Éducation (devenue depuis la Direction Générale pour la Recherche et l'Innovation) [Commission européenne 1972]. La même année, le Parlement européen se dote d'une Commission aux Affaires culturelles et de la Jeunesse.

Cette période montre la mise en place, au niveau communautaire, d'une politique culturelle « *a minima* » (Littoz-Monnet 2013) dont l'inspiration, semblable à celle du Conseil de l'Europe, consiste à faire de « l'héritage culturel » le moyen de façonner une « identité européenne ». Il s'agit alors de valoriser tout ce qui donne à la « culture européenne » son « caractère original ». Comme le souligne le Conseil des ministres dans sa *Déclaration sur l'identité européenne* en 1973 :

Cette variété des cultures  **dans le cadre d'une même civilisation européenne**, cet attachement à  **des valeurs et des principes communs**, ce  **rapprochement** des conceptions de la vie, cette conscience de  **posséder en commun des intérêts spécifiques** et cette détermination de participer à la construction européenne donnent à  **l'identité européenne son caractère original et son dynamisme propre** [Conseil européen 1973, p. 3].

L'action culturelle de l'Union européenne demeure néanmoins, jusque dans les années 1980, caractérisée par son incompétence juridique. Cette incompétence se traduit par une absence de budget à laquelle le Parlement européen, proactif, tente de répondre d'abord par des stratégies d'appoint. En effet, la signature en 1975 du Traité de Bruxelles accroît les compétences budgétaires du Parlement, et lui permet de consacrer, dès 1976, quelques crédits symboliques à des organisations culturelles. Les premières subventions faites à des orchestres ou fédérations culturelles sont ainsi issues du budget de fonctionnement du Parlement européen (Denuit 2016). L'année suivante, en 1977, la Communauté adopte le premier *Plan d'action culturelle*, qui donne lieu, pour la première fois, à des financements de projets culturels pilotes faisant partie intégrante du budget général de la Communauté européenne [Commission européenne 1977].

### **II.1.2 Les années 1980 et l'autonomisation d'un budget pour une politique culturelle « élitiste »**

La création d'une Direction Générale autonome dédiée à la culture au sein de la Commission européenne se fait, dans les années 1980, par la reconnaissance de la culture comme domaine d'action politique distinct des autres champs de l'action publique. En 1981, une division « Culture » est créée, d'abord au niveau du secrétariat général de la Commission européenne, puis intégrée en 1986 à la Direction Générale alors baptisée « Action culturelle et politique audiovisuelle ». Cette reconnaissance passe par une distinction progressive entre des activités dites « artistiques et culturelles » et celles des « industries audiovisuelles ». Les « activités artistiques et culturelles » sont perçues comme des activités dépendantes du financement public, difficiles à rationaliser, et dont la « valeur esthétique » est considérée comme plus grande, mais aussi plus « insaisissable ». Les domaines des arts vivants, de la littérature ou du patrimoine en particulier sont alors associés, selon le modèle élitiste français de la politique culturelle, à « l'action culturelle ». À l'inverse, « les industries audiovisuelles », notamment l'industrie cinématographique et la musique enregistrée, sont jugées compatibles avec des modèles économiques rentables, « grand public », orientés vers « le marché », plaçant potentiellement la valeur « économique » devant la valeur « esthétique ». En somme, là où l'audiovisuel représenterait un intérêt « industriel » pour la Commission, la culture, elle, aurait d'abord une valeur « spirituelle » (Denuit 2016).

Pendant que la Communauté européenne développe une politique culturelle arrimée à la conception élitiste dans les années 1980, le Conseil de l'Europe dans la même période tend à s'en distancier progressivement. Alors même que des groupes de liaisons entre les deux institutions se créent dès 1975 [Commission européenne 1977], leur coexistence laisse entrevoir

une concurrence se traduisant, entre autres choses, par un repositionnement conceptuel du Conseil de l'Europe à la faveur d'une conception démocratique de la politique culturelle. Les ambitions de la Communauté à « ne promouvoir que les éléments communs à toute l'Europe au détriment de la diversité culturelle » [Conseil de l'Europe 1979, p. 29] encouragent le Conseil de l'Europe à décrédibiliser l'action culturelle communautaire (Calligaro 2017) et à se présenter comme le seul capable d'entreprendre une action culturelle qui inclut la diversité des pays européens. Plus qu'une identité authentique et singulière, la « culture européenne » se définirait désormais, selon le Conseil de l'Europe, par un ensemble de valeurs démocratiques, de tolérance et de cohésion, constitutives de la « citoyenneté européenne ».

Le cas des *Expositions d'art* du Conseil de l'Europe illustre à ce titre à la fois la conception élitiste initialement portée et le passage plus tardif à une conception démocratique et « volontariste » permettant de « mettre l'accent sur la participation, le partage et la mise en réseau, et de **dépasser les clivages entre 'producteurs' et 'consommateurs' et entre 'professionnels' et 'amateurs'** »<sup>49</sup>. Comme l'indique le Conseil de l'Europe, ces expositions avaient, lors de leur création en 1954, pour but de « mieux faire connaître et apprécier l'art européen comme l'une des plus hautes expressions de la culture et des valeurs communes de l'Europe ». Alors que le message de ces expositions « portait principalement sur l'Europe et son unité », « ces dernières décennies, les priorités du Conseil de l'Europe se sont de plus en plus orientées vers la protection des valeurs européennes : la démocratie, les droits de l'homme, et le respect de la différence et de la diversité ». Il en va de même pour le programme des *Itinéraires culturels* du Conseil de l'Europe, label créé en 1987 pour la certification de parcours touristiques valorisant « l'histoire commune » de l'Europe. Les objectifs de ces itinéraires labellisés ont été progressivement recentrés par le Conseil de l'Europe autour du renforcement de « la dimension démocratique des échanges et du tourisme culturel par l'implication de réseaux et d'associations sur le terrain, de collectivités locales et régionales, d'universités et d'organisations professionnelles »<sup>50</sup>. Après avoir promu les « grandes époques de l'art européen et des personnages marquants de l'histoire », la conception de la politique culturelle

---

<sup>49</sup> Comme l'écrit le Conseil de l'Europe, « par le passé, le Conseil de l'Europe s'appuyait sur un groupe de consultants de haut niveau pour évaluer des projets d'exposition conçus par un nombre relativement restreint de grandes institutions culturelles européennes. Il décernait un label de qualité et apportait un modeste soutien financier aux meilleurs projets. Dans le cadre de la nouvelle approche, de multiples acteurs, dont le Conseil de l'Europe, exerceront des fonctions en matière de sélection, de conseil et de promotion des expositions et des autres événements, qui **représenteront des intérêts plus vastes du point de vue des thèmes, de la géographie et de la conception et de l'organisation**. Il s'agira aussi d'employer **des formats contemporains, de mettre l'accent sur la participation, le partage et la mise en réseau, et de dépasser les clivages entre 'producteurs' et 'consommateurs' et entre 'professionnels' et 'amateurs'** ». « Expositions d'art du Conseil de l'Europe », Conseil de l'Europe, 2018 [en ligne]. <https://www.coe.int/fr/web/culture-and-heritage/art-exhibitions> [consulté le 25 septembre 2018]

<sup>50</sup> « Accord Partiel Élargi sur les Itinéraires culturels », Conseil de l'Europe, 2018 [en ligne]. <https://www.coe.int/fr/web/culture-and-heritage/cultural-routes> [consulté le 25 septembre 2018]

du Conseil de l'Europe se porte sur une plus grande attention à « l'autonomie des Européens » et à la sortie d'une approche « experte » de la politique culturelle.

### **II.1.3 Après 1992 : le traité de Maastricht, la création de la DG EAC et les premiers programmes**

En 1992, l'inscription dans le Traité de Maastricht d'une compétence culturelle de l'Union européenne tend à renforcer les initiatives de la Commission européenne et à encourager une meilleure coopération entre l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Cette coopération est facilitée, non seulement parce que le Conseil de l'Europe perd en importance relativement aux compétences de l'Union européenne, mais également parce que l'inscription de la culture dans le Traité communautaire apparaît comme une adhésion de la Commission européenne et des États membres à l'idéal d'une « Europe des citoyens » défendu par le Conseil de l'Europe<sup>51</sup>.

Tout au long des années 1990, la nouvelle Direction Générale baptisée « Éducation et Culture » propose une succession de résolutions : sur le développement du théâtre européen (1991), sur la promotion de la traduction d'œuvres dramatiques européennes contemporaines (1993) et sur l'accès de tous les citoyens à la culture (1996). Ces différentes résolutions annoncent la création des premiers véritables programmes culturels européens : *Kaléidoscope* pour la création contemporaine (1996), *Ariane* pour l'aide à la traduction de livres européens (1997) et *Raphaël* pour le patrimoine (1997).

À la fin des années 1990, malgré l'incorporation par la DG EAC d'un lexique associé à la « démocratie culturelle », le Parlement européen et le Conseil de l'Europe, comme le Conseil des régions, regrettent la persistance au sein des résolutions et programmes communautaires d'une conception élitiste de la politique culturelle. De surcroît, ces programmes s'apparentent pour eux davantage à une forme de « saupoudrage » plutôt qu'à un financement ambitieux. Selon Vincent Dubois, ces programmes « faiblement dotés (ils ne représentent qu'environ 0,03 % du budget communautaire, soit environ 20 millions d'euros en 1996) [...] n'ont pu donner satisfaction qu'à 15 % des demandes ; encore les projets n'ont-ils été soutenus par des fonds européens qu'à hauteur de 15 % en moyenne » (Dubois 2001b). Les faibles fonds disponibles sont ainsi mis au profit des institutions les plus prestigieuses et les plus subventionnées. Pour y remédier, le consensus auquel les États membres et la Commission arrivent début 2000 est celui

---

<sup>51</sup> Article 167.2 « L'action de l'Union vise à encourager la coopération entre États membres et, si nécessaire, à appuyer et compléter leur action dans les domaines suivants :

- l'amélioration de la connaissance et de la diffusion de la culture et de l'histoire des peuples européens,
- la conservation et la sauvegarde du patrimoine culturel d'importance européenne,
- les échanges culturels non commerciaux,
- la création artistique et littéraire, y compris dans le secteur de l'audiovisuel » [Communauté européenne 1992, p. 24].



d'une augmentation conséquente du budget culturel et d'un décloisonnement de la notion de « culture » :

Un large consensus est apparu entre les États membres, les parlementaires, la Commission, les organisations internationales (Conseil de l'Europe, UNESCO) et les organisations culturelles pour considérer que **la culture ne se limite plus à ce qu'il était convenu d'appeler « la haute culture »** (Beaux-arts, musique, danse, théâtre, littérature). **La notion de culture s'étend aujourd'hui à la culture populaire, la culture industrielle de masse, la culture au quotidien.** Cette extension résulte du fait que la culture n'est plus considérée comme une activité subsidiaire, mais comme une force motrice pour la société, un facteur de créativité, de vitalité, de dialogue, et de cohésion. À ce titre, la culture est étroitement liée aux réponses qu'il convient d'apporter aux grands défis contemporains : l'accélération de la construction européenne [...] la mondialisation [...] la société de l'information [...] l'emploi [...] la cohésion sociale [Parlement européen et Conseil européen 2000].

En 2000, la DG EAC propose ainsi de remplacer ses trois programmes culturels par un unique programme, intitulé *Culture 2000*, et pensé pour inciter les institutions à se diriger vers une politique du « réseau », de la « coopération » et du « dialogue culturel » plutôt que vers une politique pour la haute culture européenne [Parlement européen et Conseil européen 2000]. La création de ce programme unique est aussi l'occasion d'une forte augmentation budgétaire (+304%, voir Figure 12). Le programme *Culture 2000* marque ainsi la sortie de la forme « pilote » des programmes culturels européens et inscrit plus durablement l'action européenne dans le domaine de la culture.

**Figure 12 – Montants du financement culturel européen [Commission européenne 2011A, p. 7]**

Table 1: EU programmes supporting culture			
Year	Programme(s)	Budget	Key areas of support
1996-1999	Kaleidoscope	€ 36,7 million	Support for cultural creation in Europe through cooperation
1997-1999	Ariane	€ 11,1 million	Support for the book and reading sector
1997-1999	Raphael	€ 30 million	Cultural heritage
2000-2006	Culture 2000	€ 236,5 million	Cultural cooperation in all artistic and cultural fields, except audiovisual
2004-2006	Bodies active at European level in the field of culture	€ 19 million	Support for European organisations in the field of culture (culture, remembrance, minority languages)
2007-2013	Culture 2007-2013	€ 400 million	Cross-border cultural cooperation in view of encouraging the emergence of European

#### II.1.4 Les années 2000, vers une approche libérale des programmes culturels

En fin de compte, le contexte d'élaboration de la politique culturelle européenne dans les années 2000 est bien différent de celui de l'après-guerre. L'attention portée à la « culture » n'est plus simplement symbolique et le budget des programmes de financement croît de façon constante. La représentation de la culture comme moyen de « répondre aux grands défis contemporains » justifie à la fois le budget et la considération qui doit être portée aux activités artistiques. Ainsi, lorsqu'elle rédige le cadre du programme *Culture 2000*, la DG EAC a en tête la volonté de renforcer « l'impact de l'intervention communautaire » et de corriger l'« insuffisance d'effet structurant » [Parlement européen et Conseil européen 2000].

Le décloisonnement de la notion de « culture » suscité par l'abandon d'une approche élitiste amène aussi un ensemble de réflexions sur les usages stratégiques qui peuvent être faits du financement culturel. Les années suivantes, l'idée que la politique culturelle puisse être une partie intégrante des stratégies européennes de croissance économique (à savoir la *stratégie de Lisbonne* en 2000, puis la *stratégie Europe 2020* décidée en 2010) est défendue par un nombre croissant d'acteurs, notamment d'experts et de consultants auprès de la Commission européenne. En 2006, la Commission européenne commande notamment à l'agence de conseil *KEA European Affairs* une étude d'ampleur (355 pages) sur « l'économie de la culture en Europe ». Comme le souligne le prologue de l'étude : « c'est une première pour l'Europe. Jamais auparavant il n'y a eu de tentative d'évaluer la valeur économique et sociale des secteurs culturels et créatifs » [p. 21]. L'étude rappelle que « l'Europe est fière de son héritage culturel et créatif, mais a échoué à estimer la valeur économique de cet héritage » [KEA 2006, p. 23]. Si, selon les auteurs, des arguments « politiques » [p. 29] tels que les « valeurs européennes », la « diversité » ou le « beau » suffisent à « justifier l'intérêt des responsables politiques pour le champ culturel » [p. 30], force est de constater que « le prisme du marché demeure prévalant dans la valorisation des activités et dans l'attribution de compétences européennes » [p. 30]. Dès l'année suivante, cette étude devient une référence dans l'ensemble des documents produits par les institutions européennes concernant la politique culturelle [ESSnet-Culture et ESTAT 2012, p. 130]. Au même moment, pour accompagner ce processus de rationalisation économique des programmes, la Commission initie de nombreux travaux en économie de la culture (rapports sur les statistiques culturelles, la mobilité et le travail des artistes, l'entrepreneuriat artistique) qui alimentent sa réflexion sur les modalités de cette rationalisation, lui servant notamment à renforcer « l'impact » du futur programme de financement culturel (voir Figure 13).

**Figure 13 – Annexe de la Commission européenne sur les études commandées pour l'évaluation du programme *Culture 2000* [Commission européenne 2011A, p. 50]**

**8.1. Annex 1: Studies**

In preparing this impact assessment the Commission has drawn on the following studies carried out for the Commission in recent years. These studies can be found at: [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc537\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc537_en.htm)

Title of the Study	Publication
Study on the entrepreneurial dimension of cultural and creative industries	January 2011
Study on the contribution of culture to regional development	September 2010
Study on the mapping and evaluating of existing platforms (websites) within the cultural sector aimed at stimulating debate and cross border exchange of matters concerning European culture	March 2010
Study on the impact of culture on creativity	June 2009
A feasibility study on European information systems supporting the mobility of artists and cultural workers	March 2009
Mobility Matters	October 2008
Quantitative Eurobarometer study on the Europeans, culture and cultural values	September 2007
Eurostat pocketbook on cultural statistics	2007 and 2011
Study on the cultural economy	2006
Study concerning an inventory of the best practices linking culture with education	2003
Study on the exploitation and development of the job potential in the cultural sector in the age of digitalisation	June 2001

Alors que la DG EAC est traditionnellement encline à défendre une perspective interventionniste de la politique culturelle, aux abords du XXI<sup>e</sup> siècle, son discours et ses travaux préparent le terrain pour une approche plus « instrumentale », valorisant notamment l'utilité économique de la culture (Konopka 2015). Selon certains chercheurs, la réforme des programmes européens mise en œuvre après l'année 2000 montrerait le passage d'une instrumentalisation « politique » de la culture par la Commission (conception élitiste) à une instrumentalisation « économique », révélant la propension jusqu'ici « camouflée » (Valtysson 2018) de la Commission européenne à observer la culture comme une « industrie ». Conformément à un schéma conceptuel traditionnel, tel que nous l'avons esquissé dans le chapitre précédent, l'abandon d'un rapport élitiste à la culture aboutirait donc à l'adoption d'une conception industrielle de la politique culturelle. Une hypothèse d'autant plus vraisemblable que dans le même temps la Commission européenne dit elle-même que « la place des industries culturelles dans les développements engendrés par la stratégie de Lisbonne doit être renforcée, puisque ces industries contribuent de façon grandissante à l'économie européenne » [Parlement européen et Conseil européen 2006A, p. 1].

L'abandon au début du siècle d'une conception élitiste de la politique culturelle européenne va-t-il alors de pair avec l'adoption d'une conception industrielle ? Nous développons dans la section suivante une autre hypothèse, en montrant que les années 2000 constituent aussi et surtout le moment d'un passage au sein de l'Union européenne de modes traditionnels à des modes « modernes » de justification de la politique culturelle. En prolongeant les analyses proposées par Littoz-Monnet (2012), nous montrons comment une autre conception de la politique culturelle, mettant en avant « l'innovation », « la créativité » et « l'économie de la connaissance », est privilégiée par la DG EAC pour répondre au contexte concret dans lequel elle opère.

## II.2 La conception innovante et la réforme libérale par le compromis

À la fin des années 2000, la DG EAC se retrouve entre plusieurs eaux. D'une part, elle doit répondre à l'impératif de croissance, l'incitant à abandonner une conception élitiste dont le principe est d'administrer et financer des œuvres et activités culturelles sans considération de leur rentabilité économique. D'autre part, toujours contrainte par sa faible compétence et son faible poids au sein de la Commission, elle ne doit pas non plus embrasser une conception strictement calibrée sur la rentabilité du secteur sur le marché qui à moyen terme justifierait de réduire ou geler son budget. De surcroît, l'action de la DG EAC est suivie de près – nous en donnerons des illustrations ci-dessous – par les groupes d'intérêt public ainsi que par la Commission parlementaire à l'Education et à la Culture. Ceux-ci demandent en particulier à la DG EAC que les prochains programmes préservent un ensemble d'instruments de financements spécifiquement dédiés aux organisations à but non lucratif et que le budget consacré à ces instruments, encore trop faible à leurs yeux, soit augmenté.

Dans cette section, nous proposons de montrer que l'adoption de la conception innovante de la politique culturelle constitue un appui pour la DG EAC afin de réagir à la particularité de ce contexte. Nous prolongeons ici l'hypothèse formulée par Littoz-Monnet selon laquelle cette conception (que la chercheuse nomme pour sa part « *creativity frame* ») apparaît comme un « cadrage » ou un « arsenal conceptuel » (Littoz-Monnet 2015, p. 512) permettant de répondre stratégiquement à un ensemble d'interlocuteurs. Tout en s'imposant comme cadre référentiel de la politique culturelle européenne, la conception innovante n'apparaît ainsi pas simplement comme le résultat d'un « tournant » idéologique au début des années 2000, mais surtout comme une réponse à un contexte économique, politique et institutionnel.

Pour l'illustrer, nous exposons dans un premier temps trois éléments prégnants du contexte d'élaboration des politiques européennes dans les années 2000 (II.2.1). Ceux-ci nous permettent de comprendre comment la conception innovante peut apparaître comme un référentiel crédible et pertinent lors de la rédaction du programme *Europe Créative*. Dans un deuxième temps, au travers de l'analyse de la période de négociation du programme, nous montrons que, tout en exigeant des amendements, l'ensemble des acteurs les plus critiques de l'approche libérale de la politique culturelle se satisfait d'une modification à la marge de la proposition de programme formulée par la Commission. Ceci est rendu possible notamment car il y a, en contrepartie de ce renouvellement conceptuel, une augmentation du budget dédié au financement de la culture (II.2.2).

## II.2.1 La conception innovante comme réponse de la DG EAC au contexte économique, politique et institutionnel

Dans cette partie, nous nous arrêtons sur trois éléments de contexte que la DG EAC semble devoir prendre en compte à la fin des années 2000, lors de la rédaction du futur programme européen de financement de projets culturels : d'une part, le contexte de réduction budgétaire et de pression gestionnaire touchant l'ensemble des institutions européennes, d'autre part, le déploiement, au niveau communautaire, d'une stratégie fortement orientée vers la construction d'une « économie de la connaissance » et, enfin, la nécessité de conjuguer les antagonismes entre des conceptions de la politique culturelle exprimées du côté des responsables européens comme du côté des groupes d'intérêt.

### *Répondre à la pression gestionnaire et prévenir la réduction budgétaire*

La période précédant la mise en place du programme *Europe Créative* présente un contexte de négociation au sein duquel la DG EAC est obligée de prendre en compte une forte pression gestionnaire et une possible réduction budgétaire.

La pression gestionnaire, d'une part, s'accroît avec la démission, en 1999, des membres de la Commission européenne désignés sous la présidence de Jacques Santer. Cette démission fait suite aux accusations de journalistes puis du Parlement européen dénonçant une suite d'irrégularités administratives, d'attribution d'indemnités indues et de fraudes. Elle provoque, dans le début des années 2000, le déploiement d'importants dispositifs de contrôle des instruments européens de financement sur l'ensemble des secteurs, qui font accorder aux responsables des programmes européens une place primordiale à la « bonne comptabilité » et à la « bonne gestion »<sup>52</sup>. L'événement provoque un tel sursaut de rigueur que les responsables de l'Union européenne en sont aujourd'hui encore marqués. En témoignent, par exemple, les mots de Michel Magnier, directeur de la section Culture et Créativité à la DG EAC, faisant le lien entre les modalités de gestion strictes du programme *Europe Créative* et les « problèmes passés » de la Commission européenne :

**Notre priorité, je l'avoue très clairement, c'est la bonne gestion financière.** Sans la bonne gestion financière, ça n'est même pas la peine de penser à l'efficacité du programme, à son impact sur le secteur culturel et créatif. **Au moindre problème de gestion, le programme est remis en cause, le programme est décrédibilisé.** Nous demandons des

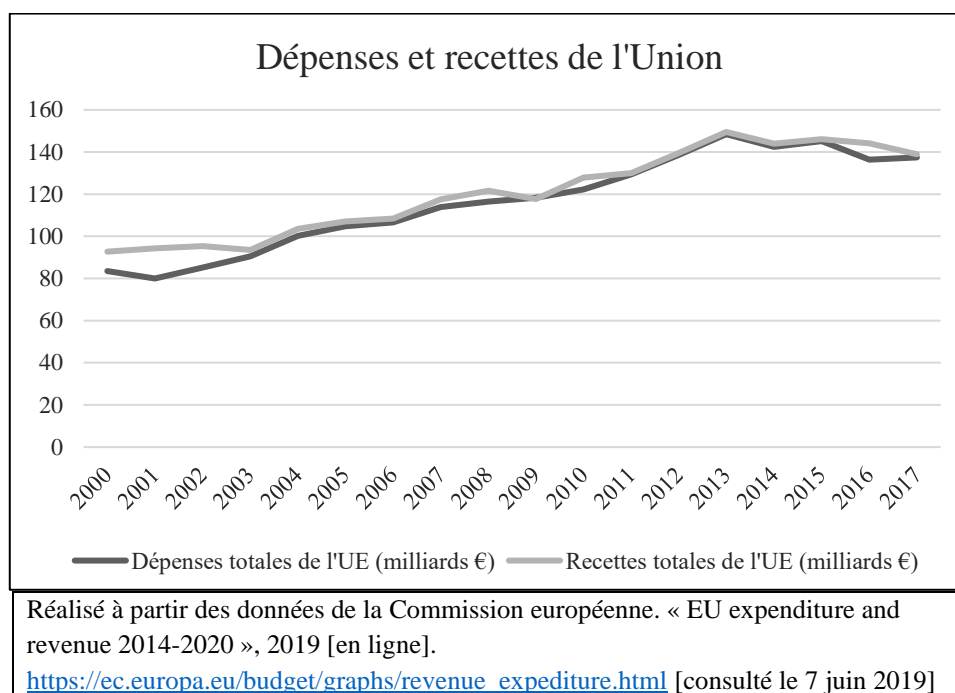
---

<sup>52</sup> Comme le montre Didier Georgakakis, la dimension scandaleuse de cette démission, facilitée par la lutte alors agonistique entre le Parlement et la Commission, rebat les cartes du jeu politique européen, engendre une convergence programmatique entre des institutions initialement concurrentes et, paradoxalement, un renforcement du pouvoir de la Commission (Georgakakis 2000, p. 18).

budgets, nous demandons des garanties, nous demandons des documents parce que c'est la façon dont les subventions publiques se donnent dans tous les États membres. Dans tous les États membres. Et même au niveau régional. **Il faut justifier les actions qu'on propose** [...]. Cela dit euh il y a évidemment une certaine complexité et c'est vrai que la Commission et l'Union européenne dans ses règles est allée trop loin. **Elle est allée trop loin parce qu'elle a fait face à des problèmes dans le passé, et il a fallu réagir.** [Notes de terrain – 2016/10/19]

La pression mise sur la DG EAC et l'ensemble de la Commission européenne est également budgétaire. En effet, les effets de la crise financière mondiale de l'automne 2008 conduisent à la toute première baisse de budget de l'histoire de l'Union européenne en 2013, résultant à une baisse des dépenses communautaires (voir Figure 14).

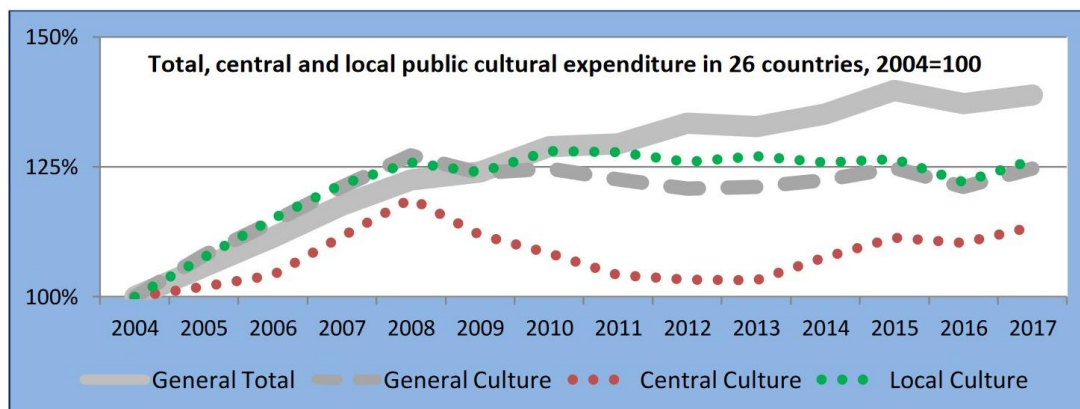
**Figure 14 - Évolution du budget européen (2000-2017)**



Or, en cas de baisse de budget général, le budget dédié à la politique culturelle apparaît systématiquement menacé à son tour, comme le montrent les données réunies par les *Budapest Observatory* sur les dépenses des pays européens en matière de culture entre 2004 et 2017 (voir Figure 15). Jusqu'en 2008, les dépenses culturelles locales (indiqué « *local culture* » ci-dessous) et nationales (« *central culture* ») des 26 États membres sont en augmentation. La crise financière de 2008 engendre néanmoins une période de stagnation des dépenses locales et une forte baisse des dépenses nationales. Tandis que les dépenses globales des États (« *general total* ») ne semblent pas stagner pendant plus d'un an, le déficit engendré après la crise se

répercute sur le budget culturel des États et la stagnation de cette partie du budget se poursuit jusqu'aujourd'hui. Tout au long des négociations autour du programme *Europe Créative*, la stagnation visible au niveau national constitue un rappel constant de la fragilité du budget culturel au niveau européen et de la possibilité d'une réallocation de ce budget vers des domaines politiques « prioritaires » (Bruell 2013).

**Figure 15 - Dépenses publiques en matière de culture**  
**parmi 26 pays européens entre 2004 et 2017 [Budapest Observatory 2019, p. 13]**



Notre premier postulat est que la conception innovante apporte, comme cadre cognitif, des réponses potentiellement efficaces dans une situation de pression gestionnaire et de menace de réduction budgétaire. Elle permet en particulier à la DG EAC de redéfinir les modalités de financement de la culture sous le jour de « l'investissement » – et non plus de la subvention – impliquant un potentiel « retour sur investissement » pouvant être évalué, contrôlé et ajusté.

### ***Renouveler son action politique pour répondre à la stratégie de croissance***

Le deuxième élément contraignant du contexte d'élaboration du programme *Europe créative* est constitué par les stratégies successivement signées par l'Union européenne – la *Stratégie de Lisbonne*, puis la stratégie *Europe 2020* –, auxquelles les Directions Générales quelles qu'elles soient doivent répondre par leurs actions. Or, ces deux stratégies semblent offrir de nombreux points d'accroche au cadre conceptuel offert par les théories orthodoxes du « tournant créatif » telles qu'évoquées dans le chapitre précédent.

En 2000, d'abord, la *Stratégie de Lisbonne* devient la ligne directrice de la fabrique des politiques européennes, mettant en avant l'importance des nouvelles technologies et du « capital humain » dans le paradigme émergent de l'économie de la connaissance. Ce paradigme sollicite la contribution active de toutes les Directions Générales à l'objectif principal de cette stratégie : « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde » [Conseil européen 2000]. En effet, afin de « préparer la transition



vers l'économie de la connaissance », les responsables européens appellent à ce que tous les citoyens européens soient progressivement dotés « des compétences nécessaires pour vivre et travailler dans cette nouvelle société de l'information ». La stratégie propose ainsi de

réorienter les dépenses publiques de manière à accroître l'importance relative de l'accumulation de capital - tant humain que physique - et appuyer la recherche et le développement, l'innovation et les technologies de l'information [Conseil européen 2000].

La stratégie *Europe 2020*, ensuite, signée en 2010, « pour une croissance intelligente, durable et inclusive », poursuit et approfondit ce cadre, proposant de mettre en place une nouvelle stratégie économique basée à la fois sur « les progrès dans le secteur éducatif », « l'augmentation de la part de la recherche et de l'innovation dans l'économie, conjuguée à une utilisation plus efficace des ressources », et sur « les investissements dans les technologies plus propres » comme moyen d'améliorer la compétitivité et stimuler création d'emplois. Comme le souligne la Commission,

Pour assurer sa compétitivité, aujourd'hui et demain, [l'Union européenne] doit créer une économie dont les principaux instruments sont la connaissance et l'innovation, dont **la croissance est le fruit de l'intelligence des Européens**, plus que de la force physique ou des matières premières [Commission européenne 2010B].

Dans le courant des années 2000, l'innovation et l'économie de la connaissance deviennent donc des points cruciaux de la stratégie européenne et chaque DG cherche à se greffer à ce nouveau cadre. Reprenant à leur compte le lexique et les principes de ces stratégies, les commissaires définissent depuis leur champ de compétence le moyen de contribuer à l'économie de la connaissance.

En 2009, pour faire suite et compléter l'étude commandée en 2006 sur *L'économie de la culture en Europe*, la DG EAC commande une seconde étude à la même agence, cette fois-ci intitulée *L'impact de la culture sur la créativité* [KEA 2009]. Celle-ci prolonge les conclusions de l'étude de 2006, en proposant le concept de « créativité basée sur la culture » (*culture-based creativity*) et en développant des recommandations concernant une nouvelle répartition des ressources publiques dédiées à la culture et la création de nouveaux programmes pour « stimuler la créativité » [KEA 2009, p. 9]. Reprenant à plusieurs reprises les propositions théoriques de Richard Florida (2002), l'étude en appelle à la construction d'une « Europe créative » [KEA 2009, p. 19], « justifiant une intervention publique dans la mise en place des conditions qui stimuleront la créativité à travers l'éducation et en relation avec les politiques d'innovation »

[KEA 2009, p. 23]. Ces interventions publiques devraient se baser non seulement sur un travail de conversion du secteur culturel aux logiques de « l'innovation managériale » et de la « gestion financière », mais aussi, à l'inverse, sur une reconnaissance de la spécificité et de la « créativité » des modalités organisationnelles propres à la « culture » ou à « l'artiste » afin d'en faire une ressource (« *input* ») pour l'ensemble des secteurs économiques.

Ces propositions du cabinet de conseil KEA apparaissent d'autant plus crédibles à la DG EAC qu'elles sont celles de l'orthodoxie académique et de la littérature produite par plusieurs gouvernements et organisations internationales – notamment l'UNESCO [1998] et l'OCDE [2001], deux institutions internationales auxquelles l'Union se réfère fréquemment dans ses textes.

### *Conjuguer momentanément les antagonismes*

Le troisième facteur contraignant la DG EAC dans la formulation d'une politique culturelle est la participation à la négociation de nombreux acteurs dont les positions et intérêts divergent.

Il est possible de montrer l'importance et l'ancienneté de ces antagonismes en s'intéressant à des décisions politiques qui, dès les années 1970 et 1980, touchent indirectement à la culture. En effet, en plus de compétences culturelles « directes », c'est-à-dire des compétences spécifiquement culturelles progressivement inscrites au sein des Traités européens et prises en charge en grande partie par la DG EAC, l'Union européenne dispose d'autres compétences qui peuvent indirectement toucher ce domaine d'activité (des compétences exclusives ou partagées notamment, comme l'Union douanière ou les règles de concurrence). Lorsqu'elle fait usage de ces compétences, la Commission européenne tend à favoriser des directives et des projets de règlement qui vont dans le sens du renforcement du marché unique européen, c'est-à-dire de la libre circulation des personnes, biens, services et capitaux au sein de l'Union européenne. Le début des années 1980, en particulier, se trouve être une période d'intense opposition entre la Commission, dont l'ambition est d'achever le marché unique, et les États membres favorables à une approche excluant les biens culturels des accords de libre-échange. Comme le montre Littoz-Monnet, alors qu'il n'existe pas à proprement parler de compétence culturelle européenne, une coalition interventionniste (guidée en priorité par la France et l'Allemagne et souvent rejointe par le Conseil de l'Europe et une majeure partie du Parlement européen) se structure en faveur de « l'exception culturelle » contre une coalition libérale (incarnée par le Royaume-Uni, mais aussi le Luxembourg et la Hollande) (Littoz-Monnet 2013). Dans un entretien publié en 2011, Jack Lang, ministre de la Culture à cette époque, se remémore

l'hostilité de la Commission européenne vis-à-vis de l'instauration en France du prix unique du livre<sup>53</sup> :

Les responsables de l'Europe, la Commission en particulier, ont une vision économique, c'est normal. Ils ont une conception parfois théologique du libre marché, de la libre circulation. [...] **J'ai vécu, en 1981-1985, l'Europe comme un adversaire de notre politique.** [...] J'ai parcouru toutes les capitales d'Europe, j'ai rencontré les ministres pour faire passer notre message, pour faire comprendre que cette loi sur le prix du livre n'était pas une loi d'obstruction aux échanges, évidemment, mais une loi de liberté au contraire ! La liberté des auteurs, la liberté des libraires... (Levy 2011).

Ces antagonismes se poursuivent jusque dans les années 2000 et 2010 à propos d'autres projets de loi, directives ou accords commerciaux. On peut, par exemple, souligner la façon dont la volonté de la France d'exclure les biens et services culturels du mandat de négociations commerciales avec les États-Unis, a provoqué le lundi 17 juin 2013, la colère du Président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, qui qualifia alors la position de la France de « réactionnaire » et « antimondialisation » :

**Cela fait partie de ce programme antimondialisation que je considère comme totalement réactionnaire** [...] Certains [de ceux qui défendent l'exception culturelle] disent être de gauche, mais **ils sont en fait extrêmement réactionnaires**<sup>54</sup>.

Le troisième postulat que nous proposons de faire est que la conception innovante a l'avantage de se présenter comme une orientation libérale acceptable pour les défenseurs d'une position interventionniste puisque prêtant une place importante à l'investissement public. Elle ne promeut pas, contrairement à une conception libérale traditionnelle, un « retrait » de la puissance publique. La réforme innovante de la politique culturelle est d'ailleurs évoquée dans les rapports européens conjointement à l'idée d'une participation active de la Commission, devenue investisseur dans les activités culturelles. Ainsi, selon le rapport de KEA portant sur *L'impact de la culture sur la créativité* :

**L'investissement dans la culture est un investissement dans la créativité capable de produire de bénéfices économiques et sociaux.** [...] Par conséquent, les politiques

---

<sup>53</sup> En France, dans l'élan de l'alternance socialiste (Surel 1996), Jack Lang institue en 1981 une loi sur le prix unique du livre : désormais, les éditeurs fixent le prix des livres qu'ils éditent, et les détaillants ne peuvent vendre le livre à un prix inférieur à 95% du prix préalablement fixé.

<sup>54</sup> « Exception culturelle : les propos de Barroso provoquent un tollé », *Le Monde*, le 17 juin 2013 [en ligne]. [https://www.lemonde.fr/europe/article/2013/06/17/libre-echange-barroso-qualifie-de-reactionnaire-la-position-de-paris\\_3431274\\_3214.html](https://www.lemonde.fr/europe/article/2013/06/17/libre-echange-barroso-qualifie-de-reactionnaire-la-position-de-paris_3431274_3214.html) [consulté le 22 août 2019]

publiques ont un rôle crucial à jouer pour offrir les meilleures conditions pour que l'Europe devienne créative à travers ses régions, capable d'éduquer, retenir et attirer les talents. Mais d'abord, **la culture doit pouvoir être vue par les décideurs comme une ressource pour la créativité, et se voir donner une plus grande considération dans les domaines politiques tels que l'économie de la connaissance, l'innovation et la cohésion sociale** [KEA 2009, p. 145].

Du point de vue de ce domaine des politiques publiques, historiquement perçu comme le « parent pauvre » des politiques européennes (Balta 2000), ce nouveau référentiel apparaît comme une preuve d'attention et fait l'effet d'une possible renaissance (Littoz-Monnet 2015). Ce sentiment de renaissance a été accentué par le renouvellement du bagage lexical, participant à déplacer, voire neutraliser momentanément, ces antagonismes. En effet, la sollicitation d'un nouveau lexique (« l'innovation », les « synergies », la « créativité », les « effets de *spillover* », etc.), ne trouvant pas immédiatement son équivalent dans les référentiels passés, contribue à la redistribution des rôles et des positions des acteurs engagés dans la négociation.

Ces trois points – la pression gestionnaire et la menace de réduction budgétaire, la nécessité pour la DG EAC de renouveler son action en direction de l'innovation et de l'économie de la connaissance, ainsi que le besoin de conjuguer au moins momentanément des approches politiques antagoniques – nous permettent de montrer comment, dans le courant des années 2000, la conception innovante apparaît aux dirigeants de la DG EAC comme une conception pertinente pour formuler son prochain programme. L'appropriation dans le contexte européen de la conception innovante et le changement de paradigme politique qui en découle, ne peuvent être ainsi compris que comme l'effet de la prolifération d'un discours ou d'idées « libérales », mais aussi comme une tentative pour la DG EAC de réaffirmer sa capacité d'initiative et d'action et de s'assurer de maintenir un niveau de budget qui pourrait baisser.

## **II.2.2 Des critiques interventionnistes à la marge**

À la fin des années 2000, la conception innovante de la politique culturelle est fortement privilégiée par la DG EAC et constitue le référentiel à partir duquel le nouveau programme de financement de projets culturels *Europe Créative* va être négocié. En 2010, la Commission européenne reprend, dans un rapport intitulé *Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives*, les conclusions du cabinet KEA et propose de prendre en compte le bouleversement des « modèles traditionnels de production et de consommation, remettant en cause le système par lequel la communauté créative tirait jusqu'à présent de la valeur des contenus »

[Commission européenne 2010A]. Quelques mois plus tard, en 2011, à mi-parcours du programme *Culture 2007-2013*, la Commission coordonne la rédaction d'une « évaluation d'impact » (*impact assessment*) du financement culturel européen et conclut à la nécessité de passer à un « nouveau cadre » engendrant de nouvelles « synergies » [Commission européenne 2011A, p. 48]. Ainsi, l'objectif du futur programme de financement culturel devra être de « **fournir un cadre et des conditions plus attractives pour l'innovation et la créativité**, incluant des incitations pour la croissance d'entreprises fondées sur la connaissance » [Commission européenne 2011A, p. 50]. Les auteurs du document proposent pour ce faire d'encourager une « fertilisation croisée » (*cross-fertilisation*) entre les secteurs d'activité, nous rappelant ainsi le principe de « synergie » développé par les auteurs orthodoxes du « tournant créatif », et permettant de faire advenir des combinaisons nouvelles, « hybrides » et « symbiotiques ». La DG EAC propose en particulier d'entreprendre de façon conjointe le financement de l'audiovisuel et celui des activités artistiques en fusionnant les anciens programmes, rompant ainsi avec la période d'autonomisation d'un budget européen spécifique aux activités artistiques. Les responsables de la Commission soulignent aussi la « difficulté d'accès au financement » et l'incapacité des organisations culturelles à « s'adapter à la mondialisation et à la révolution numérique ». Ils rappellent ainsi la responsabilité de l'Union européenne à investir dans la culture comme source de croissance et d'innovation et à inciter les « individus exclus » à « découvrir leur potentiel ».

À la fin du mois de novembre 2011, sur la base de ce rapport et de cette « évaluation d'impact », les responsables de la DG EAC présentent au Parlement et au Conseil européen une proposition de règlement pour l'établissement du programme *Europe Créative*. Cette proposition contient plusieurs réformes majeures du précédent programme *Culture*, et suscite de nombreux débats et discussions au cours du processus de codécision, faisant réagir tant le Conseil des ministres européens de la Culture, les députés européens, que les organes consultatifs de l'Union européenne, ou les groupes d'intérêt général.

Les réformes proposées par la DG EAC sont de deux ordres : elles consistent soit à modifier les instruments déjà existants, soit à ajouter de nouveaux instruments (voir Figure 17).

**Tableau 17 - Principaux éléments de réforme de la proposition de règlement de la Commission**

Modification des instruments existants	Ajouts de nouveaux instruments
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion des programmes <i>Culture</i> et <i>MEDIA</i> pour former le programme <i>Europe Créative</i></li> <li>- Augmentation de budget du programme de 37% (soit 1,8 milliard d'euros)</li> <li>- Fin du financement des « ambassadeurs » automatiquement reconduit sur la base de la « valeur culturelle »</li> <li>- Ouverture du programme de financement aux organisations à but lucratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un mécanisme de garantie par le Fonds Européen d'Investissement (120 millions de fonds de garantie) pour assurer les prêts bancaires privés en direction des organisations culturelles</li> <li>- Partenariat avec la Banque Européenne d'Investissement pour proposer une partie des prêts (BEI)</li> </ul>

La modification des instruments existants, d'une part, concerne en particulier la fusion des programmes *Culture* et *MEDIA* pour former le programme *Europe Créative*, et la proposition d'une augmentation de budget pour l'ensemble du programme de 37% (soit 1,8 milliard d'euros au total pour la période 2014-2020) [Parlement européen 2012B]. La proposition de la Commission suggère aussi de cesser les financements de type « opérationnels », c'est-à-dire les financements portant sur les dépenses courantes de l'organisation n'étant pas justifiées par un projet défini au préalable. Dans cette logique, le statut « d'ambassadeur culturel » – une modalité de financement qui consistait à subventionner des organisations non sur la base d'un projet stratégique, mais à l'aune de leur « valeur culturelle européenne » – serait exclu du catalogue de financement. C'est cette mesure qui provoquera la fin du financement de l'Orchestre des jeunes européennes mentionné en exergue dans l'introduction de la thèse. Aussi, alors que les programmes précédents rendaient inéligible au financement toute structure à but lucratif, ces dernières pourraient désormais bénéficier du programme *Europe Créative*.

L'ajout de nouveaux instruments, d'autre part, concerne la création d'un mécanisme de garantie de fonds, afin que des banques privées et la BEI participent, sous forme de prêts, au financement des organisations culturelles. La proposition de la Commission suggère ainsi la création d'un mécanisme de garantie inspiré du financement du cinéma, c'est-à-dire un fonds de garantie (s'élevant à 120 millions d'euros) permettant à des intermédiaires financiers de proposer des prêts aux « projets culturels et créatifs » sans prendre le risque d'un défaut de paiement grâce à la caution de l'Union européenne

Cette partie donne à voir les échanges que la proposition de programme de la DG EAC suscite au cours du processus de codécision de l'Union européenne. Nous proposons de détailler en particulier la façon dont cette proposition est critiquée par différents acteurs : les États membres, le Parlement européen, les organes consultatifs et les groupes d'intérêt. Le lot de critiques le plus important concerne l'indistinction entre projets commerciaux et projets à but non lucratif. La fusion des deux programmes *Culture* et *MEDIA*, selon certains acteurs, annoncerait en effet une gestion des activités artistiques inspirée du mode « industriel » de financement du secteur audiovisuel. Une appréhension confortée par l'ouverture du financement par projets aux organisations à but non lucratif et la création d'un fonds de garantie. D'autres critiques concernent l'attention portée à la seule valeur économique de la culture, notamment au travers de critères d'éligibilité et d'attribution strictement quantitatifs et économiques, justifiant par exemple que l'on interrompe le financement d'organisations sur la seule base de leur valeur symbolique.

Nous montrons que les négociations, malgré la permanence de certains antagonismes entre les acteurs participants au processus, amènent à une suite d'amendements relativement marginaux ne remettant pas en cause le fondement libéral de ces réformes. En effet, ces dernières sont accompagnées d'une augmentation budgétaire qui les fait apparaître comme un compromis acceptable, même aux yeux des acteurs les plus critiques.

### *Critiques au niveau des États membres*

Pour réagir à une proposition de règlement, les États membres disposent de deux espaces de discussions : le Méthode Ouverte de Coordination (MOC) et le Conseil des ministres de l'Union européenne.

Dès 2000, la MOC est utilisée dans le cadre de politiques portant sur la protection sociale, l'éducation et l'enseignement supérieur pour « définir les lignes directrices », établir « des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et des critères d'évaluation par rapport aux meilleures performances mondiales, [...] de manière à pouvoir comparer les meilleures pratiques », et « procéder périodiquement à un suivi, une évaluation et un examen par les pairs » [Conseil européen 2010]. Elle a pour but de s'appliquer en particulier dans des domaines où l'Union européenne n'a pas de compétence pour édicter des règles contraignantes (comme celui de la politique culturelle). Grâce au *benchmark*, au suivi d'objectifs précis, au dialogue et à la « diffusion des bonnes pratiques », la MOC a pour intérêt de rendre les modalités de gouvernance européennes plus « cohérentes » et d'engager une « convergence » entre États membres. C'est à partir de 2007, avec la publication de l'*Agenda européen de la culture à l'ère*

*de la mondialisation*, que la Commission européenne est incitée à mobiliser la MOC dans le domaine de l'action culturelle européenne (Autissier 2008). Entre 2008 et 2015, 14 groupes de travail sur la culture sont mis en place par le biais de la MOC. Des « experts » issus des Ministères de la Culture de chaque État membre se rencontrent plusieurs fois par an pour répertorier des « bonnes pratiques » et proposer des « boîtes à outils » mises à disposition des institutions publiques nationales. Les thématiques de ces groupes de travail vont de « l'accès des secteurs culturels et créatifs au financement », au « tourisme culturel durable » en passant par « l'identification de mesures innovantes afin de promouvoir l'esprit d'entreprise et de nouveaux modèles commerciaux dans les secteurs de la culture et de la création »<sup>55</sup>. En pratique, la MOC reste néanmoins, quel que soit le domaine d'exercice, d'abord un outil de contrôle de la performance des États membres, d'acculturation et de partage de connaissance, plutôt qu'une plateforme de dispute ou de débat démocratique (Dehousse 2005). À ce titre, les premières recommandations et bonnes pratiques produites dans le cadre de la MOC dédiée à la culture semblent n'avoir influencé ni la fabrication du programme *Europe Créative*, ni la politique culturelle européenne en général (Psychogiopoulou 2015). Comme l'explique une responsable de formation du point de contact *Europe Créative* à Paris :

Avec la MOC pour la culture, on a essayé de lancer une petite consultation au moment de la négociation du programme *Europe Créative*, mais... **ça n'a pas vraiment marché** »  
[Notes de terrain – 18/05/2015].

Les discussions qui émergent au cours de la négociation du programme *Europe Créative* au sein du Conseil des ministres de la Culture révèlent, à l'inverse, de nombreux antagonismes entre les États membres. Le 30 avril 2012, la présidence du Conseil propose d'ouvrir une réflexion sur la réforme du programme de financement culturel en cours d'élaboration [Conseil européen 2012B]. Dans le compte-rendu de la discussion qui a lieu entre les ministres de la Culture les mois suivants, il est possible de retrouver les traits de l'antagonisme entre une coalition libérale et une coalition interventionniste au sein du Conseil [Conseil européen 2012A]. On observe la réception la plus critique et les positions les plus interventionnistes du côté des délégations autrichienne et allemande. Celles-ci demandent que « la valeur intrinsèque de la culture soit préservée et que l'ensemble du programme soit rééquilibré vers une dimension non lucrative de la culture » [Conseil européen 2012A]. En effet, les deux délégations « redoutent que l'instrument de prêt ne remplace les subventions et soit orienté

---

<sup>55</sup> « Coopération européenne : la méthode ouverte de coordination », Commission européenne, 2018 [en ligne]. [https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop\\_fr](https://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/european-coop_fr) [consulté le 25 septembre 2018]



économiquement plutôt que culturellement » et regrettent « l'absence d'indicateurs qualitatifs parmi les objectifs généraux du programme » [Conseil européen 2012A]. Dans le but de « protéger le secteur des activités artistiques », Bernd Neumann, le ministre allemand de la Culture s'oppose aussi fortement à l'ouverture du financement culturel aux organisations à but lucratif (Kandyla 2015). Il affirme que « seuls les petits projets non commerciaux devraient être financés par le volet 'culture' du programme » [Conseil européen 2012A].

**Bernd Neumann** est allemand, membre de l'*Union démocrate-chrétienne* depuis 1962. Enseignant de métier, il se dédie ensuite à une carrière politique partir de 1975 où il devient successivement cadre de son parti à l'échelon fédéral, membre du Parlement allemand puis secrétaire d'État à la Recherche. Il est parallèlement membre du Conseil d'administration du Centre de Promotion du Film allemand (FFA), un poste qui lui vaut une réputation d'expert du cinéma.

Du fait de son expérience, il est nommé, en 2005, ministre d'État à la Chancellerie fédérale et commissaire à la Culture et aux Médias – fonction qu'il exerce jusqu'en 2013. Le ministre dira lors de sa prise de fonction : « L'art et la culture doivent toujours disposer d'espaces libres où ils peuvent respirer, s'exprimer. [Nous ne voulons pas nous] immiscer dans la création artistique et culturelle, [...] la scène culturelle allemande peut être confiante que le nouveau gouvernement sera un partenaire stable et fiable »<sup>56</sup>. Cette posture « discrète » et favorable au développement d'une production artistique autonome lui apporte les louanges des travailleurs culturels jusqu'à la fin de son mandat<sup>57</sup>.

La Commissaire de la DG EAC, Androulla Vassiliou, présente pendant la discussion, réagit ce jour-là fermement aux critiques des délégations allemandes et autrichiennes. Elle défend notamment l'idée que les organisations à but non lucratif doivent développer de nouveaux « modèles économiques ». Selon elle, exclure les organisations à but lucratif du programme de financement par projets aurait, à l'inverse, pour effet de « décourager les organisations [à but non lucratif] d'aller chercher d'autres sources de financement pour réussir » [Conseil européen 2012A].

<sup>56</sup> Philippe Pognan. « Bernd Neumann, un portrait », *Deutsche Welle*, 25 novembre 2005 [en ligne]. <https://www.dw.com/fr/bernd-neumann-un-portrait/a-2887272-0> [consulté le 22 août 2019]

<sup>57</sup> Rabea Weihser. « Ministerbilanz: Bernd Neumann, das Phantom im Ausnahmerrsort », *Die Zeit*, 15 septembre 2013 [en ligne] <https://www.zeit.de/kultur/2013-08/ministerbilanz-bernd-neumann> [consulté le 22 août 2019]

**Andrea Vassiliou** est chypriote, membre des *Démocrates unis* (parti membre de l'*Alliance des Démocrates et des Libéraux pour l'Europe* – ALDE – au Parlement européen avec des partis français comme le Modem, puis LREM à partir de 2019). Elle officie comme commissaire européenne à l'Éducation et à la Culture de 2010 à 2014, c'est-à-dire pendant toute la durée de la négociation et jusqu'à la mise en place du programme *Europe Créative*.

Après avoir étudié le droit et les relations internationales à Londres dans les années 1960, elle retourne à Chypre et devient conseillère juridique pour la banque *Standard Chartered* puis pour la *Bank of Cyprus*. De 1988 à 1993, elle est Première Dame de Chypre, puis y est élue députée en 1996 puis réélue en 2001. Comme députée, elle intègre le groupe parlementaire dédié aux Affaires européennes et participe au travail « d'harmonisation » du droit chypriote avec la législation communautaire. Entre 2001 et 2006, elle devient vice-présidente de l'ALDE et présidente du *European Liberal Women's Network* créé en 1999 par son parti.

Elle officie une année comme commissaire européenne à la Santé de 2008 à 2009 avant d'arriver à l'Éducation et à la Culture.

À l'inverse des délégations autrichienne et allemande, la position britannique sur l'avenir de la politique culturelle européenne est similaire à celle de la DG EAC. En effet, la Chambre des Lords, qui se réunit plusieurs fois en mai 2012 pour auditionner les responsables des programmes *Culture* et *MEDIA* et envisager le futur de ces derniers, est en faveur de l'instrument financier et attribue une grande importance aux critères quantitatifs et économiques pour évaluer l'apport des industries culturelles (Bruell 2013). Selon la délégation britannique, l'instrument financier pourrait « réduire la dépendance des PME vis-à-vis des subventions publiques dans certains cas, et apporter de nouvelles formes de revenus » [Conseil européen 2012A].

Contrairement à ses positions historiquement interventionnistes, le gouvernement français apparaît également favorable à la proposition de règlement de la DG EAC. On ne trouve pas, en France, les traces d'un débat parlementaire au sujet du programme *Europe Créative*<sup>58</sup>. Cependant, dans une note publiée par la Direction Générale des Médias et des Industries culturelles du Ministère de la Culture, les autorités françaises affirment être favorables à la

---

<sup>58</sup> Il est possible que le gouvernement français, en pleine alternance après l'élection de François Hollande le 6 mai 2012, ait laissé à ce moment-là la priorité à d'autres questions politiques.

création d'un instrument financier (Bruell 2013) [Ministère de la Culture et de la Communication 2012]. La ministre française de la Culture d'alors, Aurélie Filippetti, affirme ainsi dans plusieurs médias qu'il n'y aurait « pas de redressement productif sans redressement créatif »<sup>59</sup>. Paraphrasant le slogan de son collègue ministre de l'Économie, Arnaud Montebourg, la ministre suggère une nouvelle orientation de la France en matière de culture, convergeant avec la DG EAC, pour développer « l'investissement créatif [...] rentable » contre la « subvention pure »<sup>60</sup>.

### ***Critiques au niveau du Parlement et des organes de consultation***

La procédure de codécision depuis le Traité de Maastricht donne au Parlement européen un rôle plus important dans l'élaboration des politiques. Sous l'égide de Silvia Costa, présidente de la Commission parlementaire Culture et Éducation et rapporteuse du projet de règlement sur le programme *Europe Créative*, le Parlement est critique vis-à-vis de la proposition de la DG EAC et de l'approche libérale de la Commission en général.

**Silvia Costa** est italienne, membre du *Parti démocrate* (parti membre de l'*Alliance progressiste des Socialistes et Démocrates – S&D –* au Parlement européen avec des partis français comme le *Parti Socialiste* ou *Génération.s* à partir de 2019).

Après des études en lettres contemporaines à l'Université de Sapienza à Rome, elle travaille comme journaliste de presse et à la télévision. Elle est notamment rédactrice en chef du journal *Il Popolo* proche du *Parti populaire italien* (centre, chrétien démocrate) de 1978 à 1985. Elle devient députée du *Parti chrétien démocrate* au Parlement italien de 1983 à 1994, puis membre du Conseil national de l'Économie et du Travail de 1995 à 2005.

Elle est élue députée aux élections européennes de 2009. Elle devient simultanément membre de la Commission parlementaire aux Droits des femmes et à l'Égalité des genres, et membre de la Commission parlementaire à la Culture et à l'Éducation qu'elle préside de 2014 à 2017.

<sup>59</sup> « Aurélie Filippetti : "l'investissement créatif, c'est rentable et ça rapporte !" », *Le Point*, le 15 novembre 2012 [en ligne] [https://www.lepoint.fr/culture/pas-de-redressement-productif-sans-redressement-creatif-filippetti-15-11-2012-1529619\\_3.php](https://www.lepoint.fr/culture/pas-de-redressement-productif-sans-redressement-creatif-filippetti-15-11-2012-1529619_3.php) [consulté 5 octobre 2019]

<sup>60</sup> Valérie Abrial et Delphine Cuny. « Aurélie Filippetti : "l'investissement créatif, c'est rentable et ça rapporte !" », *La Tribune*, Mise à jour le 10 octobre 2013 [en ligne] <https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20131010trib000790436/aurelie-filippetti-l-investissement-creatif-c-est-rentable-et-ca-rapporte-.html> [consulté 5 octobre 2019]

Tout comme il a pu le faire par le passé avec les propositions de la Commission, le Parlement européen tente de contrebalancer la proposition de règlement sur le programme *Europe Créative* dans un sens qui donne davantage de place à une conception démocratique de la politique culturelle. Pour l'observer, il est possible de se référer aux amendements déposés par le Parlement (voir Annexe 5 - Extraits des amendements soumis par le Parlement à la Commission européenne) et au compte-rendu du débat qui a eu lieu au Parlement en novembre 2013 [Parlement européen 2013A].

De façon récurrente dans les articles qui reprennent le cadre général de la proposition de règlement, les amendements des parlementaires rappellent la dimension ambivalente des activités, des biens et des services culturels, « de nature à la fois économique et culturelle » (amendement 8). Comme le dit le député Sergio Gaetano Cofferati (S&D) lors du débat :

La culture a une valeur économique et dans une phase de difficulté comme celle-ci, il convient de ne pas l'oublier. Mais la culture est avant tout l'identité des peuples et doit donc être reconnue comme un outil permettant de valoriser les différences et d'en tirer tous les avantages qui peuvent en découler [Parlement européen 2013A].

Les parlementaires procèdent ainsi soit à une relativisation, soit à une mise à l'écart de la dimension « commerciale » de la culture lorsque cela leur apparaît peu pertinent. Le deuxième amendement soumis par le Parlement constitue à ce titre un exemple parlant. Celui-ci vise à corriger une mention associée aux « conditions nécessaires pour la compétitivité de l'industrie de l'Union » et à insérer à la place une référence à la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* – signée et ratifiée auprès de l'UNESCO par l'Union européenne en 2005 – afin d'insister sur la représentation de la culture comme « élément de liberté d'expression, d'inclusion, de cohésion sociale, de dialogue interculturel et d'attention faite aux minorités » (amendements 2 et 3). Quelques amendements plus loin, les parlementaires réinsèrent également deux alinéas faisant allusion à la convention de l'UNESCO, tout en retirant un alinéa sur l'appartenance de l'Union à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), spécifiant que ce dernier « n'a pas de rapport légal avec ce texte de règlement » (amendements 9, 10 et 11). Ces amendements sont défendus oralement lors du

débat en particulier par Helga Trüpel (*Groupe des Verts*) et Martina Michels (*Gauche Unitaire Européenne – GUE*)<sup>61</sup>.

Le Parlement, dans l'ensemble, emploie des arguments relativement similaires à ceux du Conseil Économique et Social Européen et du Comité des Régions. Communiquées quelques mois plus tôt, les opinions du CESE et du CdR soulignent l'hétérogénéité du secteur culturel, rappelant que « les activités en rapport avec la production musicale et discographique suivent un modèle économique propre et se déroulent dans un environnement qui diffère radicalement de celui des arts du spectacle » [CESE 2012] et qu'il y a « lieu de veiller à ne pas marginaliser les secteurs des arts et du patrimoine culturel dans cette nouvelle structure » [CdR 2012]. Pour l'un comme pour l'autre, la dimension économique de la culture ne doit pas primer sur son « rôle à jouer pour permettre d'atteindre les objectifs de la politique sociale de manière créative », notamment à « l'échelon local et régional » [CdR 2012].

Les conceptions respectives de la Commission et du Parlement apparaissent encore plus opposées lorsque l'on s'intéresse aux amendements qui évoquent plus précisément l'objectif des dispositifs de financement culturel européen. Dans un article qui rappelle le rôle des précédents programmes *Culture* et *MEDIA*, et celui du futur programme *Europe Créative* (amendement 48), les parlementaires retirent la mention aux objectifs de croissance de la stratégie *Europe 2020* (amendement 15). Les activités du secteur culturel devraient, selon cet amendement, apparaître non pas subordonnées aux objectifs de la stratégie européenne, mais ramenées à leur valeur à la fois « intrinsèque et économique » (amendement 48) et évaluées à l'aune de critères qualitatifs (amendement 83). Les amendements 12 et 24 montrent à cet égard le décalage entre la conception de la Commission, au sein de laquelle l'Union européenne est supposée jouer le rôle d'un investisseur espérant des retombées pour l'économie européenne, et celle du Parlement, pour lequel l'Union doit d'abord être en position « de comprendre et d'aider » les organisations du secteur culturel. Lorsque le texte original de la Commission évoque ainsi un « manque de disposition à l'investissement financier » (*lack of investment-readiness*) du secteur culturel, le Parlement remplace et indique que les activités de ce secteur doivent être « comprises et soutenues par les institutions financières » comme des activités artistiques « intrinsèquement associées à la prise de risque et à l'expérimentation »

---

<sup>61</sup> La première explique ainsi qu'il « était également particulièrement important d'inscrire la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle dans le programme, qui réaffirme que l'art et la culture ne doivent jamais être considérés comme des produits de base, mais qu'ils sont toujours porteurs de sens et de signification, et donc peut également recevoir un soutien spécial », tandis que la seconde affirme que « la culture est de plus en plus considérée comme une marchandise, elle devrait être aussi conforme que possible au marché. Et je pense qu'il est important de rappeler encore une fois les conventions de l'UNESCO sur le double caractère des biens culturels » [Parlement européen 2013A].

(amendement 24). Les parlementaires rappellent ainsi la forme expérimentale de l'instrument financier, qui ne doit pas avoir vocation à remplacer la subvention (amendement 55).

Les principales remarques et amendements du Parlement à l'égard de la Commission tiennent donc au fait que le programme *Europe Créative*, en réunissant les programmes *Culture* et *MEDIA*, et donc en mêlant l'industrie audiovisuelle et les activités artistiques, opère une transposition qui serait désavantageuse pour les activités artistiques. L'instrument de garantie de prêt, en particulier, apparaît paradigmatique de cette confusion. Comme le dit le député Jean-Marie Cavada (Nouveau Centre, membre du groupe PPE) au cours des débats sur ce sujet,

J'ai quelques doutes sur le fonctionnement du fonds de garantie, qui sera sans doute d'une grande utilité pour les opérateurs audiovisuels – qui ont l'habitude des industries –, mais qui **ne me semble pas approprié aux opérations et aux opérateurs culturels**. Madame la Commissaire, je vous demande d'y être vigilante car des difficultés pourraient survenir [Parlement européen 2013A].

À plusieurs reprises, le Parlement propose d'ailleurs de préserver l'indépendance des deux programmes (amendement 25). Deux parlementaires, Lothar Bisky et Marie-Christine Vergiat, vont jusqu'à proposer, pour marquer cette séparation, de renommer le programme « *Creative & Cultural Europe Framework* »<sup>62</sup>.

Les profils de Lothar Bisky et Marie-Christine Vergiat incarnent la partie gauche du Parlement la plus réticente aux évolutions libérales proposées par la Commission européenne.

**Marie-Christine Vergiat** est française, membre du *Front de Gauche* (parti membre de la GUE tout comme la *France insoumise* et le *Parti communiste français*). Fille d'un boucher et d'une secrétaire, elle est titulaire d'une maîtrise de droit public et d'un DEA d'histoire du droit de l'université de Bourgogne.

Cheffe de cabinet d'une Mairie de la banlieue de Dijon de 1981 à 1983, Marie-Christine Vergiat rejoint ensuite les services du groupe socialiste à l'Assemblée nationale, puis devient conseillère technique dans le cabinet ministériel de Martine Aubry jusqu'en 1999. Elle est élue aux élections européennes de 2009, comme tête de liste du *Front de gauche* dans la circonscription Sud-Est. Elle est membre de la Commission parlementaire

<sup>62</sup> Martin Blaney. « Creative Europe faces 470+ amendments; Almodovar supports threatened student project », *Screen Daily*, 12 novembre 2012 [en ligne]. <https://www.screendaily.com/creative-europe-faces-470-amendments-almodovar-supports-threatened-student-project/5048899.article> [consulté le 22 août 2019]

à la Culture et à l'Éducation et de la sous-commission Droits de l'Homme. Elle est également vice-présidente des intergroupes parlementaires Services publics et Économie sociale.

**Lothar Bisky** est allemand, membre de *Die Linke* (parti également membre de la GUE) dont il est le co-président à partir de la création du parti en 2007 jusqu'en 2010. Journaliste de profession, il officie comme recteur de la Faculté de cinéma et de télévision de Potsdam entre 1986 et 1990, puis siège au conseil d'administration de la télévision régionale ORB.

Il est président de différents partis de gauche en Allemagne de 1991 à 2010 et est élu député européen à partir de 2009. Il devient alors vice-président de la Commission parlementaire à la Culture et à l'Éducation.

### *Critiques au niveau de la « société civile »*

La période qui suit le Traité de Maastricht, et plus encore celle qui suit dans les années 2000, correspond à un moment « d'ouverture démocratique » des processus européens de décision politique. La *stratégie de Lisbonne* notamment met l'accent sur la participation de la « société civile » aux processus de décision. En plus du processus de codécision avec le Parlement et le Conseil, la DG EAC affiche ainsi un dialogue public avec plusieurs parties prenantes.

La proposition de texte de la Commission concernant le programme *Europe Créative* a pu bénéficier de l'apport d'un instrument de « démocratisation » adapté au secteur culturel que l'Union européenne nomme le « dialogue structuré ». Le « dialogue structuré » se présente comme un cadre de discussion entre les groupes d'intérêt et la Commission au sujet de la politique culturelle. Il a pour but de « renforcer la capacité du secteur culturel à se défendre au cours des débats politiques sur la culture au niveau européen, tout en encourageant un travail plus collaboratif »<sup>63</sup>. Néanmoins, les participants de ce dialogue sont « triés sur le volet » parmi les groupes d'intérêts les mieux organisés au niveau européen. Les intérêts les plus représentés s'avèrent ainsi être en majorité ceux des groupes d'intérêt dont les ressources leur permettent de se rendre visibles et de proposer des synthèses efficaces du positionnement politique des organisations qu'ils représentent. Comme le précise Victor Mayot, responsable de projet au sein d'un réseau européen pour les arts du spectacle contemporains, les organisations culturelles

---

<sup>63</sup> « About », *Voices of Culture*, 2017, [en ligne]. <http://www.voicesofculture.eu/about/> [consulté le 26 septembre 2018]

subventionnées, moins « puissantes » que les entreprises industrielles, n'ont pas la possibilité d'exercer autant d'influence au cours de ces dialogues :

Les *majors* de la musique, les *majors* du cinéma, ont les moyens de faire leur propre *lobbying* et donc peuvent défendre leur propre programme, qui va pas bénéficier au reste du secteur. Donc je pense que de fait [...] bah il y aura d'un côté l'industrie culturelle, et le reste des secteurs de l'autre. **On n'est pas au même niveau de négociations, il y a d'un côté des industries puissantes qui vont pouvoir imposer leur point de vue**, et ça, ça n'est applicable qu'à eux, ça ne pourra pas être appliqué **au reste du secteur qui a son propre *lobbying*, sans en avoir les moyens, sans y être invité.** [Entretien #34]

Tout comme la MOC, le dialogue structuré implique une forme d'expression empêchant l'explicitation des antagonismes et encourage à appréhender les questions politiques comme des problèmes techniques (Kandyla 2015). Par le biais de cet instrument, la DG EAC se retrouve à dialoguer avec des organisations qui cherchent, comme elle, des solutions pour répondre à la stratégie européenne et nourrir la croissance par une nouvelle politique culturelle innovante. Comme l'explique Annabelle Littoz-Monnet concernant l'application du dialogue structuré aux questions culturelles, « la DG EAC a ainsi mobilisé l'étiquette de la société civile quand bien même [le dialogue structuré] favorisait en fait des interactions avec des groupes d'intérêt économique soutenant fortement son nouvel agenda politique » (Littoz-Monnet 2015).

À partir de 2010, en parallèle du dialogue structuré, les critiques en provenance du secteur culturel subventionné se sont alors organisées différemment sous forme d'action collective. Le premier groupe d'intérêt à lancer l'initiative d'une mobilisation est *Culture Action Europe*, une organisation à laquelle nous dédions l'ensemble du chapitre IV de cette thèse. Sa campagne, intitulée « *We are more* », menée de 2010 à 2013, constitue la mobilisation la plus importante sur cette période portée par des organisations culturelles subventionnées pour tenter d'influencer le projet de la Commission européenne. Le cœur des revendications, affichées dans un manifeste, concerne les objectifs du programme, que le groupe d'intérêt juge trop associés à des questions économiques, mais aussi, plus généralement, le niveau de budget alloué à la culture dans le prochain cadre financier de l'Union.

La majorité des organisations culturelles européennes subventionnées se joignent à l'initiative de *Culture Action Europe*, le manifeste reçoit plus de 18 000 signatures et le président de la Commission, José Manuel Barroso, entreprend même d'y répondre



publiquement dans une vidéo<sup>64</sup>. Pour donner du poids à sa campagne et se faire entendre de la Commission comme du Parlement, *Culture Action Europe* fournit à ses soutiens, parmi de multiples supports (affiches à imprimer, autocollants, etc.), un *toolkit* contenant des messages clés (*key messages*) et des arguments « positifs » à soumettre aux ministres, aux responsables locaux ou aux députés européens avant le vote. Le document contient aussi des aides pédagogiques (notamment un *EU jargon glossary*) qui permettent aux « militants » (*campaign supporters*) de comprendre le fonctionnement de l'UE. Si la ligne de défense officielle de l'organisation vise à mieux équilibrer les dimensions « économiques » et « culturelles » dans le programme *Europe Créative*, l'argumentaire de *Culture Action Europe* oscille entre l'exposition de « faits et de chiffres », qui illustre la valeur ajoutée de la culture pour l'innovation, et une expression plus antilibérale<sup>65</sup>, stipulant que « une politique industrielle ne peut pas remplacer une politique culturelle »<sup>66</sup>.

À la fin de la campagne « *we are more* », les demandes de *Culture Action Europe* et de ses soutiens semblent avoir en partie orienté l'action des députés européens. L'organisation soumet en effet plusieurs amendements directement à Silvia Costa. Pour une certaine part, ces amendements ont été intégrés et votés. On retrouve parmi ceux-ci la reconnaissance au sein du programme *Europe Créative* du statut particulier des organisations à but non lucratif, l'attention particulière portée à « l'accès à la culture pour les minorités et les jeunes » et la modification dans le texte de certains termes jugés trop « commerciaux » (*business oriented*) – notamment « organisation » à la place de « entreprise » pour parler des organisations candidates au financement, ou bien « *audience development* » plutôt que « *audience building* » pour parler des décisions prises en direction des publics de la culture [CAE 2014].

Si les critiques produites au cours de la négociation du programme *Europe Créative* sont nombreuses, force est de constater que les amendements concernent soit simplement le lexique employé, soit une modification à la marge des instruments proposés, et qu'aucun n'entame le projet d'ensemble de la DG EAC. En effet, à la fin de processus de négociation, la plupart des changements majeurs restent ceux souhaités par la Commission. Comme nous le montrons dans la section suivante, les délégations allemande et autrichienne n'obtiendront finalement pas gain

---

<sup>64</sup> « President Barroso supports the we are more campaign », *wearemore.eu*, 06 octobre 2010 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20110930145617/http://www.wearemore.eu/2010/10/president-barroso-supports-the-we-are-more-campaign/> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019]

<sup>65</sup> La tentation des porte-voix du secteur artistique à employer stratégiquement le vocabulaire de la Commission pour la convaincre est, à cet aune, un dilemme récurrent (Isar 2014 cité dans Psychogiopoulou 2015). Nous explorons cette question dans le chapitre IV.

<sup>66</sup> « *Campaign Toolkit* », *wearemore.eu*, 26 février 2010 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20120225042129/http://www.wearemore.eu/join/> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019]

de cause sur la question de la restriction du financement aux projets à but non lucratif, les députés européens n'obtiendront pas de garantie que l'instrument financier puisse servir aussi les organisations subventionnées et à but non lucratif, enfin, la suppression de la partie du programme dédiée aux financements « d'ambassadeurs » ne fera l'objet d'aucun amendement.

Paradoxalement, qu'il s'agisse du Conseil des ministres de la Culture, du Parlement ou des groupes d'intérêt, tous observent à la fin de ce processus de négociation un compromis satisfaisant. Les ministres de la Culture, qui se seront réunis au moins deux fois en 2012 (en mai puis en novembre), affirment, lors de leurs discussions, avoir conscience que c'est l'ensemble du budget culturel européen qui est en jeu et décident de préserver tacitement l'ensemble des dispositions prises par la Commission [Conseil européen 2012A]. Ces derniers exigent seulement de recevoir davantage de précisions quant au fonctionnement du nouvel instrument de garantie de prêt et proposent dans leur rapport de discussion un « rééquilibrage » des objectifs généraux du programme, rappelant que la « valeur intrinsèque » de l'art et de la culture doit être davantage mise en avant dans le programme, notamment par le biais de critères qualitatifs d'évaluation des projets et une meilleure attention portée aux organisations à but non lucratif. C'est ainsi que Bernd Neumann, le ministre allemand de la Culture affirme, dans un entretien au magazine allemand *Politik und Kultur* cité et traduit par Cornelia Bruell (2013), que quand bien même « la menace de la commercialisation n'est donc pas éradiquée [du programme *Europe Créative*,] la valeur conceptuelle et la double nature des biens culturels [comme œuvre et comme marchandise] sont dorénavant davantage mises en relief ».

Pour les députés européens, malgré les transformations qui accompagnent le nouveau programme, la promesse d'une augmentation de son budget en font « un compromis positif » (Andrej Plenković, PPE). On retrouve cette idée de compromis dans un entretien avec la députée Julie Ward (S&D) et Julia Poupły son assistante<sup>67</sup>. Celles-ci nous expliquent que la fusion entre le programme *Culture* et le programme *MEDIA* avait été présentée par la DG EAC aux parlementaires comme un moyen « simplifié et efficace » de justifier une augmentation de budget et de faire face à la concurrence des autres DGs :

**- Julia : ce sont les jeux de pouvoir politiques à l'intérieur de la Commission qui ont amené la DG EAC à faire cette proposition de fusion, simplifiée et efficace, pour justifier le fait qu'ils demandaient plus de budget.**

---

<sup>67</sup> Au moment des négociations, Julia Poupły n'est pas encore assistante parlementaire mais responsable de projet chez *Culture Action Europe*.

- Julie : à cause de la crise, de la situation financière, [...] il m'a semblé que toute la Commission se disait « il nous faut du *business*, du *business*, on a besoin de croissance et d'emploi, ok ? ». C'était un peu comme si tout le reste était sacrifié pour ce seul objectif. Vous voyez ?

- Julia : Oui, du coup venir demander un plus gros budget pour la culture et l'audiovisuel, assez gros en plus, 20% de plus... **Compte tenu du fait que tout à côté a été complètement coupé, c'est plutôt un succès.** [Entretien #14]

Lors des débats, de nombreux députés – de gauche, de droite et du centre – reconnaissent ainsi que « même avec la réduction budgétaire [...] le chiffre reste marqué par une augmentation » (Silvia Costa, S&D), et que « nous n'avons pas assez de budget, mais [...] que nous ne devrions pas nous plaindre, car d'autres sont encore pires ! » (Doris Pack, PPE).

Enfin, il en est de même pour CAE, dont le rapport de campagne juge positivement l'issue des négociations. Selon le rapport du groupe d'intérêt,

[l'augmentation du budget associé à] un meilleur équilibre entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux, culturels et éducatifs, avec une référence explicite à la valeur non économique de la culture comme aux projets à but non lucratif [...] peuvent être considérés comme des **issues positives de cette campagne, compte tenu de la réduction du budget général de l'Union européenne pour la première fois depuis le début de son histoire** [CAE 2014].

Au cours du processus de négociation, les critiques du libéralisme de la Commission européenne ne trouvent ainsi pas vraiment de prise sur les dimensions primordiales de la réforme du programme. Du fait d'une augmentation non négligeable du budget du programme culturel dans une période de baisse de budget général, et conjointement à quelques amendements mineurs réintégrant une plus grande diversité d'objectifs ou des mentions symboliques à la valeur « non économique » de la culture, ceux-ci sont conduits à se satisfaire de la nouvelle mouture du programme.

Nous avons montré dans cette deuxième partie que la conception innovante devient dans les années 2000 et 2010 un cadre conceptuel déterminant pour la redéfinition des instruments de financement de la politique culturelle européenne. En prêtant attention aux modalités de négociation du programme *Europe Créative*, nous avons proposé de comprendre ce succès européen de la conception innovante comme le produit d'une situation où la DG EAC doit proposer un programme convaincant pour maintenir son portefeuille et son budget. Dans ce

contexte de forte pression gestionnaire, de menace de réduction budgétaire et de renouvellement de la stratégie européenne, la conception innovante offre un cadrage pertinent, pensé en termes « d'investissement dans la culture », propice à concilier les antagonismes au sein de l'Union européenne. Malgré les nombreuses critiques adressées à la proposition de la Commission européenne – principalement en provenance du Parlement européen, soutenu par les groupes d'intérêt général et les organes consultatifs, ainsi que par plusieurs délégations du Conseil – l'augmentation du budget culturel dans une période de baisse de budget général de l'Union apparaît comme une aubaine pour ces acteurs. La majorité des articles proposés par la Commission semble alors constituer un compromis acceptable et les amendements apportés par le Parlement ne donnent lieu à aucune modification substantielle de la proposition de la DG EAC. Dans la troisième section du chapitre, nous exposons le fonctionnement du programme *Europe Créative* tel qu'il a été finalement voté.

## **II.3 Le fonctionnement du programme *Europe Créative* comme expression d'une libéralisation moderne du financement européen**

Le 19 novembre 2013, les membres du Parlement se réunissent pour voter le cadre financier de l'Union courant pour la période 2014-2020. Au cours de la définition du cadre financier, l'ensemble du budget de l'Union européenne est revu à la baisse. Le 11 décembre 2013, l'approbation par le Conseil des amendements du Parlement sur le projet de règlement du programme *Europe Créative* clôt les négociations [Parlement européen et Conseil européen 2013]. Le budget du programme *Europe Créative*, toujours en augmentation, passe d'1,8 milliard d'euros initialement proposés par la DG EAC lors des négociations, à 1,463 milliard. Enfin, le 17 décembre 2013, le programme est définitivement adopté par le Parlement et la Commission européenne.

Cette dernière section a pour objectif de montrer que le fonctionnement du programme *Europe Créative* donne à voir un processus de réforme du financement culturel en Europe dépassant l'approche libérale au sens traditionnel du terme. En exposant les différents aspects de la réforme, nous montrons qu'au cours de ce processus le rôle de l'Union européenne tend à se rapprocher à la fois de celui d'un *investisseur* (rationalisant, selon des principes financiers, ses propres dépenses en direction des organisations culturelles) (II.3.1) et de celui d'un *incitateur* (« facilitant » l'arrivée d'investissements en provenance d'acteurs financiers privés vers le secteur culturel) (II.3.2).

### **II.3.1 La modification des instruments existants, l'Europe en investisseur**

La première dimension des réformes concerne l'introduction, par le biais des instruments politiques existants, d'un lexique et de formes d'évaluation et de sélection cherchant à cibler en priorité les organisations les plus propices à engendrer un retour sur investissement pour l'Union européenne.

On peut noter, premièrement, *l'abandon complet du financement opérationnel* et un resserrement autour de projets. Le programme distingue ainsi les dépenses de fonctionnement (activités et dépenses courantes, main d'œuvre et salaires, etc.), qu'il ne prend pas en charge, des dépenses intimement associées au projet (c'est-à-dire toutes les dépenses spécifiées en amont dans le projet de candidature). Une part fixe maximum de 7% de frais de fonctionnement pourra être imputée aux dépenses associées au projet en tant que « frais administratifs ». De concert avec la suspension du financement des « ambassadeurs », c'est-à-dire du financement

automatiquement reconduit à destination d'organisations à « haute valeur culturelle européenne », aucun des financements du programme *Europe Créative* n'est alors attribué pour le fonctionnement quotidien des organisations qui candidatent.

Deuxièmement, contrairement aux programmes passés, le nouveau programme *rend éligibles les projets proposés par des organisations à but lucratif tout comme à des organisations n'ayant pas pour principale activité une activité « culturelle »*. L'ouverture du financement à des organisations à but lucratif et à des organisations extérieures au secteur de l'art et de la culture va de pair avec l'idée d'un financement pensé en termes de « synergies ». En observant les secteurs culturels et créatifs non pas comme des secteurs distincts, mais comme des domaines de production à mettre en « réseau », le programme permettrait de stimuler « l'hybridité ». Parmi les 1,463 milliard d'euros qui sont finalement alloués au programme de financement par projets, 31% sont dédiés au volet « culture » (454,8 millions d'euros) pour les activités artistiques, 56% au volet « média » pour le financement de l'industrie audiovisuelle et 13% le sont en faveur d'un nouveau volet hybride « transsectoriel ». Ce dernier est destiné au « soutien à la coopération politique transnationale et aux actions transsectorielles innovantes » [Relais Culture Europe 2014]. On constate une recherche d'hybridité au travers du volet dit transsectoriel du programme, mais également au sein même du volet « culture ». En effet, ce dernier, qui mobilisera notre attention dans les prochains chapitres, est composé de 4 types de financement dont 3 ne sont pas liés à une discipline artistique précise. Ce volet finance ainsi 3 principaux types de projets : les projets de « plateformes », les projets de « coopération » et les « réseaux européens » (voir Encadré 6) – le quatrième étant consacré au financement de traduction d'ouvrages. La mise en place de ces projets doit d'ailleurs le plus souvent se faire à travers une organisation en « consortiums », engageant, sur une période donnée, plusieurs acteurs de pays et de secteurs différents (éducation, industrie, culture, santé, etc.).

### Encadré 6 - Les trois principaux types de financement du volet « culture » et leurs modalités

Ce tableau a pour vocation de donner une idée du fonctionnement général de ce programme. Ces modalités peuvent varier d'un appel ou d'une année sur l'autre, mais elles restent sensiblement les mêmes dans l'ensemble.

	Durée max.	Nombre min. de partenaires		Montant max.		Part max. du financement UE
		3	6	200 000€	2 000 000€	
<b>Projets de coopération</b>	2 ans	3	6	200 000€	2 000 000€	60%
<b>Projets de réseau</b>	3 ans	15		250 000€/an		80%
<b>Projets de plateforme</b>	4 ans	10		500 000€		80%

- Les projets de coopération sont limités à 2 ans au maximum. Les partenaires déposant une candidature peuvent demander un montant de 200 000€ pour des projets de petite taille (*smaller scale project*) incluant 3 partenaires de 3 pays différents, et jusqu'à 2 millions d'euros pour des projets de grande taille (*larger scale project*) incluant 6 partenaires en provenance de 6 pays différents. Les projets de coopération quelle que soit leur taille devront être cofinancé : le montant apporté par l'Union européenne ne peut représenter qu'un maximum de 60% du budget total du projet, le reste devant être apporté en fond propre par le porteur de projet, par une subvention supplémentaire locale ou nationale, ou bien par des fonds privés.
- Les projets de réseau mettent l'accent sur la professionnalisation des acteurs culturels, et la mise en réseau d'une multiplicité d'acteurs du même champ. À ce titre, ce financement incite à réunir le maximum de partenaires possible (15 au minimum, juridiquement établis dans au moins 10 pays différents). Ces projets sont financés annuellement sur une période maximum de 3 ans et pour un budget maximum de 250 000€ par an. L'Union européenne peut financer jusqu'à 80% du budget du projet.
- Les projets de plateforme mettent l'accent sur la diffusion et la promotion internationale des œuvres. Ils consistent en des entités d'au moins 10 organisations membres, juridiquement établies dans 10 pays différents, qui mettent en place un partenariat de 4 ans. La contribution d'au plus 500 000€ peut représenter jusqu'à 80% du budget de la plateforme, le reste devant être co-financé.

En outre, les instruments de financement ont été modifiés dans un sens qui renforce l'idée d'une sélection pensée, non pas en termes de subvention, mais *dirigée vers des organisations*

*déjà autonomes financièrement*. Les modalités du programme *Europe Créative* exigent ainsi que l'organisation candidate soit capable de produire un ensemble de documents justifiant la stabilité financière de sa structure et la fiabilité de son modèle économique sur la durée du projet (en fournissant notamment les comptes de résultat des deux années précédentes et une déclaration sur l'honneur certifiant ses comptes). Les organisations candidatant à un financement de plus de 750 000 euros doivent en particulier accompagner le dossier d'un rapport d'audit externe produit par un auditeur certifiant les comptes des deux derniers exercices. Comme l'indiquent les documents d'appel à projets :

Les candidats **doivent disposer de sources de financement stables et suffisantes** (capacité financière) pour maintenir leur activité pendant toute la période de réalisation du projet et pour participer à son financement. Les organisations candidates **doivent posséder les compétences et les qualifications professionnelles requises** pour exécuter le projet proposé (capacité opérationnelle) [EACEA 2015A].

Enfin, les objectifs auxquels doivent répondre les porteurs de projet pour être sélectionnés ont été repensés afin de favoriser *des projets eux-mêmes dirigés vers le « renforcement de l'autonomie » des organisations culturelles* (voir Tableau 18). Tout en reprenant les objectifs du précédent programme *Culture* (« promouvoir la mobilité transnationale des personnes travaillant dans le secteur culturel ; encourager la circulation transnationale des œuvres et des produits artistiques et culturels ; favoriser le dialogue interculturel »), le programme *Europe Créative* intègre deux nouveaux objectifs : « **renforcer la capacité financière** des PME et des microentreprises dans les secteurs culturels et créatifs, d'une manière durable, tout en s'efforçant d'assurer une couverture géographique et sectorielle équilibrée » et « **favoriser l'innovation**, la créativité, le développement de l'auditoire, l'élaboration de politiques et **la mise en place de nouveaux modèles économiques et de gestion**, grâce à l'appui de la coopération politique transnationale ».



**Tableau 18 - Modification des objectifs du programme entre 2007 et 2014**

<i>Culture (2007-2013)</i>	<i>Europe Créative (2014-2019)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la <b>mobilité transnationale</b> des personnes travaillant dans le secteur culturel</li> <li>• Encourager la <b>circulation transnationale des œuvres</b> et des produits artistiques et culturels</li> <li>• Favoriser le dialogue interculturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la <b>capacité</b> des secteurs de la culture et de l’audiovisuel à opérer à l’échelle <b>transnationale</b></li> <li>• Augmenter la <b>circulation des œuvres</b> et des opérateurs et toucher de <b>nouveaux publics</b></li> <li>• Encourager la coopération transfrontalière afin de stimuler <b>l’innovation</b></li> <li>• <b>Encourager l’émergence de nouveaux modèles commerciaux</b> et le développement des publics</li> <li>• Renforcer la <b>capacité financière</b> des secteurs et acteurs concernés</li> </ul>

En somme, la redéfinition du financement européen autour du projet et de l’autonomie financière, tout comme son ouverture aux projets à but lucratif et aux organisations extérieures au champ culturel, dessine ainsi les traits d’un instrument de financement destiné à des entrepreneurs. Les organisations culturelles sont supposées être « capables financièrement », proposant un « modèle économique compétitif » et un projet répondant aux objectifs stratégiques de la Commission. Elles doivent également savoir « intégrer davantage » les innovations technologiques et proposer des synergies entre plusieurs secteurs pour répondre aux attentes de l’Union européenne à laquelle elle s’adresse désormais comme à un investisseur.

### **II.3.2 Le mécanisme de garantie de prêt, l’Europe en incitateur**

En plus de la réécriture des instruments déjà existants, le programme *Europe Créative* contient un nouvel instrument dont l’intérêt est d’inclure directement des intermédiaires financiers (en majorité des banques privées) dans le financement d’organisations culturelles.

S’il est formellement institué en 2013 avec la signature du règlement par le Conseil et le Parlement, le mécanisme de garantie de prêt n’est concrètement, et progressivement, mis en place qu’à partir du 30 juin 2016. Inspiré des mécanismes de financement déjà mis en place au sein du programme *MEDIA* (Perez Monclus 2015), l’instrument de garantie de prêt a pour fonction d’engendrer un « effet de levier » en « facilitant » l’accès pour les organisations culturelles et créatives (souvent considérées par les investisseurs comme un investissement risqué ou trop peu rentable) aux financements privés, et d’encourager l’adaptation de ces

organisations à un modèle économique « entrepreneurial [...] moins dépendant de l'argent public »<sup>68</sup>.

Concrètement, par le biais de cet instrument, la Commission européenne s'engage à couvrir avec la participation du Fonds Européen d'Investissement (FEI) les pertes potentielles des intermédiaires financiers qui proposeront un prêt rémunéré à des organisations du secteur culturel. Ces intermédiaires financiers peuvent être soit des banques privées (2 banques choisies par pays membres), soit des assurances auxquelles une banque aurait souscrit (le Fonds européen d'investissement ajoute donc à la garantie déjà donnée par l'assurance de la banque une seconde garantie diminuant encore les risques financiers), soit enfin la Banque Européenne d'Investissement (BEI), qui a la possibilité d'investir en son nom dans les projets de son choix.

La somme consacrée à la garantie de fonds (décidée après le vote du budget européen en décembre 2013) est de 121 millions d'euros. En décembre 2017, elle est augmentée de 60 millions d'euros. Le FEI dispose alors, entre 2014 et 2019, d'un budget de 181 millions d'euros supposé « lever » 1 milliard d'euros de prêts à destination d'un millier d'entreprises du secteur. Grâce à ce budget, le FEI propose de rembourser jusqu'à 25% des pertes de 70% des projets du portefeuille d'un investisseur<sup>69</sup>. Ainsi, un investisseur prêtant par exemple 3 millions d'euros répartis de façon égale entre trois projets peut recevoir, en cas de perte, jusqu'à deux fois 250 000 euros (pour les deux projets – soit moins de 70% de son portefeuille – ayant échoué à rembourser la somme avancée et les intérêts bancaires). Pour bénéficier de cet instrument, les intermédiaires financiers doivent investir dans une organisation intégrant des « activités dans la création, la production, la diffusion ou la préservation de biens et services qui incarne une expression culturelle, artistique ou créative ». Les intermédiaires financiers qui répondent à l'appel à participation (*call for expression*) sont alors sélectionnés selon « l'impact potentiel » de leur projet d'investissement (l'impact est évalué en fonction de la zone géographique couverte, la variété des domaines culturels visés, le volume du financement).

En définitive, l'outil de garantie de prêt permettrait, selon la Commission, d'apporter des moyens aux potentiels investisseurs privés pour appréhender et justifier financièrement un investissement dans les secteurs culturel et créatif, et d'optimiser leur « impact » sur l'industrie tout en « allégeant la charge administrative » de la Commission européenne puisqu'une partie des activités de financement serait gérée par de tierces parties<sup>70</sup>. En proposant des outils

---

<sup>68</sup> « We believe that some categories of operators of the CCS benefitting from such a scheme, could gradually switch to a more entrepreneurial model and be less dependent on public money » [Commission européenne 2012, p. 6-7].

<sup>69</sup> Ce montant est plus élevé que celui d'un outil analogue, précédemment contenu dans le programme *MEDIA*, avec lequel le FEI ne garantissait que 50 à 55% des projets investis.

<sup>70</sup> « The instrument will also improve efficiency of the use of EU budget as it will be managed by a third party, thereby reducing the administrative load for the Commission » [Commission européenne 2012, p. 21].

financiers et des garanties de prêt, la Commission européenne incite ainsi les banques à étendre le marché de leurs opportunités financières. Ces « incitations » prennent aussi la forme de dispositifs pédagogiques afin de rassurer les investisseurs et le marché vis-à-vis des industries culturelles et créatives. De la même manière que les organisations culturelles bénéficient de modules de formation que nous détaillons dans le chapitre suivant, les investisseurs ont accès à des outils de « développement des compétences » (*capacity building*), ce afin d'apprendre à distinguer un bon investissement dans la culture d'un mauvais et de réduire leur risque de défaut de paiement (*risk mitigation*) [Commission européenne 2012]. Si les documents encadrant le mécanisme de financement stipulent que le système bancaire ne peut pas simplement calquer son modèle financier sur le secteur culturel et créatif, ils précisent cependant qu'il sera nécessaire pour les emprunteurs de s'adapter en retour aux intérêts économiques des banques :

L'outil n'est pas conçu pour aider les banques, mais pour faire en sorte que celles-ci soient accessibles aux PME du secteur culturel et créatif. Dans le même temps, **il n'est pas possible d'imposer aux banques des conditions qui sont trop éloignées de leurs pratiques de marché et de la réalité du marché. L'objectif est de fabriquer un instrument qui offrira un équilibre entre répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises du secteur culturel et créatif et les rendre attractives aux banques**<sup>71</sup>.

La tentative d'enrôlement par l'Union européenne d'apports financiers extérieurs *via* un instrument de garantie de prêt se fait donc de concert avec un travail de médiation entre des banques, présumées frileuses vis-à-vis d'investissements portés à destination d'organisations culturelles, et des organisations culturelles, supposées peu enclines à adopter des pratiques propices à engendrer un retour sur investissement.

Notre passage par la description du fonctionnement du programme *Europe Créative* nous permet de comprendre comment l'appropriation de la conception innovante par l'Union européenne se traduit dans un ensemble de réformes aboutissant à la fois à la modification des instruments politiques existants et à la mise en place de nouveaux instruments. On le voit, ce processus ne conduit pas à une diminution ou une interruption du financement culturel, mais à sa poursuite sous d'autres formes et par d'autres moyens. Observée à partir des instruments

---

<sup>71</sup> « *The scheme is not designed to help the banks, but to make bank services accessible to SMEs of the CCS. On the other hand; it is not intended to impose conditions that are too far from their market practice and market reality. The objective is to design an instrument that will strike the right balance between responding to the needs of the CCS SMEs and being attractive to banks* » [Commission européenne 2012, p. 8].

auxquels elle donne lieu, la conception innovante semble donc s’accompagner d’une disqualification du mode de financement culturel élitiste (pensé sous la forme de la « subvention »), mais également d’un dépassement de la conception industrielle (où le seul rôle de l’Union serait de garantir les intérêts industriels). En constituant un nouveau cadre conceptuel pour la justification du financement européen de la culture, la conception innovante renouvelle aussi le regard porté sur les destinataires comme sur les apporteurs de ces financements. Aux nouveaux rôles donnés à la fois aux organisations financées et à l’Union européenne elle-même correspondent différents aspects de la réforme (voir Tableau 19). Quels que soient les instruments observés, la figure ciblée par le biais du programme se trouve être « l’entrepreneur », capable de trouver l’autonomie financière et de répondre de façon innovante à la stratégie européenne. Réciproquement, le rôle de l’Union européenne apparaît être soit celui d’un investisseur (en particulier par le biais d’une redéfinition des critères de sélection de projets), soit celui d’un incitateur (poussant des acteurs privés à financer des organisations culturelles). Le déploiement d’un nouveau cadre conceptuel est ainsi à la fois ce qui permet de poursuivre le financement européen de la culture et ce qui en transforme le sens.

**Tableau 19 - De la conception innovante à la réforme des instruments**

<b>Objet de la réforme</b>	Modification des critères de sélection de projets	Garantie pour les prêts en provenance de fonds privés
<b>Cible valorisée par le programme <i>Europe Créative</i></b>	Entrepreneur	
<b>Rôle joué par l’Union européenne</b>	Investisseur	Incitateur

La redéfinition d’une politique publique au prisme de l’investissement – c’est-à-dire prenant le point de vue d’un investisseur et s’adressant aux bénéficiaires de la politique en question comme à des entrepreneurs supposés produire un retour sur investissement – est un phénomène commun aux réformes d’un grand nombre de domaines de l’action publique depuis les années 1970. Ève Chiapello a proposé le terme de *financiarisation des politiques publiques* pour désigner ce processus de colonisation des politiques publiques par les pratiques, théories, instruments et acteurs issus du secteur financier (Chiapello 2017). Nos observations nous permettent de montrer que ces phénomènes sont en cours dans des domaines toujours plus éloignés des domaines de la finance, comme celui de la culture. Elles nous permettent également d’approfondir les recherches sur le rapport entre la transformation des instruments concrets de l’action publique et les constructions discursives et idéologiques qui rendent possibles ces transformations. En effet, en passant du premier au second chapitre, nous avons

observé le travail nécessaire pour faire advenir des instruments politiques nouveaux à partir de conceptions nouvelles comme la conception innovante. Comme le dit Chiapello, « financieriser requiert des investissements intellectuels importants (en production de connaissances, conception de dispositifs, développement de compétences, ...) et beaucoup d'efforts pour déplacer des dispositions juridiques et rendre possible des fonctionnements nouveaux » (Chiapello 2017, p. 24). Ce « travail de financiarisation » peut être divisé, selon Chiapello, en trois étapes interdépendantes : une étape essentiellement discursive et idéologique consistant à « qualifier et interpréter le monde avec les mots et le regard de l'investisseur », une deuxième étape consistant à produire du savoir (des chiffres, des modèles et des évaluations monétaires) de façon à rendre crédible l'idée que certains objets (comme les organisations culturelles) sont dignes d'investissement, et une troisième étape, ayant pour effet de produire le cadre légal, réglementaire et financier pour que de nouveaux acteurs procèdent à des investissements. Cette étape peut, par exemple, supposer de donner de la liquidité aux potentiels investisseurs afin de favoriser la création de nouveaux circuits de financement (l'outil de garantie de prêts décrit plus haut est un exemple typique de cette 3<sup>e</sup> étape du travail de financiarisation par la fabrication de nouveaux circuits). Chacune des trois phases décrites par l'auteure réapparaissent en filigrane au cours de ces deux premiers chapitres. Ainsi, dans le cas de la politique culturelle européenne, la conception innovante semble être une base conceptuelle propice au déploiement de ces nouveaux instruments « financiarisés ». Les auteurs orthodoxes du « tournant créatif » sont les producteurs scientifiques d'une base discursive et idéologique indispensable pour imaginer un paradigme politique dépassant les conceptions traditionnelles. Les cabinets de conseil, comme *KEA European Affairs*, ou l'ensemble des experts qui font suite à ces travaux scientifiques, jouent un rôle non moins fondamental pour rendre crédibles ces idéologies et discours. Ce sont eux qui produisent les études et les rapports à partir desquels sont pensées les réformes de la politique culturelle européenne. Enfin, le travail de financiarisation de la politique culturelle européenne n'est rendu possible que parce qu'un nombre important d'acteurs, situés cette fois au niveau des institutions européennes (responsables politiques au niveau du Conseil, du Parlement ou de la Commission européenne, mais également représentants de la société civile), s'investissent pour façonner des instruments concrets, négocier des amendements et voter des règlements.

## Conclusion du deuxième chapitre

Dans ce chapitre nous avons montré le processus d'appropriation par l'Union européenne de la conception innovante. Nous avons vu qu'avant les années 1990, la prégnance d'approches interventionnistes – soit élitiste, soit démocratique – caractérise le positionnement réciproque et concurrentiel du Conseil de l'Europe et celui de l'Union européenne. La période allant des années 1990 à nos jours est ensuite le moment de nombreux déplacements et reconfigurations de l'espace politique européen. La signature du Traité de Maastricht notamment coïncide avec une montée en compétence de l'Union européenne en matière de culture et une augmentation de son budget culturel, qui incite la DG EAC à proposer des programmes de financement concordant avec les objectifs économiques et stratégiques du reste de la Commission.

À partir des années 2000, le risque de voir reculer le budget européen alloué à la culture est fort, tout comme l'impératif de justification de la dépense culturelle. Le renforcement du budget culturel européen et des compétences de la DG EAC s'accompagne ainsi d'une exigence de rationalisation des modalités de financement qui subordonne explicitement la politique culturelle aux objectifs de croissance de l'Union et l'associe au principe d'un « retour sur investissement ». L'hypothèse que nous développons est que l'adoption, dans les années 2010, d'une conception innovante des politiques culturelles est une façon pour la DG EAC de répondre à la menace de réduction budgétaire comme à l'impératif stratégique imposé par la Commission européenne, tout en répondant aux critiques issues des autres organes. En adoptant un tel cadrage, la DG EAC présente les dépenses culturelles sous le jour de « l'investissement » et non plus de la « subvention », justifiant dans le même temps une augmentation du budget alloué à la culture. La conception innovante n'apparaît plus comme un projet libéral, au sens traditionnel d'un « retrait » de la puissance publique devenue simple « garante » du marché, mais comme le synonyme d'une participation active de l'Union au développement du secteur culturel.

Les négociations du programme, tout comme l'analyse de son fonctionnement, montrent en effet un processus de libéralisation de la politique culturelle européenne qui peut être réinscrit dans un phénomène plus large de financiarisation de l'action publique. Tout comme dans de nombreux autres domaines fortement éloignés des secteurs financiers, l'Union européenne serait désormais appelée à épouser à la fois le rôle d'investisseur, donnant une place plus grande à l'évaluation des projets selon leur rentabilité économique et la capacité financière des porteurs de projets, et le rôle d'incitateur, incarné dans la place donnée par la Commission aux acteurs bancaires privés pour financer des organisations culturelles jusqu'alors subventionnées. La

transformation du regard porté sur la culture et les acteurs culturels permet ainsi le maintien et le développement des sources du financement culturel en Europe, mais déplace aussi les attentes et la fonction de ce financement.

Notre chapitre s'arrête ainsi sur l'analyse du fonctionnement formel des instruments du programme *Europe Créative*. Pourtant, la mise en œuvre concrète d'une politique publique ne va pas de soi et varie sensiblement selon la signification qui lui est donnée et les usages pratiques qui en sont faits par la multiplicité des acteurs qui s'en saisissent. L'intention initiale donnée à une politique est ainsi toujours en quelque sorte un échec puisque, en pratique, elle ne produit jamais exactement l'effet escompté (Zittoun 2013; Dubois 2013a; Pressman et Wildavsky 1984). Dans le chapitre suivant, nous proposons de nous intéresser aux processus concrets de transmission du programme *Europe Créative* auprès des acteurs cibles du programme. Afin de mettre en exergue les tensions et contradictions que la mise en œuvre d'une politique publique engendre, nous nous focaliserons sur le volet « culture » du programme (en opposition au volet « média » destiné à des acteurs de l'audiovisuel). Ce volet nous donnera à voir les décalages les plus importants entre les modalités de travail « traditionnelles » des usagers du programme d'une part, et les attentes renouvelées de la Commission européenne d'autre part.

### Chapitre III

## Le « projet » comme vecteur de modernisation des organisations culturelles

*Gross : Dites-moi, mon cher collègue...*

*Balas : Monsieur le Directeur ?*

*Gross : Vous avez entendu parler de cette nouvelle langue administrative ?*

*Balas : Vaguement. Il me semble que c'est justement mon collègue Kubch qui m'en a touché un mot. C'est pas toi Kubch ? [Kubch acquiesce] [...]*

*Gross : Mais enfin quel est le but de cette opération ?*

*Balas : Oh c'est juste une sorte d'expérience. Il paraît que cette langue doit donner au texte administratif plus de rigueur en mettant de l'ordre dans sa terminologie. L'ai-je bien dit, Kubch ? [Kubch acquiesce]*

*Gross : Et ça a été décidé... en haut ?*

*Balas : Pas directement, non...*

*Gross : Eh bien, tout ça ne me plaît qu'à moitié. Aussi je vous demanderai de mettre un terme dès aujourd'hui à toutes ces élucubrations ! D'accord ? Nous ne sommes tout de même pas là pour servir de cobayes à je ne sais qui.*

*Le rapport dont vous êtes l'objet, Václav Havel (1965)*

Le premier chapitre de cette thèse était consacré à l'analyse des déplacements conceptuels de la justification de la politique culturelle. Au travers de l'étude d'une dispute académique sur le « tournant créatif » de la politique culturelle dans le courant des années 2000, nous avons fait l'hypothèse que la politique culturelle se construit historiquement dans un antagonisme entre une approche interventionniste et une approche libérale. Au fil des décennies, et à mesure qu'il est mis à l'épreuve, le couple opposant traditionnellement une conception *élitiste* et une conception *industrielle* de la politique culturelle entre en crise, et est progressivement complété par un nouvel antagonisme opposant conception *innovante* et conception *démocratique*.

Dans notre deuxième chapitre, nous avons montré comment ces conceptions trouvent un terrain d'expression au niveau des institutions européennes. À mesure que les conceptions traditionnelles de la politique culturelle sont disqualifiées et que les institutions européennes entrent dans une phase de forte pression gestionnaire et de réduction budgétaire, la DG EAC



cherche le moyen de justifier ses dépenses en « modernisant » son action. Dans le courant des années 2000, différents rapports et études commandées par la DG EAC comportent des réflexions visant à impulser un modèle de politiques culturelles plus « compétitif » et « innovant », capable d'intégrer davantage les outils technologiques et les atouts d'autres secteurs économiques. En faisant l'analyse de son fonctionnement, nous avons souligné la façon dont, à partir de 2013, le programme *Europe Créative* apparaît alors comme la formalisation aboutie d'une conception innovante de la politique culturelle.

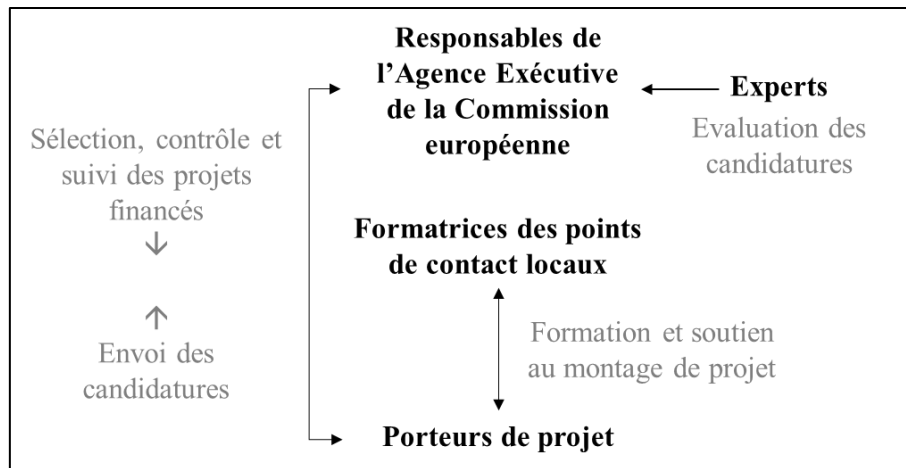
Les travaux académiques portant sur le « tournant créatif » au niveau européen se limitent généralement à traiter la réforme des politiques culturelles, comme nous l'avons fait jusqu'ici, soit d'un point de vue conceptuel et discursif (Valtysson 2018; Littoz-Monnet 2015), soit du point de vue des transformations strictement formelles que celui-ci engendre (Kandyla 2015). Il existe donc peu d'enquêtes s'intéressant à la traduction pratique du processus de modernisation des politiques culturelles européennes. Le reste de ce manuscrit se propose de pallier ce manque en poursuivant l'observation de ce processus au niveau du « guichet », c'est-à-dire auprès des responsables et des destinataires qui mettent en œuvre et reçoivent les instruments politiques qui en sont issus. Dans le quatrième chapitre, nous observerons, depuis l'intérieur d'une organisation financée par le programme *Europe Créative*, les effets au long cours du financement de projets culturels européens. Nous proposons de nous arrêter ici d'abord sur le travail des acteurs qui font advenir ces projets.

Avec pour but de décrire la multiplicité des niveaux d'interaction comme autant d'espaces de traduction du programme *Europe Créative*, nous restituons nos observations dans ce chapitre en suivant le chemin le plus fréquemment emprunté par les porteurs de projet. Leur parcours type commence par une rencontre avec les points de contact locaux du programme et se poursuit avec les étapes d'écriture, de sélection et de suivi du projet auprès de l'Agence exécutive de la Commission européenne. Au cours de notre enquête, nous avons de cette façon identifié trois catégories d'acteurs dont l'action façonne et détermine fortement la traduction pratique du programme en question (voir Figure 16) : 1) les *formatrices*<sup>72</sup> *des points de contact* qui préparent les porteurs de projet au dépôt de dossier, 2) *les porteurs de projet* eux-mêmes, qui doivent répondre aux contraintes du programme avec un dossier convaincant et, enfin, 3) les *experts* et les *responsables de l'Agence exécutive* chargés d'évaluer, sélectionner et suivre le déroulement des projets.

---

<sup>72</sup> Les formations auxquelles nous avons assisté étaient animées par des femmes. Lors de notre observation en 2016, l'équipe du point de contact parisien, hormis son directeur, réunit uniquement de femmes.

Figure 16 - Les acteurs étudiés dans ce chapitre



La description du travail de ces catégories d'acteurs correspond à chacune des trois sections de ce chapitre. Nous nous intéressons dans un premier temps au travail des formatrices du point de contact du programme *Europe Créative* à Paris, dont le rôle est avant tout de préparer les responsables de ces organisations aux nouvelles modalités d'action « innovantes » encouragées par la Commission européenne (III.1). Pour ce faire, celles-ci incitent les porteurs à se défaire des catégories traditionnelles du secteur culturel et à « expérimenter » des modalités d'organisation issues de « l'innovation managériale ». Nous verrons que, loin de promouvoir la seule approche orthodoxe au prisme de laquelle l'organisation culturelle est perçue comme une « entreprise innovante sur le marché », les formatrices du point de contact parisien encouragent aussi à interpréter le programme *Europe Créative* depuis une conception plus démocratique, valorisant la figure du citoyen. Leur rôle apparaît essentiel en ce qu'elles proposent, de cette façon, une interprétation plurielle du programme pouvant être comprise et valorisée par les acteurs culturels auxquels elles s'adressent.

La deuxième catégorie d'acteurs ici étudiée est incarnée par les porteurs de projet dont la tâche est de constituer un projet de candidature au programme *Europe Créative* (III.2). Nous verrons qu'au-delà de la simple interprétation des critères et objectifs formels du programme *Europe Créative*, la principale tâche du porteur est de trouver de façon autonome le moyen de sortir du lot lors de la sélection. Peu familiers des modalités d'écriture « innovantes » désormais prégnantes, ceux-ci s'appuient sur des outils et supports informellement distribués par les formatrices du point de contact ou par des consultants externes lorsqu'ils en sollicitent. Les transformations engendrées par l'écriture d'un projet sont néanmoins telles que les porteurs de projet sont amenés à défendre leur projet auprès des institutions européennes, mais également à l'intérieur de leur propre organisation.

Enfin, la troisième catégorie d'acteur dont nous décrivons le travail est située à distance des deux précédentes. Il s'agit des experts et des responsables de l'Agence exécutive. Le rôle de ces derniers est de garantir, à travers un processus de sélection et de suivi, la bonne conduite financière et gestionnaire du programme (III.3). Ce travail révèle un contrôle du projet par la « bonne gestion » qui nécessite que les porteurs prouvent non seulement une conduite administrative irréprochable, mais montrent également que les activités finalement effectuées répondent de la manière la plus conforme possible au projet initialement soumis. L'aspiration moderne à « l'innovation » et à « l'expérimentation » suscitée par le cadre du programme tend alors à entrer en contradiction avec la rigueur gestionnaire exigée par le financement européen.

En décrivant le travail de ces intermédiaires du financement européen de la culture, rarement appréhendés au sein des études sur les politiques culturelles, nous entendons montrer dans ce chapitre que la modernisation des organisations culturelles est rendue possible par un travail d'interprétation pluriel du cadre politique initialement énoncé par la Commission européenne. Au cœur de ce processus de traduction, le « projet » apparaît comme une interface mettant en lien ces différents entrepreneurs de modernisation et la multiplicité de leurs desseins. En effet, les acteurs ne sont, selon leur position et les étapes du financement, pas engagés de la même manière dans les projets. Le projet est d'abord observé comme le lieu d'une prise de distance, de disqualification des méthodes traditionnelles, des routines et des idées préconçues. Dans un deuxième temps, le projet apparaît davantage comme un espace de mise en valeur de l'autonomie des organisations candidates supposées capables de formuler un projet de « transition ». Enfin, le projet devient le vecteur de standardisation et de contrôle d'activités progressivement figées dans un contrat. Nous constaterons donc d'une part la diversité des significations données au principe même de projet, mais également les tentatives successives de la part de ces acteurs pour tenter de définir ce qu'est un « bon projet ».

#### Encadré 7 - À propos des données empiriques réunies dans ce chapitre

L'analyse de ce troisième chapitre s'appuie sur un travail d'enquête (entretiens et observations ethnographiques) auprès des divers acteurs qui participent à la mise en œuvre du programme *Europe Créative*. Au sein du programme *Europe Créative*, nous nous focaliserons sur le volet « culture » du programme *Europe Créative* et, au sein de ce volet, nous regarderons en particulier la partie du programme ayant trait à l'instrument de financement par projets. En effet, l'instrument de garantie de prêt (voir II.3.2) n'ayant été que progressivement mis en place à partir de 2017, il n'a pas été possible de réunir suffisamment de matériau pour faire l'analyse de son fonctionnement.

Depuis la fin du mois de novembre 2014, et de façon continue jusqu'en 2019, nous avons mené en tout 27 journées complètes d'observation participante pendant différents événements organisés par les responsables du programme *Europe Créative*. La majorité s'est déroulée lors de journées portes ouvertes, de journées de formation et d'ateliers d'écriture organisés par le point de contact *Europe Créative* à Paris. Par ailleurs, nous avons procédé à des observations lors d'autres événements organisés à Bruxelles : tables-rondes au Parlement européen, journées de lancement du programme ou forums organisés par l'Agence exécutive. L'ensemble de ces journées est répertorié dans l'Annexe 7 (voir p. 424). Au cours de ces événements, nous avons par ailleurs récolté de nombreux artefacts, notamment les *guidelines* produites à destination des porteurs de projet et des experts par l'Agence exécutive de la Direction Générale Education et Culture (DG EAC) et les documents de support pédagogique, audio, vidéo ou texte, produits par les points de contact pour former et informer les porteurs de projets.

Nous avons également mené 39 entretiens avec des acteurs investis à différents niveaux du programme : des porteurs de projet, des experts pour la Commission, deux employés de l'Agence exécutive européenne et des responsables de la « société civile » (voir Annexe 8 - Liste des entretiens menés, p. 426). Au cours de nos entretiens, nous avons pu collecter différents artefacts issus du processus de candidature au programme : des dossiers de candidature et des fiches d'évaluation rédigées par les experts à destination des porteurs de projets (voir Annexe 9, p. 429).

## **III.1 Fabriquer un compromis « moderne » : le rôle des points de contact**

### ***Europe Créative***

Cette première section se donne pour ambition de montrer le rôle des points de contact dans la mise en œuvre du programme *Europe Créative*. Au travers d'une présentation du point de contact parisien ainsi qu'une description des profils de son public, nous montrons d'abord que les formatrices du point de contact partagent avec leur public de nombreux points communs (III.1.1) : il s'agit des deux côtés d'intermédiaires de l'administration culturelle à but non lucratif dont le métier se situe au carrefour de la culture et de la gestion. Si le rôle des formatrices est de préparer au montage de projet, leurs interactions ne montrent pas une dichotomie entre « artistes » à la recherche de financement d'une part, et « managers » spécialistes de la gestion d'autre part. Le travail de pédagogie réalisé par le point de contact consiste plutôt pour les formatrices à susciter chez les participants un passage de modalités traditionnelles d'administration de la culture à des modalités d'administration « innovantes » et « créatives » (III.1.2). Une grande partie des injonctions développées par les formatrices incite ainsi les porteurs de projets à abandonner une conception présumée élitiste de la culture et à privilégier une approche « globale », « disruptive » et « inclusive ». L'excellence culturelle, le savoir ésotérique et l'organisation hiérarchique du monde de l'art deviennent ainsi les principes constitutifs d'un anti-modèle duquel il faudrait s'éloigner pour moderniser son organisation. Nous insistons dans un dernier temps sur le fait que, loin d'adhérer strictement à la conception innovante soutenue par la DG EAC, le point de contact parisien formule un certain nombre de critiques vis-à-vis de la perspective choisie par la Commission européenne. Les formatrices proposent ainsi, au fil des séances, de nombreuses articulations entre la conception innovante des politiques culturelles et des principes plus démocratiques valorisés par les intermédiaires culturels auxquels elles s'adressent (III.1.3). Dans l'ensemble, le travail produit par les formatrices prend alors la forme d'un compromis moderne propice à enrôler de futurs porteurs de projet.

#### **III.1.1 Une présentation du point de contact parisien et de son public**

Avant de poursuivre, il est nécessaire de nous arrêter sur quelques informations essentielles pour comprendre les positions respectives des formatrices du point de contact parisien et celle des participants à leurs formations et journées portes ouvertes. Nous mettons en avant ici deux aspects : celui de la singularité du point de contact parisien par rapport à d'autres points de contact, ainsi que la similitude entre le profil de ses responsables et celui de ses participants.

### ***Le « Relais Culture Europe », un point de contact important et singulier***

Les points de contact sont des structures co-financées à hauteur de 50% par le biais du programme *Europe Créative* et à hauteur de 50% par les pays dans lesquels ils sont situés. Chaque pays participant au programme bénéficie d'au moins un point de contact (généralement localisé dans sa capitale) dont la mission est d'accompagner les potentiels candidats au programme. La forme administrative prise par les points de contact (structure publique, privée ou association) n'est pas spécifiée par le programme. Il importe seulement que ceux-ci rendent des comptes à l'Agence exécutive conformément au contrat (*grant agreement*) signé avec elle. En effet, administrativement les points de contact sont soumis aux mêmes modalités gestionnaires que les organisations qu'ils sont supposés accompagner<sup>73</sup>. La forme de l'accompagnement peut ainsi varier selon les points de contact, mais ces derniers sont toujours tenus par ce contrat d'accompagner les potentiels porteurs dans un sens qui réponde aux objectifs du programme.

Les responsables de l'Agence exécutive et ceux de la Commission européenne incitent fortement les individus désireux de candidater au financement européen à ne pas candidater « seuls » et à entrer au préalable en interaction avec le point de contact de leur pays de résidence. La fonction des points de contact est ainsi fortement mise en avant par l'ensemble des responsables du programme. Cette injonction est par ailleurs favorablement accueillie par les potentiels candidats, non seulement du fait de la complexité bureaucratique des modalités de candidatures aux projets européens, mais aussi du fait de la difficulté d'interpréter les nouveaux objectifs du programme *Europe Créative*. Il est ainsi rare qu'un porteur de projet soumette un projet de candidature à l'Agence exécutive sans avoir échangé avec le point de contact de son pays.

Nous proposons de nous intéresser ici au cas d'un point de contact en particulier, le point de contact français situé à Paris, plus communément nommé *Relais Culture Europe* (ci-après RCE). Celui-ci est créé sous la forme d'une association loi 1901 à l'initiative de la Commission européenne et du Ministère de la Culture et de la Communication en 1998, au moment de la mise en place des premiers programmes européens de financement culturel.

Les responsables d'organisations culturelles peuvent rencontrer facilement les responsables du RCE lors des journées portes ouvertes organisées annuellement depuis 2014. Lors de ces journées étendues sur deux à trois jours, des activités (exposés, conférences et ateliers) ont lieu

---

<sup>73</sup> Celles-ci sont décrites dans la troisième section du chapitre.

suyant un programme cadencé : le programme change toutes les heures et propose parfois jusqu'à quatre activités simultanément. Nous avons, dans le cadre de nos observations, participé aux journées portes ouvertes du point de contact parisien en 2015, 2016, 2017 et 2018.

Pour se préparer au portage de projet, les candidats peuvent aussi choisir d'aller plus loin en souscrivant à la « pépinière », c'est-à-dire aux formations du RCE. Depuis 2014, le point de contact a mis en place une formation dont chaque cycle peut durer jusqu'à une semaine. Si la « pépinière » est gratuite pour les porteurs de projet, des formations payantes peuvent être demandées par d'autres<sup>74</sup>. Nous avons pu assister à deux de ces formations en 2014 et 2015, la première a duré 5 jours, la seconde 3. Lors des journées portes ouvertes, les porteurs ayant souscrit à la « pépinière » sont également invités à prolonger leur formation sous forme d'ateliers lors de créneaux dédiés auxquels nous avons aussi pu participer. Les formatrices en profitent pour installer les futurs candidats dans une salle à part et vérifier leur état d'avancement. La première section de ce chapitre puise dans l'ensemble des observations effectuées lors de ces journées portes ouvertes et formations.

Outre un rôle d'accompagnement et de transfert d'information, les responsables du RCE se donnent pour tâche de former les acteurs de l'art et de la culture aux « bonnes pratiques » et à la « philosophie » qui leur permettront d'obtenir le soutien financier de l'Union européenne. Le RCE diffère, de ce point de vue, des autres points de contact du fait qu'il est le seul à développer une panoplie d'outils pédagogiques allant au-delà des simples dimensions « techniques » du portage de projet européen. Comme le dit Monique Q., chargée de mission au RCE et se décrivant comme un « pur produit du relais » : « Les autres bureaux *Europe Créative* sont très techniques, très 'programme'. L'essentiel de notre travail est ailleurs : si le dossier est un des objectifs, la construction des opérateurs comme véritables acteurs européens est une question plus importante pour nous » [Entretien #3]. En plus de la transmission des consignes formelles du programme de financement de projets européens, les formatrices tentent ainsi d'en faire saisir « l'esprit ».

Entre 2013 et 2014, pour s'adapter lui-même au nouveau cadre imposé par le programme *Europe Créative*, le RCE engage un nombre important de transformations : le contenu des

---

<sup>74</sup> Ces formations sont éligibles au Compte Personnel de Formation, CPF, dont bénéficie la plupart des salariés ou demandeurs d'emploi. À cet égard, le RCE a fait déposer en 2015 à la Commission de la Certification Professionnelle une certification à la « Capacité d'innovation culturelle et sociale européenne », évaluant les capacités des personnes formées à procéder à une « veille stratégique européenne », à élaborer des « stratégies, services et produits innovants », à développer « un réseau européen » et un « travail collaboratif européen ». Commission nationale de la certification professionnelle, le 15 juillet 2015, [en ligne]. <https://inventaire.cncp.gouv.fr/fiches/631/> [consulté le 2 octobre 2019]

formations change et la mission même du bureau est revisitée. Décrite jusqu'en 2013 comme un « centre de ressources sur l'Europe et la culture »<sup>75</sup>, l'organisation se définit à partir de 2014 sur son nouveau site internet comme « une plateforme d'innovation sur l'Europe et la culture »<sup>76</sup>. En passant du statut de « centre de ressources » à « plateforme d'innovation », le RCE s'approprié donc les catégories lui permettant de souscrire et montrer son ajustement à ce nouveau cadrage.

Singulier du point de vue du contenu de ses formations, le RCE l'est aussi du fait de la position importante de la France parmi les pays destinataires des fonds culturels européens. En effet, chaque année les rapports d'évaluation du Parlement et de la Commission européenne rappellent que les porteurs de projet français sont ceux qui reçoivent la plus grande somme d'argent en provenance du programme *Europe Créative* [Parlement européen 2016, p. 32] (voir Annexe 10). La surreprésentation des porteurs de projet français dans le financement européen sera, au cours de nos observations, souvent imputée à la qualité du travail de préparation et de suivi du RCE. Ainsi, lors des deux tables rondes auxquelles nous assistons au Parlement européen avec les responsables de la Commission (en octobre 2016), puis, le même mois, au Parlement européen à Paris, les parlementaires et fonctionnaires de la Commission saluaient, à plusieurs reprises, la responsabilité du RCE dans « l'excellente réussite » des projets proposés par des porteurs français.

### ***Le profil des responsables et du public du RCE***

Le RCE est composé d'une douzaine de salariés, à laquelle s'ajoute une dizaine de collaborateurs ponctuellement sollicités. Parmi les salariés, on retrouve d'une part des diplômés (Master d'Universités diverses et d'Instituts d'Études Politiques – IEP) en gestion culturelle, communication, droit ou encore en développement territorial. D'autre part, on trouve une minorité de praticiens de l'art et de la culture, diplômés en histoire de l'art, muséologie, conservatoire ou instituts artistiques. Ces personnes ont ensuite poursuivi leur parcours professionnel comme responsables, chargés de mission, chargés de développement dans des collectivités locales ou institutions culturelles subventionnées et à but non lucratif.

---

<sup>75</sup> « Qui sommes nous ? », *Relais Culture Europe*, 2012 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20120923013748/http://www.relais-culture-europe.org/qui-sommes-nous.131.0.html> [consulté via *archive.org* le 22 août 2019]

<sup>76</sup> « Le projet », *Relais Culture Europe*, 2018 [en ligne] <http://www.relais-culture-europe.eu/le-relais-culture-europe/le-projet/> [consulté le 14 décembre 2018]



Au cours de nos observations, deux salariées apparaissent comme les principaux protagonistes du RCE, notamment parce qu'elles y ont la charge des formations.

**Marianne C.** (35-40 ans) diplômée de Sciences Po Paris, elle est entrée au RCE en 2005 à la sortie de ses études. Au sein du RCE, elle est responsable du département *Europe Créative France*. Après le directeur du RCE, elle est la personne la plus importante de cette organisation. Lors des journées portes ouvertes et formations, nous avons pu nous rendre compte que son travail était positivement mis en avant tant par les porteurs de projet que ses collègues et le directeur du RCE. En 2017, elle a été promue directrice adjointe du RCE.

**Natalia H.** (45-50 ans), responsable du volet Culture du programme *Europe Créative* pour le RCE, est juriste de formation, elle est entrée au RCE en 2002 après avoir travaillé dans le domaine du développement territorial.

Dans l'ensemble, les types de profils des responsables du RCE sont proches de ceux des participants auxquels ils s'adressent lors des journées portes ouvertes et formations. Cette proximité est visible non seulement du point de vue de leur niveau et type de diplôme, mais également du fait que les participants occupent le plus souvent des positions d'intermédiaires de l'administration culturelle publique ou à but non lucratif.

À partir de l'agrégation des feuilles d'émargement collectées lors d'une journée portes ouvertes (91 participants) et de deux formations (27 et 10 participants), nous avons pu récupérer à l'aide d'une recherche manuelle sur internet un ensemble d'informations sur le public du RCE : l'intitulé de leur poste de travail, leur secteur d'activité, leur type et niveau d'études. La majorité des données provient du site de mise en contact professionnel *LinkedIn*, puisque, sur 128 participants, 101 (79%) disposaient d'une page personnelle sur cette plateforme<sup>77</sup>. Sur 101 pages personnelles *LinkedIn*, 94 disposaient des renseignements relatifs au parcours scolaire et à la formation de ces personnes. Pour les personnes restantes, nous avons fait des recherches nous ayant amené sur les pages d'autres plateformes ou sur les sites internet des institutions pour lesquelles ces personnes travaillent. Les unes et les autres contiennent souvent soit des descriptifs du parcours des individus ou, dans le meilleur des cas, un CV prêt à être téléchargé. Ce travail nous a donné la possibilité de réunir les informations sur le parcours scolaire de 109

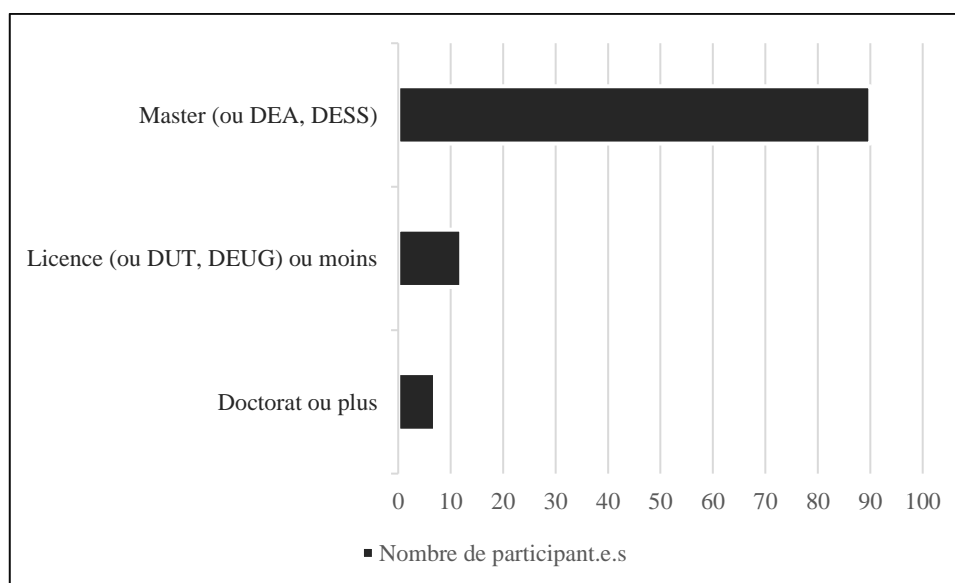
---

<sup>77</sup> Un fait qui rappelle à quel point l'organisation du travail dans ce secteur d'activité requiert une capacité à savoir activement se « mettre en réseau ».

sur 128 personnes (85%). Malgré le manque d'information sur 15% de l'échantillon, ce travail donne une idée assez claire du public reçu par le RCE. Le profil de ce public peut, à cet égard, être synthétisé en trois points.

Premièrement, *les participants aux journées portes ouvertes et aux formations sont diplômés du supérieur*. La majorité (97 personnes, soit 89%) a un niveau de Master (ou équivalent : DEA, DESS) ou plus (on compte 5 docteurs, une maîtresse de conférence et un directeur d'études) (voir Figure 17).

**Figure 17 - Niveau de diplôme des participants aux formations et journées portes ouvertes (n = 109)**

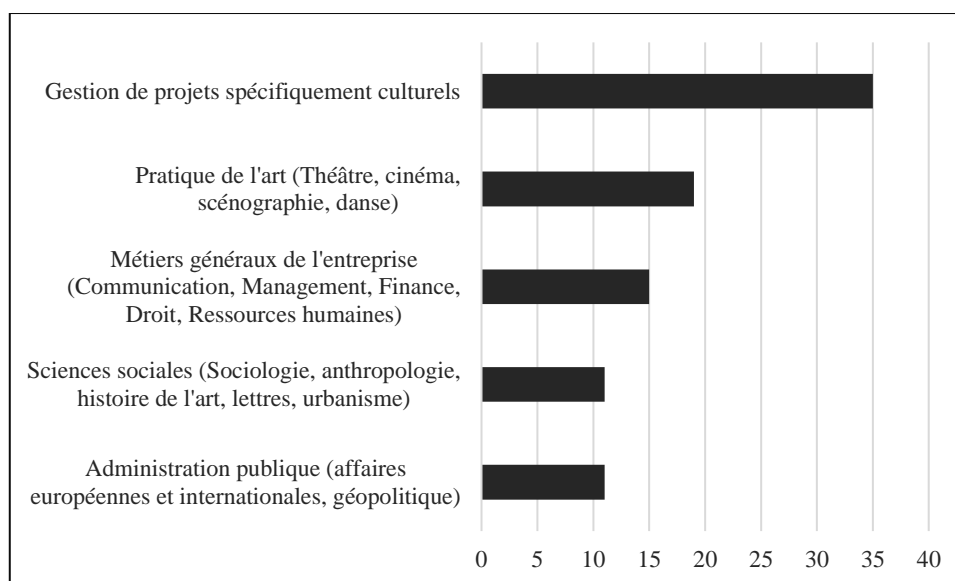


Deuxièmement, les diplômes concernent généralement *des formations acquises au carrefour de métiers proprement artistiques et des métiers de la gestion et de l'administration*.

Au sein du groupe majoritaire des personnes détentrices d'un Master ou équivalent (DEA et DESS), soit 90 personnes, plus d'un tiers (35 sur 90) sont détentrices d'un diplôme en lien avec la gestion de projets culturels (voir Figure 18). Tout comme pour les responsables du RCE, ces diplômes proviennent majoritairement chez ces participants de l'Université française (en particulier Paris-IX Dauphine et Paris-III Sorbonne Nouvelle) et des IEP (en particulier Paris, Rennes, Lyon). Ces diplômés en gestion de projets culturels ont également, pour la plupart, d'abord ou en parallèle suivi des cursus directement associés à la pratique artistique (théâtre, arts plastiques) ou en sciences sociales (histoires de l'art, lettres modernes)<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Le reste des titulaires de Master est partagé entre 21% de personnes dont le diplôme est associé directement à la pratique artistique acquis en Université ou en Conservatoire (19 personnes), 17% de personnes dont le diplôme relève d'une formation

**Figure 18 - Spécialité du cursus de Master, DESS ou DEA des participants aux formations et journées portes ouvertes (n = 90)**



La proximité des profils entre les salariés du RCE et leur public peut enfin être déduite de l'observation des types de structures auxquelles les participants se rattachent sur les listes d'émargement<sup>79</sup>. En effet, *les participants aux journées portes ouvertes et aux formations sont en grande majorité des intermédiaires de l'administration culturelle publique ou à but non lucratif*. Non seulement ils occupent le plus souvent une place d'intermédiaire dans leurs structures, mais celles-ci sont fréquemment des structures ne fabriquant pas directement des œuvres artistiques ou culturelles. On retrouve ainsi beaucoup d'associations chargées de faire de l'accompagnement d'artistes, de la médiation voire de la formation au montage et portage de projets. En exploitant les informations disponibles sur internet à propos de ces structures<sup>80</sup>, nous avons pu retracer le statut juridique des organisations dans lesquelles travaillent les 128 membres de notre échantillon. Les participants peuvent être répartis en 4 catégories (voir Figure 19) :

- 77 personnes (soit 60% de l'échantillon) travaillent en tant que gestionnaire, directeur, administrateur, médiateur, chargé de mission, ou chef de projet **pour des structures à**

généraliste dans les métiers de l'entreprise (« management », « ressources humaines », « droit privé », etc.) notamment en grande école de commerce (dont HEC et ESSEC), 12% de participants formés aux sciences sociales à l'Université (sociologie, anthropologie, urbanisme, histoire) et, enfin, 12% de personnes ayant suivi un cursus en affaires publiques, spécialisé notamment dans les questions européennes, avec plusieurs anciens élèves de l'Institut d'études européennes de Paris-XIII et de Sciences Po Paris.

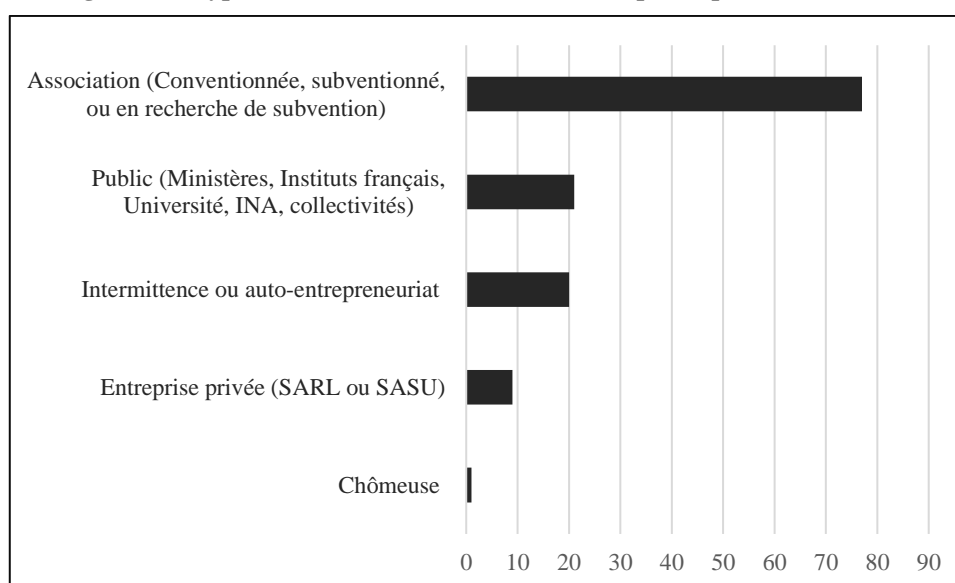
<sup>79</sup> La plupart des participants exerçant souvent des activités pour différentes structures en même temps, nous avons choisi de garder celle au nom de laquelle ils et elles disent être rattachés au moment des formations.

<sup>80</sup> Ces informations ont été récoltées à la fois à partir des pages dédiées à ces structures sur *LinkedIn* lorsqu'elles y sont renseignées, mais aussi des pages officielles de ces organisations et, en dernier recours, de la base de données du site *Société.com* qui recense toutes les structures enregistrées à l'INSEE.

**but non lucratif**, en majorité des associations loi 1901, mais également une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Ces structures peuvent être subventionnées (voire conventionnées dans le cas de théâtres) ou en recherche de subvention. On compte principalement dans notre échantillon des compagnies (de théâtre, cirque, danse, musique), des organisateurs de festivals ou salons (notamment pour le livre), des musées et des organismes de développement territorial ou d'éducation populaire.

- 21 personnes (16% de l'échantillon) travaillent directement **pour l'administration publique**, soit dans un Ministère (Ministère de la Culture et de la Communication et Ministère des Affaires étrangères), soit dans un Institut français à l'étranger, soit dans une collectivité locale (ville ou région), soit dans un établissement universitaire (notamment Paris Sciences et Lettres - PSL et l'Université de Poitiers), soit à l'Institut National de l'Audiovisuel (INA). Il arrive aussi régulièrement que des personnes chargées de mission dans l'administration publique soient d'abord passées par une organisation à but non lucratif, et vice versa.
- 20 personnes (15.5% de l'échantillon) travaillent **à leur compte**, soit en tant qu'intermittent du spectacle, soit en tant qu'autoentrepreneur ; 16 travaillent soit en tant que praticien de l'art et de la culture (10 sont intermittents dans le cinéma, la télévision ou le théâtre), tandis que les quatre restants se décrivent comme consultants (3) ou accompagnatrice (1) pour des organisations du secteur à but non lucratif.
- Enfin, 9 personnes (7% de l'échantillon) travaillent **pour des entreprises privées** (SARL ou SASU).

**Figure 19 - Type de structure de rattachement des participants (n = 128)**



Nous reviendrons dans la deuxième section de ce chapitre sur ce que ces différentes positions dans des structures de types et de taille différentes impliquent comme variation dans la conduite d'un projet *Europe Créative*. Ces observations nous permettent néanmoins de proposer deux conclusions intermédiaires.

Premièrement, nous constatons que le public du RCE et les responsables appartiennent à des catégories socioprofessionnelles proches. Ils sont fortement diplômés et poursuivent des carrières de gestionnaires dans le secteur public ou à but non lucratif au cours desquelles ils valorisent la spécificité « culturelle » de leur métier. Nos résultats rejoignent ainsi les observations de Vincent Dubois au sujet des professionnels de l'administration culturelle (Dubois 2013b). Tout en montrant qu'il existe différentes voies d'accès à ces métiers (une « petite porte » par le biais des cursus universitaires en sciences humaines et en arts, et une « grande porte » plus prestigieuse, celles des grandes écoles de commerce, de certains départements de gestion d'universités réputés et des IEP), Vincent Dubois observe que ces emplois sont plutôt occupés par des individus dont le capital social, économique et culturel est élevé (des « postulants bien nés » et « cultivés »). Ces métiers n'offrent certes pas les meilleures rétributions matérielles, mais ces personnes en acceptent les conditions, y trouvant d'autres formes de satisfaction sur les plans esthétique, politique ou moral. Le fait de travailler dans des institutions publiques ou à but non lucratif à fonction « éducative » ou « démocratique », tout comme le sentiment de rendre possible la production et la circulation d'œuvres artistiques, seraient ainsi pour ces intermédiaires culturels autant de rétributions symboliques leur faisant vivre leur métier sous la forme d'une « vocation » (Menger 2009).

Tout en se représentant leur activité comme « vocationnelle », nous pouvons constater dans un deuxième temps que les responsables du RCE comme leur public travaillent, pour la plupart, comme intermédiaires de l'administration culturelle, au croisement de la culture et de la gestion. Des deux côtés, leur métier consiste à façonner des ponts entre le mode d'engagement « libre » et « désintéressé » du travail artistique et l'objectif de « rationalisation » du travail administratif. La rencontre entre les participants des événements du RCE et les formatrices n'est ainsi pas – comme dans le schéma antagonique traditionnel décrit par Ève Chiapello dans son ouvrage *Artistes versus Managers* (1998) – une rencontre entre des « artistes » à la recherche de financement, d'une part, et des « spécialistes de la gestion de projet » d'autre part, mais une rencontre entre des spécialistes de la gestion. En plus d'être formée à la gestion de projets culturels, une partie des participants est d'ailleurs formée à la gestion de projets culturels spécifiquement « européens ». On peut alors se demander, puisque les rencontres organisées par le RCE semblent constituer des moments de formation de spécialistes de la gestion de

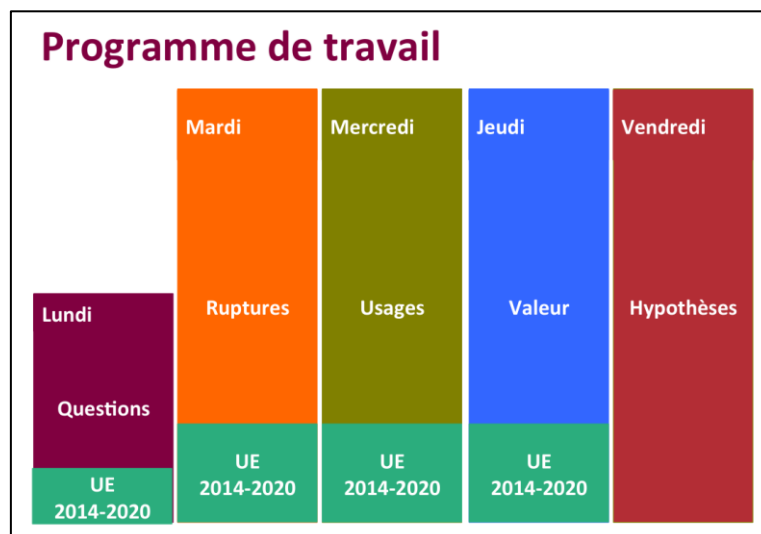
projets par d'autres spécialistes de la gestion de projets, à quoi donc les secondes forment-elles les premiers ?

Dans la partie suivante, nous montrons que si les formatrices occupent une place essentielle dans la mise en œuvre du programme *Europe Créative*, ce n'est pas en tant qu'apporteuses de méthodes gestionnaires auprès d'acteurs dépourvus d'encadrement rationalisé. Nous montrons qu'elles travaillent plutôt à amener les participants vers l'adoption de nouvelles logiques gestionnaires perçues comme plus modernes. Leur action n'est donc pas dirigée tant vers la « professionnalisation » du travail des organisations candidates, que vers sa « modernisation ».

### III.1.2 L'innovation managériale au cœur de la formation

Les formations et les journées portes ouvertes sont organisées de telle sorte que chaque journée est divisée en deux temps. Une première partie est dite « prospective », tandis qu'une seconde est dédiée à la présentation « point par point » du programme *Europe Créative* et de la stratégie européenne pour la période 2014-2020. La partie prospective, qui occupe chaque fois la majeure partie de la journée, a pour spécificité de ne jamais porter directement sur les projets des participants à proprement parler, mais de chercher à ouvrir des discussions et des débats sur des sujets théoriques généraux (par exemple, les « ruptures », les « usages » et la « valeur » de la culture (voir Figure 20)). Comme l'explique le directeur du RCE à l'ouverture des deux journées portes ouvertes de la rentrée 2016 : « Ces deux jours, c'est quelque chose qui se propose d'être un peu prospectif, de manière à rentrer dans ce débat qui s'annonce » [Notes du 01/09/2016].

Figure 20 - Programme d'une formation au RCE [Notes du 15/12/2014]



Les outils, méthodes et exercices réalisés lors des formations et journées portes ouvertes ne sont, le plus souvent, pas conçus directement par le RCE, mais extraits de la littérature managériale. Comme le dit Natalia H., « beaucoup d'outils existent autour de ce travail prospectif. Notamment beaucoup de choses autour de l'innovation managériale » [Notes du 05/09/2017]. Les formatrices effectuent toutefois un travail de recherche et de mise en forme de cette littérature. Ainsi, si la notion de « prospection » laisse penser à un mode d'interaction ouvert, l'ensemble du temps de travail de ces journées est soumis à un cadrage visant à inculquer les principes de ce que celles-ci nomment « l'innovation managériale ». Nous proposons de nous arrêter brièvement sur cet aspect de la littérature managériale comme élément de cadrage des formations du RCE.

Nous le verrons ci-dessous, les méthodes de « l'innovation managériale » telles qu'elles sont exposées lors des formations supposent une modification ininterrompue (ou « itérative ») des outils et des procédures de travail dans les organisations. Comme l'indique l'une des diapositives de formation du RCE, « il ne s'agit pas de sortir 'un jour' de l'expérimentation, mais de la rendre permanente ! » [Notes du 18/05/2015]. Fortement calibrée sur l'innovation technique et technologique, l'innovation managériale conçoit ainsi le changement comme un état constant de l'espace dans lequel évolue une organisation. C'est pourquoi le RCE fonde notamment le parcours de formation sur deux présupposés : d'une part, l'idée d'un contexte de « crise » permanente et, d'autre part, celle de la nécessité de trouver le chemin d'une « transition » pour répondre à ce contexte.

Progressivement popularisées dans les entreprises privées depuis les années 1990-2000 (Roy, Robert et Giuliani 2013), ces approches ne sont que rarement connues des participants aux formations. Le RCE apparaît alors comme un lieu d'incitation à l'exploration de ces nouveaux modes d'organisation.

### ***Disqualifier l'organisation traditionnelle***

Il est possible d'illustrer le cadrage pédagogique choisi par les formatrices en faisant le récit de la formation à laquelle nous avons assisté au RCE en décembre 2014. Le premier jour de cette formation intitulée « Agir en Europe », 11 participants sont accueillis dans les locaux du RCE, puis invités au sous-sol dans une salle de réunion dans laquelle se trouvent trois tables accompagnées de chaises disposées en face d'un écran plasma. Nous nous retrouvons assis à côté de Bastien C., Blandine D. et Gilles N.

**Bastien C.** (37 ans) et **Blandine D.** (38 ans) sont tous deux employés d'une structure publique locale financée à la fois par la région Nouvelle-Aquitaine et le Ministère de la Culture, dont la mission est de faire de l'accompagnement auprès de porteurs de projets culturels. Leur organisation, qui subit des coupes budgétaires, réfléchit à se transformer en point de formation aux financements européens dans leur région du Limousin. Ils sont venus, comme ils le disent, « se former pour apprendre à former ». Leur organisation a depuis fermé.

**Gilles N.** (42 ans) travaille au Ministère de la Culture et de la Communication. Depuis peu devenu responsable d'un département du Ministère dédié à l'action culturelle européenne et internationale, il est venu se familiariser avec le fonctionnement du financement européen.

La formation commence lorsque Marianne C. présente succinctement le RCE, puis énonce une liste d'événements témoignant du fait que « nous sommes dans un moment de fortes tensions ». La formatrice affiche simultanément au tableau les images de migrants secourus sur l'île de Lampedusa en Italie (voir Figure 21), puis celles de la place de l'indépendance à Kiev lors des manifestations ukrainiennes de 2013. Elle ajoute : « on parle d'humanisme à l'heure de 'l'humain augmenté' et des frontières mortelles de l'Europe, car il faut être conscients que la frontière de la Méditerranée est la frontière la plus mortelle du monde » [Notes du 15/12/2014].



Figure 21 - Image illustrant la « crise migratoire » durant la formation



Qu'il s'agisse d'une crise écologique, technologique, économique ou sociale, Marianne C. veut nous montrer que la situation contemporaine constitue un moment de « rupture » auquel seule la réorganisation de notre société peut répondre. Pour certaines personnes présentes ce jour-là, les thématiques de la crise en Europe apparaissent parfois en décalage avec la question plus prosaïque des programmes culturels européens. Le lien entre la question des « ruptures », le financement de projets et leur métier de responsable culturel n'apparaît pas immédiatement. Après une trentaine de minutes d'introduction sur ces thématiques, une participante assise à une autre table, interroge alors la formatrice : « On va travailler de surplomb sur les problèmes de l'Union européenne, mais est-ce qu'on va aborder aussi la question des programmes de financement ? » [Notes du 15/12/2014]. Marianne C. saisit l'opportunité de cette question pour lancer l'exercice qui devait suivre l'exposé de ces images :

Ça n'est pas forcément de surplomb, **on va surtout essayer de partir de haut, du global, pour mieux comprendre ce que les acteurs culturels peuvent faire.** [...] Donc, vous voyez, c'est pas par hasard s'il y a trois tables. Vous allez travailler en groupe, et ... on va faire un petit *brainstorming*. Je vais vous demander de réfléchir à une question. « Qu'est-ce qui se transforme dans l'Europe culturelle aujourd'hui ? » Une vaste question... Pour que vous puissiez avoir le temps de proposer quelque chose, nous allons vous donner un mot autour duquel orienter votre réflexion : « global ». Qu'est-ce qui change dans l'Europe culturelle d'aujourd'hui si on la regarde du point de vue de la globalité ? [Notes du 15/12/2014].

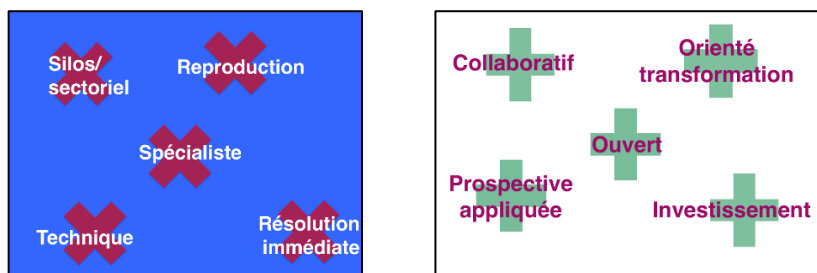
À chaque table, les groupes de quatre à cinq personnes s'attellent à l'exercice sans être tout à fait sûrs de ce qui est attendu de leur part. À notre table, Blandine D. explique d'ailleurs

qu'elle préfère nous écouter sans intervenir. Après 30 minutes de réflexion et une courte pause, chaque groupe désigne un membre pour improviser debout un court résumé des points évoqués. Notre groupe décide d'évoquer parmi les principales transformations « le développement des réseaux sociaux pour diffuser la création artistique », « l'émergence de contextes multiculturels », « le nombre grandissant de personnes qui produisent et participent aux activités culturelles », etc. Marianne C. analyse silencieusement chacune de nos courtes présentations, stylo à la main. Après l'ensemble de nos présentations, sans s'adresser à un groupe en particulier, elle prend la parole : « Alors... comment dire... [*silence, puis rire collectif*] ». Insatisfaite, la formatrice nous reproche d'avoir préservé « une vision court-termiste », ne « dépassant pas les frontières de l'Europe », et un point de vue « restreint au secteur culturel ». Dans leur totalité ses remarques apparaissent comme une sanction négative faite, non seulement aux orateurs, mais à l'ensemble des participants. Marianne C. poursuit :

Cet exercice sert à dépasser les barrières mentales. **Vous êtes bien trop extérieurs...** Dites-vous que vous vivez dans le monde. Il faut vous remettre dans le monde pour pouvoir y penser. Il faut sortir de cette approche. [...] **Le point de départ n'est plus le créateur et l'artiste, mais la démocratie et l'humanisme.** Il faut donc **sortir des catégories** et voir ce qui se situe derrière les mots, reconsidérer les échelles [Notes du 15/12/2014].

Nos « barrières » et notre « extériorité au monde », autrement dit notre fermeture et notre imperméabilité aux questions d'ensemble, sont le fruit selon la formatrice d'un décalage entre l'approche qu'auraient les participants et celle qui serait attendue de leur part dans une période de « rupture ». En guise de correction, la formatrice affiche alors successivement au tableau deux schémas : l'un décrivant l'approche « à ne pas avoir » et l'autre l'approche « à avoir » (voir Encadré 8). Sur le premier schéma apparaissent plusieurs mots barrés d'une croix : « Reproduction », « Silos / sectoriel », « Spécialiste », « Technique » et « Résolution immédiate ».

**Encadré 8 – Approche à ne pas avoir (gauche) et à avoir (droite) selon le RCE**



Alors que les participants s’amuse de l’épaisseur exagérée des croix affichées au tableau, Marianne C. s’affaire à détailler un à un ces mots :

- Participant : [*Rires*] Là on comprend bien avec les croix ! [*Rires collectif*]
- Marianne C. : Oui bon, j’y suis allée franchement [*dit-elle en référence aux croix*]. Voilà, ce sont toutes les choses qui sont des **mauvaises approches ou des approches de court terme**. Déjà **on laisse de côté tout ce qui est reproduit**, il faut prendre conscience du changement, il faut comprendre **que ce que l’on faisait avant ne fonctionne plus**, ou bien plus pour longtemps. On ne fait plus les choses **en silos**, ou **de façon sectorielle**... Je vais prendre l’exemple du spectacle vivant, car les gens qui sont dans le spectacle vivant pensent souvent faire des choses qui ne sont pas comparables aux autres. **Si vous êtes dans le spectacle vivant, vous n’êtes plus dans le spectacle vivant**. Ensuite, **il n’y a plus de spécialiste** – personne ne peut être spécialiste seul de toute manière, personne ne peut maîtriser seul un sujet suffisamment pour résoudre les problèmes – **il n’y a pas de réponse technique** non plus, les réponses ne sont pas techniques... Enfin, il n’y a pas de réponse immédiate.

En ciblant explicitement une discipline comme le « spectacle vivant », qu’elle assimile ici à l’archétype du champ artistique autonome fonctionnant de manière « spécialisée » ou « sectorielle », Marianne C. semble s’attaquer en particulier aux participants empreints de représentations trop élitistes des métiers culturels. Pourtant, nous l’avons vu, ces derniers – notamment du fait de l’évolution de l’organisation du travail dans ces domaines artistiques (Chiapello 1998) – sont depuis plusieurs décennies fortement enclins à reconnaître les intrications entre le travail artistique et les impératifs managériaux. L’approche « à ne pas avoir » selon Marianne C. n’est ainsi pas plus une forme de disqualification de la conception élitiste du travail des organisations culturelles que de la conception industrielle. Ce qui est critiqué ici, c’est autant l’excès d’élitisme que l’approche traditionnelle dans son ensemble, à la fois fermée, rigide, inchangée, etc. En dénonçant des approches « dépassées », « inadaptées » pour répondre à cet état de « crise » et de « rupture », la formatrice encourage les participants à « laisser de côté » leurs routines et leurs idées préconçues, quelles qu’elles soient, pour adopter un nouveau point de vue et embrasser une « transformation ». En effet, chacun des termes barrés apparaît alors comme le versant négatif d’une seconde série d’expressions positives affichées sur un deuxième schéma. Marianne C. annonce chacun de ces mots comme un élément du programme de travail pour la semaine à venir :

Voilà, ici aussi j’y suis allée franchement [*dit-elle en référence à l’épaisseur des croix vertes*]. On aura le temps de voir ça cette semaine, mais il faut que les pistes soient **ouvertes**, **collaboratives**, qu’elles s’inscrivent dans une **logique d’investissement**, et de **prospective**

**appliquée.** Et surtout, comme on l'a vu, que les pistes soient dans une **logique de transformation.**

Les jours qui suivent, en partant de l'anti-modèle de l'organisation culturelle (« technique » et « spécialisée », travaillant en « silos »), la formatrice nous guide effectivement à travers un ensemble de contenus, d'exercices et de méthodes ayant pour but de nous inciter à repenser l'organisation culturelle comme « ouverte », « collaborative » et sachant « s'investir dans la transition ». En reprenant les deux schémas utilisés par les formatrices, nous proposons de synthétiser, dans les pages suivantes, l'innovation managériale telle qu'elle est expliquée aux participants. Nous montrons que ces formations consistent simultanément à disqualifier un modèle supposé dépassé et à instituer un modèle supposé moderne à travers deux vecteurs d'innovation : l'*inclusion* (passer d'un anti-modèle spécialisé et sectoriel à un modèle ouvert et collaboratif) et la *projection* (passer d'un anti-modèle reproduit et déjà-là, à un modèle orienté vers la transformation).

**Tableau 20 - Synthèse du principe d'innovation managériale selon le RCE**

<b>Depuis l'anti-modèle</b>	<b>Vecteurs d'innovation managériale</b>	<b>Vers le modèle idéal</b>
Silos/Sectoriel Spécialiste	inclusion ⇒	Ouvert Collaboratif
Technique Reproduction Résolution immédiate	projection ⇒	Investissement Orienté transformation Prospective appliquée

### ***Innover par la « projection »***

Si la notion « d'innovation » est omniprésente dans la description formelle du programme *Europe Créative*, les ateliers de formation et les journées portes ouvertes apparaissent aussi comme un espace de traduction de ce terme polysémique. Les formatrices consacrent en effet du temps à expliquer ce que ce terme peut recouvrir. L'un des points importants consiste notamment à dépasser une conception « banale » de l'innovation dont la finalité serait d'apprendre à intégrer les réseaux sociaux numériques et à utiliser les logiciels informatiques les plus récents. Comme le dit Marianne C., il ne s'agit pas simplement de « créer un compte Facebook pour votre organisation, ça c'est même plus un minimum » [Notes du 18/05/2015]. L'innovation consisterait à anticiper davantage, à se projeter vers un horizon temporel lointain.

Marianne C. poursuit ainsi la première journée de formation en introduisant le terme de « disruption » :

- Marianne C. : Si on veut voir ce qui se transforme, il faut regarder aujourd'hui les signaux qui montrent la transformation de demain : **il faut donc arrêter de regarder maintenant, maintenant c'est trop tard**. Aujourd'hui on va se concentrer sur ça [l'écran affiche le mot « Rupture », puis « Disruptif »].
- Béatrice C. : Excusez-moi, euh, ça veut dire quoi « disruptif » ?
- Marianne C. : Être disruptif ça veut dire on ne regarde pas ce qui se passe l'année prochaine, mais on regarde plus dans le futur [...] une date suffisamment éloignée : pas 2020, c'est dans 5 ans, c'est trop proche.

[Notes du 15/12/2014]

La distinction entre ce qui serait de l'innovation « disruptive » et ce qui serait une innovation déjà obsolète apparaît parfois tenue pour les participants. Après un exercice de prospective sur ce à quoi ressemblerait un festival d'Opéra en 2030, un silence de quelques secondes se passe. Marianne C. ajoute : « Est-ce que ça va ? ». Bastien C., d'abord hésitant, finit par poser une question :

- Bastien C. : Comment objectivement on peut faire la différence entre une mode et une « tendance lourde » [*reprenant une expression de Marianne C.*] ? Si elle est pas encore-là... On n'est pas des spécialistes, comment on fait cette distinction ?
- Marianne C. : Oui c'est difficile... Tout ce que je peux dire c'est de faire beaucoup de lectures, se dire que c'est important et que **c'est un moment d'investissement. Il faut se projeter**. Il faut comprendre qu'on a le nez dans le guidon. [...] C'est pas être exigeant pour être exigeant, ou faire du travail prospectif tombé du ciel. Ce sont des ruptures qui imposent ça, et qui nous demandent de voir quelles sont les possibilités d'expérimentation qui existent.

[Notes du 16/12/2014]

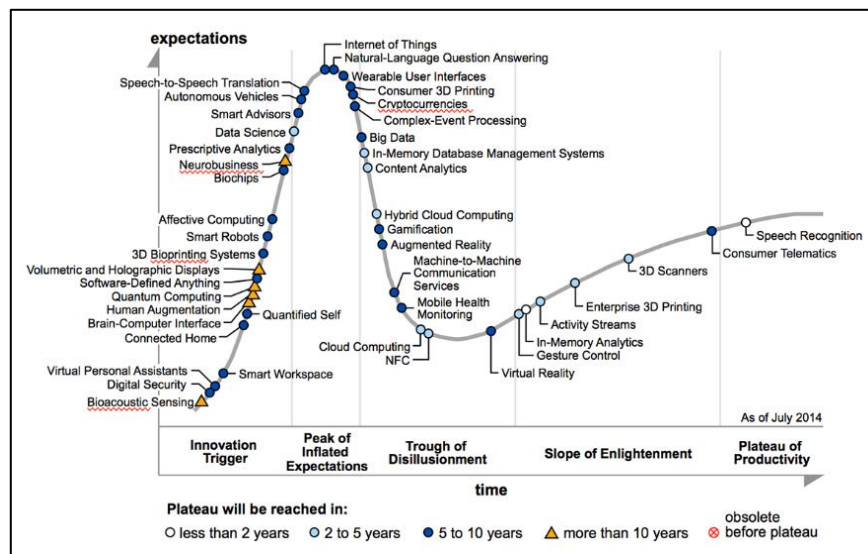
Les formatrices se donnent alors pour tâche d'équiper les participants avec des outils propres à l'innovation technologique. Le *hype cycle*, par exemple, est une méthode développée par l'agence de conseil *Gartner*<sup>81</sup> (voir Figure 22). En décrivant l'intérêt et l'attention portée par le public à une innovation technologique, la méthode du *hype cycle* permet de savoir si cette innovation en est plutôt à son lancement (prometteuse mais peu connue du public), dans un « pic de visibilité » (intérêt du public au plus fort) ou dans le « gouffre de la désillusion » (intérêt du public au plus faible). Celle-ci permet ainsi de représenter des innovations

---

<sup>81</sup> *Gartner Inc.* est une agence de conseil cotée en bourse spécialisée dans le domaine des hautes technologies.

technologiques sur une courbe historique, puis d'y positionner sa propre idée pour évaluer son niveau de « disruptivité ».

Figure 22 - Le « hype-cycle » extrait des supports de formation du RCE



La démonstration de cet outil est l'occasion pour les responsables du point de contact de rappeler que, si le travail d'évaluation du niveau de disruptivité est « difficile », les ruptures s'imposent aux acteurs culturels et nécessitent un « moment d'investissement » de leur part.

L'injonction à la projection incite donc les participants à réfléchir à leur position dans le temps. Cette réflexion n'est néanmoins pas posée de façon neutre et prend tôt dans le cours de la formation le prisme de la crise et de l'urgence. Le présupposé qui accompagne le discours des formatrices est celui d'un retard accumulé par les organisations culturelles qui nécessite une projection toujours plus lointaine des méthodes et des techniques qu'elles emploient pour se moderniser. Ici encore, le discours encourageant à l'innovation « radicale » s'éloigne d'un discours managérial traditionnel, si bien que Marianne C. elle-même semble reconnaître que « c'est difficile ».

### ***Innover par « l'inclusion »***

Le deuxième versant de l'innovation managériale porte le plus souvent sur la question de « l'inclusion ». Selon les principes développés au cours des formations, la capacité d'innovation de l'organisation culturelle ne se trouverait en effet plus tant au sein de l'organisation elle-même, que dans les liens potentiels que celle-ci parviendrait à construire avec ce qui est en-

dehors. Sortir des « silos », des « catégories » et des « cadres » habituels de la culture permettrait ainsi de multiplier les opportunités d'une innovation « ouverte »<sup>82</sup>.

Selon les formatrices, l'ouverture de l'organisation culturelle vers l'extérieur peut se faire par au moins deux biais non-exclusifs. Elle peut se faire d'abord par l'inclusion de « partenaires » issus d'autres secteurs d'activité. Le principe du partenariat étant au cœur du mode de financement européen, les organisations culturelles sont incitées à travailler avec la plus grande diversité possible d'acteurs publics (universités, hôpitaux, collectivités) et privés (industriels, artisanat, économie de service). Comme l'explique Marco J., formateur du point de contact espagnol à Madrid, lors de la journée portes ouvertes organisée par le RCE en 2017 :

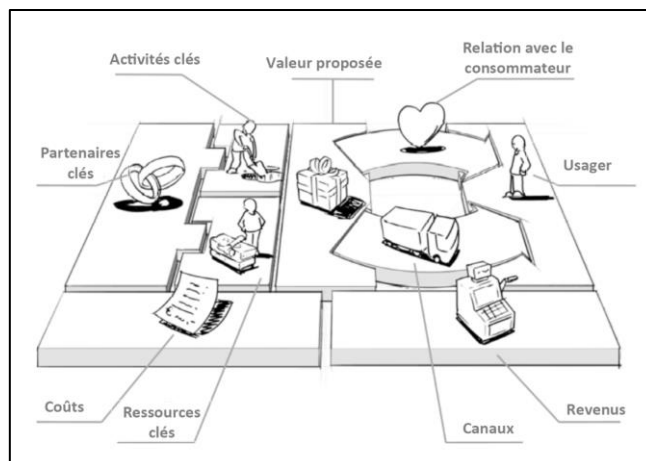
Les partenariats hétérogènes sont bienvenus parce que **vous montrez que vous êtes en contact**, vous coopérez dans le domaine de la culture, avec des acteurs complètement différents. [...] Nous on vous encourage à faire rentrer les universités dans le projet pour qu'elles fassent les études d'impact par exemple. **N'hésitez pas à faire rentrer des boîtes et même des entreprises** [Notes du 05/09/2017].

D'autre part, l'inclusion peut et doit se faire par l'inclusion du « public » ou des « usagers ». « Inclure l'utilisateur » signifie d'être en mesure de comprendre ses « usages » et leur évolution. L'inclusion peut ainsi d'abord passer par des méthodes désormais ordinaires telles que l'outil du *business model* – extrait lors de la formation d'un manuel de gestion intitulé *Business Model Nouvelle Génération* (Osterwalder et Pigneur 2011) –, dont la logique consiste à faire la représentation de la valeur ajoutée d'une organisation et du partage de cette valeur entre les différentes parties prenantes (voir Figure 23). Cet outil incite avant tout à penser l'organisation culturelle comme une entreprise avec des « ressources » et des « partenaires clés » ou des « consommateurs », se questionnant sur la valeur qu'elle crée et la façon dont elle en tire un revenu. Dans le cadre des formations, les responsables du RCE utilisent aussi cet outil pour encourager les participants à s'imaginer en entrepreneurs mobilisant d'autres sources de financement que la subvention, intégrant davantage le monde économique ou le financement participatif (désigné du nom de « *crowdfunding* »).

---

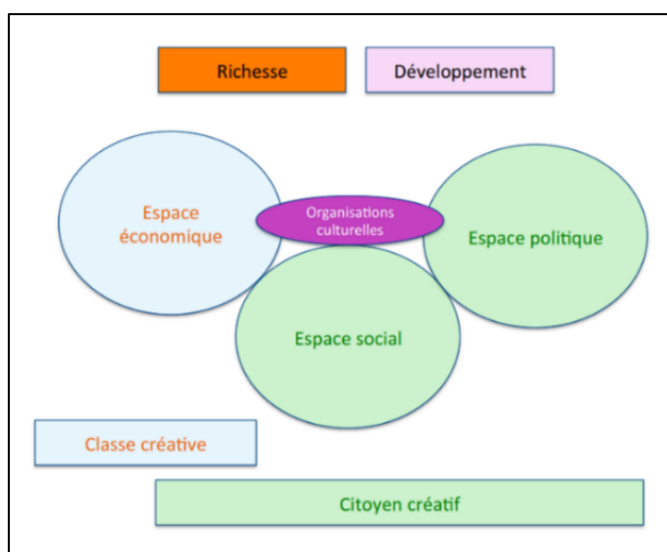
<sup>82</sup> Marianne C. : « On a besoin d'un ensemble de regards très différents sur les choses [...] Il faut arriver à comprendre et à sortir des cadres qu'on a l'habitude, sortir du formatage aussi, qui fait que si on est tous identiques autour de la table, il y a de fortes chances qu'on ait tous à peu près la même idée » [Notes d'observation du 17/12/2014].

Figure 23 - Le schéma du « *business model* », extrait des supports de formations du RCE



Néanmoins, l'entrepreneur auquel les formatrices font référence n'est pas celui de l'entreprise industrielle traditionnelle qui observe l'utilisateur comme un simple consommateur. Il est davantage apparenté à celui qui « fabrique du lien » et « travail en réseau ». La forme d'inclusion de l'utilisateur la plus aboutie passerait ainsi, selon les formatrices, par une contribution « active » de l'utilisateur (ou potentiel utilisateur) dans le processus de détermination du projet de l'organisation culturelle. Comme le montre le schéma de l'inclusion fabriqué par le RCE (voir Figure 24), les organisations culturelles devraient désormais se percevoir comme étant au centre de l'espace économique, politique et social, travaillant tant avec la « classe créative » (concept repris à Richard Florida, cf. Chapitre I) qu'avec le « citoyen créatif » en général. Le monde social dans chacun de ses aspects deviendrait ainsi partie prenante de l'organisation culturelle.

Figure 24 - Schéma de l'inclusion, extrait des supports de formations du RCE<sup>83</sup>



<sup>83</sup> Ce schéma est inspiré de celui du cabinet de conseil *Innowise* (Hafkesbrink et Schroll 2011), spécialisé dans l'entrepreneuriat dans le secteur technologique, présenté lors du troisième jour de formation.



Les formations du RCE proposent à ce titre plusieurs exercices « d'innovation ouverte » complétant l'exposé de ces schémas. L'un des exercices les plus communément proposés en début de formation consiste, à partir d'un cas d'étude fictif, à « prendre le point de vue de l'utilisateur » pour définir ses « besoins », son « environnement » et ses « pratiques ». Ainsi, lors d'une journée portes ouvertes, la formatrice, Natalia H., nous sépare en groupe pour travailler sur des études de cas. Notre groupe tombe sur le cas d'un projet fictif dont l'énoncé est sophistiqué : « imaginez que vous coordonnez un projet d'expérimentation *open source* visant à introduire des méthodes et outils digitaux dans les travaux de recherche sur les organisations diasporiques, qui sont vos usagers ? » [Notes du 05/09/2017]. Aucun des membres du groupe ne comprend immédiatement l'intitulé du projet (« je sais ce que c'est une diaspora, mais qu'est-ce que c'est qu'une organisation diasporique ? » [Notes du 05/09/2017]), si bien que quelques minutes de recherche sur internet sont nécessaires. L'un des membres du groupe tente alors d'élaborer une première liste « d'utilisateur » et de définir leurs « besoins ».

Au bout de quelques minutes, Natalia H. constate que nous n'avancions pas assez vite et que notre conversation s'éloigne de la consigne donnée. Elle nous suggère alors de procéder par « jeu de rôle » en incarnant chacun un membre de l'une des « communautés d'utilisateurs » de notre projet (pouvoirs publics, entreprises, ou encore universitaires). Sans plus de précision sur la nature du projet fictif à mener, les participants de l'ensemble du groupe répondent avec enthousiasme à l'idée d'une telle mise en scène :

- Participante 1 : Ouais, c'est ça, un jeu de rôle où chacun a différents rôles, pour voir les différents usagers.
- Participant 2 : le jeu de rôle c'est pas mal, ça nous permet d'arriver immédiatement à du concret.
- Participante 1 : Ouais, **ce serait vraiment pas mal pour définir l'activité finale en fait** : est-ce qu'on met en place une plateforme ? est-ce qu'on met en place, euh je sais pas moi, un site internet avec des publications sur les diasporas ? [...] et après comment l'ensemble des acteurs se greffent autour de ça en fait. Pour qu'on le teste. On regarde si cette activité est efficace et répond au besoin de l'ensemble des acteurs.

[Notes du 05/09/2017]

L'inclusion telle que promue par les formatrices du RCE requiert ainsi une inversion de la logique de construction de projet : la réflexion ne prend pas pour point de départ un dessein spécifiquement « culturel » ni clairement défini (ici l'objectif du projet n'est même pas vraiment compris par les participants), mais le point de vue de l'utilisateur et des pratiques différenciées des « communautés » entourant le projet. Dans la littérature managériale, les jeux

de rôle ou les mises en scène théâtrales sont des instruments communs de la formation des managers et de l'accompagnement au changement dans les entreprises (Salgado 2008; Martin 2017). Ils sont ici employés de façon expérimentale, afin que les responsables d'organisations culturelles se défassent de leur rôle habituel pour explorer le potentiel de leur projet, et consacrer davantage de temps à l'interprétation de la pluralité des points de vue, des manques et des besoins des « communautés » du monde social. Le travail de l'organisation culturelle serait donc désormais structuré par un réseau d'utilisateurs qui surdétermine le développement du bien ou du service réalisé. Celui-ci deviendrait à la fois le centre d'attention et le cadre structurel du développement d'un projet au sein duquel même le porteur n'a plus nécessairement à se définir comme « culturel ». Comme nous le suggère Marianne C. lors d'un autre exercice du même type : « il faut se décatégoriser soi-même : on est acteur culturel, mais on est aussi plein d'autres identités. Après tout, c'est peut-être pas le fait d'être un acteur culturel qui est le plus déterminant à un certain moment » [Notes du 16/02/2014]. Autrement dit, le principe d'inclusion ici poursuivi passerait par l'exclusion, au moins partielle, de la spécificité de l'organisation culturelle.

Le travail pédagogique réalisé par les formatrices du RCE autour des éléments apportés par les théories de l'innovation managériale ne peut être observé ni comme une simple activité de transmission du cadre formel du programme *Europe Créative* auprès des organisations cibles, ni vraiment comme une activité de diffusion d'outils managériaux propres à l'administration culturelle classique. Celui-ci les dépasse et incite à explorer de nouvelles approches.

L'observation des parties prospectives des journées portes ouvertes et des formations du RCE nous permet ainsi de constater qu'il y a bien de la part des formatrices une entreprise de « modernisation » de l'organisation du travail dans les structures subventionnées. Comme défini en introduction de ce manuscrit, nous entendons par « modernisation » un ensemble d'actions qui tend à disqualifier et se défaire de conceptions, catégories, méthodes et pratiques perçues et définies comme traditionnelles, et à fabriquer et adopter de nouvelles conceptions, catégories, méthodes et pratiques perçues et définies comme modernes. D'une part, on retrouve au cours des formations une remise en cause de la posture habituelle prêtée aux responsables qui y assistent. Leurs modes de travail, soupçonnés d'être « sectoriels », « spécialisés » et « techniques » contribuant à la « reproduction » de l'ordre existant, rappelleraient fortement les types d'interaction valorisés dans les conceptions traditionnelles de la politique culturelle. Les conceptions traditionnelles apparaissent ainsi disqualifiées, qu'il s'agisse de la conception élitiste, dont la spécificité est de mettre en avant l'authenticité et l'excellence du travail

artistique, ou de la conception industrielle, valorisant plutôt les biens ordinaires et le fonctionnement standard des industries culturelles.

D'autre part, l'entreprise menée par les formatrices met en avant les éléments correspondant à une conception innovante de la politique culturelle telle que définie dans le premier chapitre (valorisant la figure de l'*entrepreneur*, capable de fabriquer du *nouveau* à travers des interactions *hybrides*). Les formatrices cherchent à s'assurer que les responsables adoptent dans leurs futurs projets le rôle d'un entrepreneur capable de « disruption », c'est-à-dire d'anticipation des nouveautés radicales. Ce dernier doit aussi être en capacité de façonner un projet à partir d'interactions « symbiotiques » entre des acteurs économiques, politiques ou scientifiques. Les participants doivent donc susciter l'innovation en dehors du monde artistique ou culturel quitte à se détacher de leur rôle d'acteur culturel.

Dans la suite de cette section, nous montrons que tout en mettant à disposition des outils pédagogiques traduisant la réforme innovante du programme *Europe Créative*, le point de contact affiche une autonomie vis-à-vis de la Commission européenne, lui permettant de porter une critique de la dimension libérale de cette réforme. En plus d'une entreprise de disqualification des conceptions traditionnelles de la politique culturelle, le RCE joue donc aussi un rôle plus ambivalent consistant à proposer aux participants un compromis moderne entre conception innovante et conception démocratique de la politique culturelle européenne.

### **III.1.3 Intégrer les critiques hétérodoxes**

Les journées, formations et ateliers qui sont organisés par le RCE servent donc à former les porteurs de projets aux « nouvelles » dynamiques de l'innovation et de l'économie dite « créative ». Si ces observations du travail des points de contact auraient pu nous amener à conclure rapidement au soutien univoque du RCE dans la mise en place du programme, une analyse au plus près des acteurs nous permet d'en saisir l'ambivalence.

En effet, la récente réforme des modalités européennes de financement de la culture suscite, si ce n'est des critiques, au moins des soupçons de la part des formatrices. Nous l'avons vu, les responsables du RCE, appartenant à la catégorie des intermédiaires de l'administration culturelle, comprennent et valorisent, comme les participants des formations, la dimension « vocationnelle » des métiers culturels. Celles-ci regrettent ainsi que la gouvernance européenne s'oriente vers une « approche libérale » et soulignent le « besoin d'un mode d'intervention spécifique en matière culturelle » [Notes du 02/09/2016]. Tout en s'imprégnant de la conception innovante soutenue par la DG EAC et incarnée par le programme *Europe Créative*, le RCE effectue alors un travail d'interprétation œcuménique prévenant toute

traduction strictement orthodoxe du programme. En plus de la mobilisation de supports issus de l'innovation managériale, le point de contact articule notamment dans ses formations une littérature hétérodoxe, parfois anticapitaliste, issue des sciences sociales. Nous montrons ici qu'une telle articulation passe par une recherche de pluralisme parmi les approches de la politique culturelle, dont l'effet est de ponctuellement montrer sa distance vis-à-vis de la Commission européenne et de son positionnement libéral.

### ***Cultiver l'autonomie du point de contact***

Pour accompagner la partie prospective, chaque journée de formation est agrémentée d'un deuxième temps plus court organisé autour d'une présentation « point par point » du programme *Europe Créative* et de la stratégie européenne *Europe 2020*. En plus d'un exposé des textes, critères et objectifs formels, ce deuxième moment est l'occasion pour les formatrices de rappeler que les points de contact, comme les candidats au programme, peuvent et doivent rester critiques vis-à-vis des choix politiques réalisés par la Commission européenne.

Ainsi, à la fin de la première journée de la formation de décembre 2014, Marianne C. expose aux participants le tournant pris par la Commission Juncker à partir de 2014. Elle affirme que la nouvelle orientation politique de l'Union est intentionnellement « moins démocratique » et « plus compétitive » :

La stratégie *Europe 2020* qui a été mise en place en 2010 avait pour objectif principal « une croissance européenne intelligente, durable et inclusive ». [*marquant un silence*] Bon, vous n'êtes pas sans savoir qu'en 2014, la Commission a changé de président, aujourd'hui c'est Monsieur Juncker, et, **au vu de la crise et de la transition, la Commission a décidé des objectifs plus affirmés**. Même si d'autres objectifs existent, les trois objectifs principaux seront l'emploi, la croissance et l'investissement, le marché unique numérique et l'Union de l'énergie et le climat. On va donc vers une Europe plus intégrée, avec un marché unique et l'union de l'énergie, et plus compétitive pour satisfaire les objectifs d'emploi et d'investissement. [...] **ça veut dire forcément une Europe moins démocratique, puisque les questions sociales, du changement démocratique, ne sont plus au premier plan** [Notes du 15/12/2014].

Lors de la journée portes ouvertes de 2016, Marianne C. propose, plus longuement, une analyse de la stratégie de la Commission Juncker, qu'elle qualifie d'approche « économique compétitive » et de « marché ». Pour elle, cette stratégie est le signe d'un déséquilibre en faveur d'une approche libérale de la Commission à la recherche d'une « nouvelle politique industrielle ».

Si on regarde sur les 10 dernières années, c'est pas forcément un souci mais en tout cas il y a un déséquilibre, on voit que **la question économique a largement pris le pas**. Ça a pris le pas dans les études qui ont été faites, ça a pris le pas dans les débats, et là c'est en train de se structurer au niveau de **l'UE qui cherche une nouvelle politique industrielle aujourd'hui**, avec la question du marché unique du numérique [...], des voies possibles de réindustrialisation européenne, de compétitivité européenne dans une compétition plus large. [...] Et ça c'est quelque chose qui peut que s'accroître aussi vu l'ampleur aussi de cette question aujourd'hui, de la question industrielle [Notes du 02/09/2016].

Tout en visant à déployer la stratégie européenne auprès des cibles du programme, le RCE participe ainsi à interpréter les principaux objectifs de l'Union européenne à l'aune de différentes conceptions possibles de la politique culturelle. À cet égard, Marianne C. entreprend, le même jour, de déconstruire les approches libérales de la Commission en rappelant successivement la pluralité des conceptions qui pourraient en retour animer la politique culturelle européenne. Les deux premières conceptions décrites se rapprochent des conceptions industrielle, d'une part, et innovante d'autre part :

Est-ce que vraiment c'est la voie pertinente ? [...] Si on prend le volet « culture » c'est difficile parce que [...] il y a plusieurs options. Une des options qui est travaillée aujourd'hui, et ça renforce ce qu'on disait sur la question industrielle, c'est de développer, comme il a été fait pour le cinéma, des soutiens à **certaines filières industrielles** [conception industrielle]. Donc ce qui est à l'étude aujourd'hui c'est quelque chose qui serait un programme *MEDIA* pour le secteur musical, par exemple [...]. Une autre possibilité c'est que ce soit réabsorbé dans un **programme de recherche et d'innovation** [conception innovante] [Notes du 02/09/2016].

Reprenant à son compte certaines des critiques émises par le Parlement européen, les organes consultatifs et des groupes d'intérêt public (cf. Chapitre II), Marianne C. remet en cause notamment la fonction de l'instrument financier de garantie de prêt proposé par la Commission. Ce mécanisme, relevant d'un choix « libéral » de politique publique en faveur du « marché », lui semble couvrir le financement d'un certain type d'acteurs, sans pouvoir cependant être appliqué à l'ensemble des acteurs culturels historiquement subventionnés :

C'est pas anodin non plus d'avoir un instrument financier [...] C'est un mode de politiques publiques européennes qui se développe. Et là ça pose aussi question, parce que... en tant qu'outil complémentaire c'est bien. Mais est-ce qu'à un moment donné on va pas se dire : « bah dans ces cas-là ce qui est important c'est d'organiser le marché, d'organiser toutes les conditions pour que les acteurs du marché puissent évoluer », et on va laisser la libre remontée des

propositions et appuyer les acteurs en fait dans ces propositions-là, c'est pas exactement la même chose non plus en termes de choix de politiques publiques. [...] **est-ce qu'à un moment donné, c'est pas seulement pour des acteurs travaillant sur le marché et ayant directement un modèle économique viable et une commercialisation derrière ? [...] on est beaucoup sur le modèle de la start-up.** Bon, euh, c'est un [*accentuant sur « un »*] type de modèle. Est-ce que ça peut recouvrir l'ensemble des types d'acteurs, euh surtout dans le secteur culturel ? est-ce que ça regroupe l'ensemble des acteurs de petite taille qui aujourd'hui émergent avec des projets innovants ? Est-ce que ça recouvre l'ensemble des modèles économiques à trouver ? [Notes du 02/09/2016].

Le « déséquilibre » décrit par Marianne C. exprime ainsi la crainte de la généralisation, à l'ensemble du financement culturel européen, d'un modèle qui ne finance que des organisations culturelles rentables et des activités commercialisables. Elle interroge l'idée d'aller vers une approche plus interventionniste, de la politique culturelle, défendant en particulier les principes de valorisation propres à la conception démocratique :

Est-ce qu'il y a quand même pas besoin d'un **mode d'intervention spécifique en matière culturelle...** ? Et toujours la principale question c'est : **quid de la société ?** de l'innovation sociale, aussi dans tout ça ? Est-ce qu'on ne réintègre que des questions industrielles ? ou est-ce qu'on se dit aussi qu'il y a besoin aujourd'hui au niveau européen d'un programme qui investisse dans l'interculturalité, l'innovation sociale, qu'il y a besoin de **travailler sur des représentations, de culture, des systèmes de vie collective dans plus de diversité** [conception démocratique] [Notes du 02/09/2016].

Tout en ne mobilisant que la forme interrogative<sup>84</sup>, Marianne C. rappelle aux participants la nécessité d'apporter une alternative qui correspondrait mieux aux organisations fonctionnant à partir de modèles économiques différents, à savoir moins rentables ou à but non lucratif. Comme elle le dit, le RCE n'a pas à donner de position mais doit faire émerger des positions : « Nous on n'a pas forcément à donner une position, mais on a en tout cas un rôle qui est : quand on est acteur européen aujourd'hui, **on ne peut pas ne pas se poser la question de notre rôle aujourd'hui dans le débat** » [Notes du 02/09/2016]. Marianne C. encourage ainsi les « professionnels » du secteur culturel à se constituer en contradicteurs de la Commission européenne et à dépasser le cadre habituel de négociation des politiques européennes :

---

<sup>84</sup> Rappelons que cette scène se déroule lors d'une journée portes ouvertes du programme *Europe Créative*. Les responsables du RCE incarnent donc indirectement les institutions européennes. Il est compliqué ou malvenu, pour les formatrices, de critiquer trop frontalement les stratégies politiques alors menées.

Le principal point dans ces négociations c'est qu'**il va falloir aussi beaucoup mobiliser**. Et qu'il y a là aussi une diversité de mobilisation à avoir. Il y a évidemment, là on le voit, une dimension institutionnelle, un cadre de négociation [...] comme au Ministère de la Culture, ça négocie sans cesse, mais **il y a aussi besoin, en complémentarité, en soutien, d'avoir aussi une force civile** par rapport à ça et un ensemble d'acteurs sur une base professionnelle mais aussi **sur une base militante et citoyenne**, qui commence à faire remonter aussi des travaux, des propositions, et qu'on ait comme ça vraiment un débat qui soit suivi et argumenté. Parce que ce qu'on a vu sur la précédente négociation c'est que c'est pas facile... [Notes du 02/09/2016].

En se distinguant des propositions stratégiques de la Commission, Marianne C. se positionne en décalage avec une interprétation strictement libérale de la politique culturelle européenne. Ce décalage semble dans le même temps offrir des points d'accroche à un public majoritairement subventionné, attaché aux valeurs « non économiques » ou aux fonctions « sociales » de la culture. Comme nous le verrons dans la deuxième section de ce chapitre, les participants perçoivent en effet, dans la position libérale de la DG EAC, une démarche potentiellement préjudiciable à leur organisation, voire une forme de corruption – Sylvie M. responsable d'une association d'éditeurs indépendants nous dit : « on nous en demande beaucoup, **j'espère qu'on vend pas notre âme au diable**, mais j'ai pas l'impression de vendre mon âme au diable, je crois pas, enfin on verra » [Notes du 18/12/2014]). Tout en proposant un encadrement axé sur les principes et méthodes de l'innovation managériale, les responsables du RCE insistent ainsi fortement sur la diversité des conclusions pratiques qui peuvent être tirées de ces formations. À ce titre le directeur du RCE explique que « l'innovation elle peut être économique, mais aussi sociale, culturelle, elle peut être tout ce que vous voulez » et poursuit ainsi : « *Europe Créative* je dirais est plutôt un fonds d'amorçage, c'est-à-dire vous avez une idée, un concept, et vous voulez l'expérimenter devant ces transformations. Que vous travailliez sur des questions économiques, culturelles, artistiques, sociales, le programme est super large, mais on est *grosso modo* dans cet état d'esprit » [Notes du 23/05/2017]. À la fin de la semaine de formation, Marianne C. demande aux participants leurs retours sur la formation. À la suite d'un échange avec un participant inquiet de la rigidité du cadre imposé par le nouveau programme, Marianne C. tente de le rassurer : « J'espère que c'est pas l'impression que ça donne, parce que justement, il y a beaucoup d'alternatives » [Notes du 19/12/2014].

## *L'articulation entre littérature orthodoxe et littérature critique au sein des formations*

Le travail du RCE, dont la mission est d'accompagner et d'amener les participants à formuler une candidature, a pour effet de montrer la variété des interprétations que l'on peut faire du cadre du programme. Aussi, lorsque l'on regarde le contenu des formations, celui-ci apparaît alimenté en ressources hétérogènes voire contradictoires. À ce titre, nous avons recensé l'ensemble des références bibliographiques mentionnées, mobilisées ou distribuées lors des formations (voir Annexe 11, p. 431). Il est possible de distinguer parmi celles-ci deux groupes : une littérature issue des sciences de gestion et de l'innovation, destinée en premier lieu à des praticiens du monde de l'entreprise d'une part, et une littérature en sciences sociales (sociologie, philosophie, anthropologie, communication), le plus souvent critique voire anticapitaliste, destinée à la réflexion plus qu'à l'action ainsi qu'au travail académique. Les outils de l'innovation managériale destinés à l'entrepreneur se trouvent ainsi superposés ou associés à des textes explicitement politiques, valorisant un discours citoyen et une critique sociale.

Une partie des textes est mentionnée directement pendant les formations. La littérature critique est le plus souvent mobilisée sous la forme de citations en introduction des journées pour introduire des thématiques et aborder la question générale de la « transition ». La sociologie ou la philosophie critique peuvent être mobilisées d'autant plus aisément qu'elles y sont décrites comme des « vecteurs du changement ». C'est le cas par exemple du texte de Gilles Deleuze et Félix Guattari intitulé *Mai 68 n'a pas eu lieu*. Dès la première heure de formation, les formatrices affichent ainsi au tableau une diapositive colorée contenant le passage suivant : « Quand une mutation sociale apparaît, il ne suffit pas d'en tirer les conséquences ou les effets suivant des lignes de causalités économiques et politiques. Il faut que la société soit capable de former des agencements collectifs correspondant à la nouvelle subjectivité, de telle manière qu'elle veuille la mutation » (Deleuze et Guattari 2007). D'autres documents, comme des vidéos d'entretiens avec Bernard Stiegler ou Yann Moulier-Boutang permettent d'approfondir au cours de la formation les théories du capitalisme cognitif<sup>85</sup>, proposant une lecture critique des principes de l'économie créative.

La littérature orthodoxe quant à elle, est le plus souvent mobilisée sous la forme de graphiques, schémas, ou diagrammes. Ces derniers sont choisis soit, comme nous l'avons vu plus haut, pour aider les participants à se représenter le fonctionnement de l'innovation

---

<sup>85</sup> Destinée à renouveler les théories marxistes, la notion de capitalisme cognitif entend, chez ces auteurs, dévoiler les contradictions qui accompagnent une économie fondée non plus tant sur l'investissement dans les moyens de production et la réduction des coûts de production, que dans des formes de privatisation du savoir et de l'intelligence collective.



managériale, soit pour s’y exercer et commencer à « trouver des pistes ». Outre les schémas du *hype cycle*, de l’inclusion et du *business model* que nous avons déjà évoqués plus haut, nous pouvons mentionner également les ressources issues d’un « kit pratique » de l’innovation financé par la *Bill & Melinda Gates Foundation* et conçu par l’entreprise IDEO et son dirigeant Tim Brown (un important théoricien du « *design thinking* »<sup>86</sup>).



Enfin, une autre partie de la littérature n’est pas fournie directement au cours des échanges mais est mise à disposition des participants sur un dossier partagé en ligne. On y trouve par exemple des extraits d’ouvrage – celui de Saskia Sassen, *La Ville globale* (1996) ou de Claudia Senik sur *L’économie du bonheur* (2014) – mais également des articles académiques. À titre d’exemple, parmi les articles qui nous sont donnés à lire, nous pouvons relever deux articles, l’un issu de la revue *Multitudes*<sup>87</sup> portant sur la crise de l’espace capitaliste, ainsi qu’un article issu de la revue *L’information géographique*, explorant les écrits de Toni Negri et Michel Foucault. Le premier développe la notion de « créativité biopolitique » et l’idée de créer des « espaces-refuges pour la (bio)diversité sociale et politique » (Petcou et Petrescu 2011). Le second, également fondé sur de la littérature critique (on y trouve des références à Zygmunt Bauman, Marc Augé, ou encore Arjun Appadurai), défend une approche du territoire où « les espaces-temps seraient lus en dehors des catégories duales comme le local/le global, l’ici/l’ailleurs, la périphérie/le centre, l’intérieur/l’extérieur, le privé/le public » (Cattan 2012).

<sup>86</sup> Le but du *design thinking* est selon ses théoriciens « d’appliquer la philosophie et la méthodologie issues du monde des *designers* dans des domaines qui en sont éloignés » (Brown 2014), ici les activités artistiques.

<sup>87</sup> *Multitudes* est une revue critique donc les rédacteurs se définissant comme « irrémédiablement spinozistes, nietzschéens, guattariens, deleuziens, foucauldien, négriens, occasionnellement marxistes, quand cela permet d’élargir le Non de la désobéissance dans l’ordre de l’esprit ». « Multitudes - A propos de cette revue », *Cairn*, 2019 [En ligne]. <https://www.cairn.info/revue-multitudes.htm?contenu=apropos> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019]

L'exemple le plus saisissant de l'association *a priori* paradoxale entre littérature orthodoxe en gestion et littérature critique, est le moment de l'exposé au cours duquel Natalia H. associe la lecture d'un article de recherche en gestion à celle d'un article d'anthropologie critique, pour aboutir à une explication plus générale sur la nécessité pour les porteurs de projet de « se préparer au nouveau monde ». Le premier jour de la formation intitulée « Innover en Europe dans les territoires », Natalia H. veut en effet insister sur la nécessité pour les participants d'amorcer la transition. Celle-ci commence par formuler une critique du capitalisme :

Nous ne sommes plus en crise, nous sommes en transition : un nouveau monde se prépare, et il va falloir le changer et innover radicalement. **Le capitalisme a détruit beaucoup de choses**, notamment les connaissances et le savoir... Parce que toute l'activité a été construite sur le profit [Notes du 18/05/2015].

Pour souligner son propos, Natalia H. montre une diapositive contenant une citation de Maurice Godelier issue d'un article intitulé « La théorie de la transition chez Marx ». Natalia H. lit à haute voix la citation :

[*Prenant le texte*] « Par transition, on désigne aujourd'hui une phase très particulière de l'évolution d'une société, où celle-ci rencontre de plus en plus de difficulté à reproduire le système économique et social sur lequel elle se fonde et commence à se réorganiser, plus ou moins vite et plus ou moins violemment, sur la base d'un autre système qui finalement devient à son tour la forme générale des conditions d'existence ».

Puis elle poursuit :

On va voir aujourd'hui comment l'évaluation de la production commence à changer, et comment on arrive à changer ce qu'on produit, **comment on arrive à contrebalancer par rapport au capitalisme classique**, en apportant la sphère de la connaissance et du savoir. Notre façon de produire aujourd'hui change, on fait de la production matérielle et immatérielle. Souvent la production matérielle a une valeur marchande, alors que la production artistique c'est des émotions, un lien social, du non marchand. Donc on va voir comment la gratuité de l'immatériel devient une valeur économique [Notes du 18/05/2015].

Paradoxalement, Natalia H. conclut ainsi à la nécessité de considérer « l'immatériel » (la « connaissance », le « savoir », le « lien social ») comme une potentielle source de valeur économique. Elle lit alors à haute voix un deuxième texte issu de l'article publié par Gilles Marion et Philippe Portier dans la *Revue des Sciences de Gestion* intitulé « Pour une réforme

du marketing ». L'article défend l'idée que le *marketing* comme discipline doit s'intéresser à l'ensemble des acteurs participants directement ou indirectement au cycle de production et de consommation des produits.

[*Prenant le texte*] « Dans une économie de plus en plus structurée en réseaux, il convient de dépasser la logique de filière qui sous-tend la notion de chaîne de valeur. Plutôt que de considérer les clients, les fournisseurs et les quelques entreprises qui contribuent à augmenter ou diminuer la valeur des offres d'une entreprise, il faut s'intéresser à tous les acteurs interdépendants dans la création et la captation de cette valeur : le réseau de valeur qui définit une sorte d'entreprise étendue. » [*relâchant la feuille*] Vous voyez, on produit des biens, des services, des sensibilités, du lien social, ce que les économistes appellent des externalités positives et négatives. Dans votre cas c'est de la connaissance. **La connaissance c'est un facteur de *marketing* aussi** : la connaissance est intangible, il faut l'identifier. Le *capacity building* va vous être demandé tout le temps, c'est-à-dire savoir identifier la connaissance que l'on produit. L'économie c'est pas seulement l'économie matérielle, donc bien entendu la connaissance peut être une forme d'économie. **On est vraiment dans une nouvelle forme d'économie, de production, une économie de la connaissance, que l'on peut appeler compétitive, dans une société de la connaissance de l'économie moderne** [Notes du 18/05/2015].

La juxtaposition des écrits de Maurice Godelier et ceux des auteurs de la *Revue des Sciences de Gestion*, pourrait apparaître comme une mise en lien paradoxale voire aberrante entre une critique externe du capitalisme (une approche marxiste opposée au paradigme capitaliste) et une critique interne (une approche destinée aux praticiens voulant améliorer le fonctionnement du capitalisme). Plutôt que de voir une contradiction dans la mobilisation conjointe de ces types de littérature, il apparaît plus fructueux de voir cette articulation comme le produit d'un travail d'intermédiation effectué par le RCE. Dans le cadre d'une formation sur les formes de ruptures possibles au sein du champ culturel, le point de référence de l'exposé de Natalia H. n'est ici pas le « capitalisme », mais la « transition ». En s'adressant à de futurs porteurs de projet, Natalia H. propose de construire une opposition entre un état constant de l'économie et une économie « moderne en transition ». Une opposition au sein de laquelle critique interne et critique externe du capitalisme trouvent leur place comme dans une continuité, toutes deux en faveur d'un « changement » et d'une « transition ». Au lieu de s'opposer, ces supports semblent alors fonctionner dans un *continuum* orienté vers l'impératif de transition qui est au cœur de l'ensemble de la pédagogie du RCE.

Nous avons vu dans cette section que le discours des formatrices explicite de fortes oppositions entre conceptions traditionnelles et conceptions modernes de la politique culturelle. Simultanément, elles soulignent les possibles compromis entre les conceptions modernes elles-mêmes, leur permettant de mettre l'accent davantage sur la question de la « transition » que sur celle de l'innovation.

Dans leur ouvrage intitulé *Le gouvernement du compromis*, Olivier Nay et Andy Smith s'intéressent aux acteurs de l'action publique dont la particularité est d'être amenés à jouer un rôle médiateur entre des univers institutionnels différents (Nay et Smith 2002). Tout en reconnaissant la diversité des acteurs intermédiaires tant à l'échelle locale, que nationale ou européenne, ils proposent deux catégories pour décrire différentes formes d'intermédiation : l'activité des intermédiaires *courtiers*, d'une part, et celle des intermédiaires *généralistes*. Le rôle des *courtiers* se limite à mettre en lien des acteurs sur la base d'une « entente minimale sur les termes de l'échange et les profits (matériels ou symboliques) que chacun peut en tirer » (Nay et Smith 2002, p. 14). Leur activité « n'implique pas en effet que soit produite une compréhension commune d'un problème, d'un enjeu ou d'une situation ». À l'inverse, les intermédiaires *généralistes* se distinguent par leur aptitude à « se poser en relais » entre ces deux parties dont « les règles, les procédures, les savoirs et les représentations peuvent être sensiblement éloignés ». Ceux-ci réalisent un travail de collecte des points de vue, vulgarisant et mettant en forme des connaissances, pour trouver des grandeurs communes entre ces parties et construire un langage et un récit compris de tous.

Les formatrices du RCE semblent se fondre dans cette deuxième catégorie d'intermédiaires. En effet, en travaillant, d'une part, à traduire concrètement la conception portée par le programme *Europe Créative*, et en se distinguant, d'autre part, de l'orthodoxie de la Commission européenne, celles-ci participent à l'élaboration d'un compromis acceptable en s'attachant à interpréter le point de vue de l'ensemble des parties : la DG EAC, l'Agence exécutive tout comme les futurs porteurs de projets. De fait, les responsables du point de contact prennent au sérieux les déplacements libéraux opérés par la Commission européenne en mettant en forme les supports et les outils qui permettent de transmettre aux porteurs de projets les nouvelles modalités du programme, mais accompagnent ces artefacts d'un référentiel idéologique démocratique s'accordant au mode d'engagement supposé de son public. Aux outils de l'innovation managériale s'associe ainsi une importante littérature en science sociales qui n'apparaît pas comme une simple caution. Les formatrices du RCE elles-mêmes encouragent les acteurs du secteur artistique, associatif et à but non lucratif, en plus d'une

réforme de leur modèle économique, à se mobiliser pour défendre une approche plus démocratique de la politique culturelle.

L'intégration d'une forme de dissonance dans l'orthodoxie montre une position intermédiaire contribuant à offrir des portes d'entrée diverses aux acteurs qui se présentent aux formations. La section suivante explore la réception et la mise en application de ces injonctions et supports pédagogiques par les porteurs de projet.

### **III.2 Formuler la « transition » : le rôle des porteurs de projet**

Dans cette section, nous nous intéressons au travail d'écriture du projet à travers l'observation d'une deuxième catégorie d'entrepreneurs de modernisation située à *l'intérieur* des organisations financées par le programme *Europe Créative* : les porteurs de projet. Nous nous focaliserons sur le travail d'écriture des porteurs de projet, mais également sur le travail de prescription produit par les responsables du RCE au cours d'ateliers d'écriture et d'entretiens individuels entre les formatrices et les responsables d'organisations culturelles. Nous nous demanderons dans quelle mesure les porteurs de projets parviennent, notamment à partir des outils et injonctions apportées par le RCE, à leur propre interprétation du programme.

Le passage à l'étape d'écriture du projet est décrit par les porteurs de projet comme un moment pratique et laborieux, fort différent des étapes de « prospective » généralement perçues comme « théoriques » par les participants. Comme nous le dit Émile E., « le seul intérêt des formations du RCE est relativement théorique, mais ça sert pas l'intérêt directement pratique des organisations. C'est bien, ça aide à réfléchir, mais pour la mise en pratique ça ne suffit pas » [Entretien #4]. Alors que les espaces de formation et les journées portes ouvertes constituent un moment d'exploration, l'écriture du projet est un moment pratique de formulation d'une « transition ». Reprenant le cadre de travail de l'innovation managériale décrit plus haut, nous montrons que la principale tâche des porteurs de projets est de résoudre, au moins sur le papier, le décalage qui sépare les activités courantes de leur organisation du modèle idéal promu par les formatrices du RCE.

Les formations engendrent souvent, dans un premier temps, un sentiment d'incompétence, voire une forme de violence, chez les responsables désireux de porter un projet européen (III.2.1). Après avoir décrit l'incertitude des porteurs de projet et les moyens parfois trouvés pour préserver la face, nous montrons comment ceux-ci développent des stratégies pour résoudre ce décalage. Pour ce faire, les porteurs de projets prennent appui sur les différents objectifs et critères du programme *Europe Créative* qui constituent les normes d'écriture de leur projet (III.2.2). Paradoxalement, quand bien même ils font systématiquement référence aux nouveaux objectifs et aux critères du programme, les porteurs de projet parviennent difficilement à déterminer le sens qu'il faut leur donner. Les formatrices elles-mêmes soulignent la polysémie des objectifs du programme et encouragent les porteurs à se les réapproprier. L'analyse approfondie des projets de candidature sera l'occasion de voir finalement que la « transition » demandée aux organisations n'est en fait pas déterminée tant par les critères et objectifs en question, que par un certain nombre de normes d'écriture

informelles. Au-delà d'une réponse mécanique au nouveau cadre de financement européen, les porteurs sont ainsi incités à identifier ces normes de façon autonome et à formuler un projet de « transition » leur permettant de sortir du lot.

#### **Encadré 9 - Au sujet des ressources empiriques sur les « porteurs de projet »**

Si les projets financés par le programme *Europe Créative* engagent systématiquement au minimum trois organisations partenaires, nos observations nous ont montré que c'est à une organisation initiatrice (nommée *project leader*) que revient la tâche de monter le projet et de contacter ses futurs partenaires. Cette organisation signe ensuite un contrat de financement qui la rend responsable légalement de la bonne exécution du projet. Au sein de cette organisation dite *project leader*, c'est une seule, parfois deux personnes, qui sont généralement astreintes à l'élaboration du projet, à la coordination avec les partenaires et au suivi de sa mise en œuvre. Les personnes que nous nommerons dans ce chapitre « porteurs de projet » désignent ainsi les personnes qui, à l'intérieur d'organisations culturelles, sont astreintes à ces tâches. Ainsi, même si les porteurs de projet représentent généralement une organisation de plusieurs personnes, c'est bien l'expérience individuelle de ces porteurs de projet que nous mettons en avant dans cette section.

Par ailleurs, nous optons pour une acception large de l'expression « porteur de projet » dans le sens où celui-ci ne sera pas forcément, au moment de l'enquête, *en train* de porter un projet. Il s'agira plutôt de l'ensemble des enquêtés représentant une organisation candidate, potentielle candidate, ou anciennement candidate au financement culturel européen. Nous préciserons, autant que faire se peut, au fil de nos descriptions, le statut plus précis de chaque porteur, de son organisation, ainsi que le contenu de son projet dans des encadrés de couleur grise.

Nous avons interrogé en tout 27 porteurs de projet ayant pour la plupart candidaté au programme *Europe Créative* ou à des programmes culturels européens précédents (voir Annexe 8 - Liste des entretiens menés). Notre échantillon, constitué au fil des rencontres sur le terrain (ou à partir de listes de participants au programme récoltées sur internet et lors d'observations), n'a pas vocation à proposer une représentation exhaustive des candidats au programme, mais à permettre une description processuelle du portage de projet. En plus des entretiens, notre recherche est donc nourrie de nombreuses conversations informelles avec des porteurs de projets retranscrites après ou pendant nos

différents passages au RCE. Nous avons par ce même biais pu collecter le contenu de 11 projets, assister à 6 entretiens dits individuels (entre un porteur et une formatrice) et 2 ateliers d'écriture.

Au cours de nos analyses, il nous a été possible de discerner trois catégories de porteurs de projet que nous nommerons : les *fondeurs*, les *gestionnaires* et les *chargés de mission*. Les critères déterminants nous ayant permis de construire ces catégories sont inspirés de l'intitulé de poste du porteur de projet au sein de l'organisation pour laquelle il travaille, de la taille et de l'ancienneté de cette structure, des ressources matérielles à sa disposition ainsi que des contraintes institutionnelles qui encadrent son travail.

Les *fondeurs* sont des porteurs de projet de très petites structures (moins de 5 personnes, ou micro-entrepreneuriat) ou de structures encore en cours d'établissement. Ils sont ceux dont l'activité habituelle et le parcours professionnel sont le plus directement liés à la pratique artistique elle-même. Leurs ressources en personnel ou en trésorerie sont faibles par rapport aux autres types d'organisations, ce qui constitue un obstacle pour démontrer auprès des évaluateurs la capacité financière de la structure<sup>88</sup>. Du fait de la jeunesse de leur structure, ces porteurs doivent également trouver des partenaires qui leur fassent confiance pour mener le projet. Dans le même temps, ce sont aussi ceux qui bénéficient de la plus grande latitude pour définir les contours de leur projet puisqu'ils sont les moins contraints notamment par les formes de routinisation administrative et les rapports de forces institutionnels. Le projet occupe ainsi la totalité du travail de l'organisation et peut être façonné pour répondre aux modalités exigées par le programme. Pour ces porteurs, le programme est pris comme une opportunité de se lancer dans un nouveau projet ou une nouvelle activité à laquelle ils sont personnellement liés.

Les *gestionnaires* sont des porteurs de projet travaillant pour des petites structures (de 5 à 25 employés ou bénévoles) et occupant au sein de ces structures des postes relativement importants allant d'administrateur en charge du bon fonctionnement de l'organisation à directeur de la structure. Le financement *Europe Créative* occupe dans ces structures une place importante, tout en ne correspondant pas à la principale source de revenus de l'organisation. Les ressources de leur organisation sont suffisamment

---

<sup>88</sup> Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les critères d'éligibilité du programme *Europe Créative* exigent que l'organisation candidate soit capable de produire un ensemble de documents justifiant la stabilité de sa structure (notamment les comptes de résultat des deux années précédentes et une déclaration sur l'honneur) et la fiabilité de son modèle économique sur la totalité de la durée du projet.



importantes pour qu'un deuxième employé soit mis à disposition plusieurs jours par semaine pour aider à l'écriture du projet, ou pour qu'un budget soit consacré à l'embauche d'un consultant externe. Chaque semaine passée à écrire le projet est néanmoins observée comme un investissement puisque ces ressources ne sont pas consacrées à d'autres activités également essentielles. Les gestionnaires cherchent ainsi à aménager les activités déjà existantes de l'organisation pour convenir au cadre du programme, tout en préservant une continuité et en minimisant les dépenses liées à l'écriture du projet.

Les *chargés de mission* travaillent quant à eux dans des organisations anciennes (souvent de plus de 20 ans) de taille moyenne (plus de 25 employés ou bénévoles), ou dans des départements d'administration publique (collectivités locales, Ministères de la Culture ou des Affaires étrangères). Ils sont en général en position subalterne et ont pour principale mission de chercher de nouvelles sources de financement pour l'organisation. Dans leur organisation, la candidature au programme *Europe Créative* tout comme la conduite du projet apparaît annexe voire facultative parmi d'autres activités de l'organisation. Les chargés de mission sont donc ceux qui prennent le moins de « risques » financiers et matériels, mais également ceux qui font le plus face aux résistances de leur organisation dont les routines sont bien établies. À ce titre, ils ou elles trouvent parfois dans le projet *Europe Créative* une forme d'appui critique de la bureaucratie pour « changer les choses de l'intérieur ».

**Tableau 21 - Typologie des porteurs de projet**

	<b>Les fondateurs</b>	<b>Les gestionnaires</b>	<b>Les chargés de mission</b>
<b>Taille de la structure</b>	Microstructure (moins de 5 personnes)	Petite structure (entre 5 et 25 personnes)	Moyenne structure (plus de 25 personnes) dont administrations publiques
<b>Âge de la structure</b>	En genèse (inexistante ou moins de 5 ans)	Jeune (souvent entre 5 et 20 ans)	Ancienne (souvent plus de 20 ans)
<b>Ressources de la structure</b>	Faibles ou inexistantes	Modérées	Fortes
<b>Routines et contraintes institutionnelles</b>	Faibles ou inexistantes	Modérées	Fortes
<b>Principal obstacle</b>	Prouver sa capacité financière	Limiter le risque et les dépenses liées à la procédure de candidature	Convaincre en interne de transformer les routines

### III.2.1 L'innovation managériale comme source d'incertitude

La forme que prend l'enseignement de l'innovation managériale dichotomise l'espace de formation : d'une part, les formatrices, qui, affichant une maîtrise des principes modernes de transformation des organisations culturelles, se retrouvent presque immédiatement dans la position de « sachantes » ; d'autre part, les participants et futurs porteurs de projets, souvent peu familiers des outils et discours évoqués, sont mis dans une position de néophytes. Cette incompetence est ressentie d'autant plus fortement par les participants que l'innovation managériale peut être assimilée à ce qui a été qualifié, de façon critique par une partie de la littérature en sociologie (Linhart 2010) ou en science de la gestion (Perret 2009), de « méthode par le changement perpétuel ». En faisant l'observation des transformations contemporaines du travail et de « l'accompagnement au changement » en entreprise, ces auteurs montrent que ces nouvelles méthodes de management participent à rendre obsolètes les connaissances des employés et, par là même, accentuent la dépendance des personnes encadrées vis-à-vis de leurs encadrants. Après avoir décrit la violence ainsi produite par l'enseignement de l'innovation managériale, nous verrons comment les porteurs de projet tentent par différents moyens de se l'approprier.

#### *La violence du sentiment d'incompétence*

L'innovation managériale véhicule un cadrage spécifique et inédit pour les porteurs de projet, qui implique à la fois leur « retard » et l'inadéquation de leurs pratiques au financement culturel européen. Comme l'explique Marianne C. lors d'un atelier d'écriture de projet à Laura N., les porteurs de projet sont encouragés à écrire leur projet sans partir de l'activité historique de l'organisation :

- Marianne C. : [il ne faut] pas partir par l'activité, mais vraiment en fait partir par un autre endroit qui est, en fait, la personne à laquelle je m'adresse, c'est quoi son environnement aujourd'hui, de quoi elle a besoin. [...]
- Laura N. : Mais c'est difficile d'être pertinent si tu décris pas qui est l'organisation en fait.
- Marianne C. : Ah non je pense pas justement [...]. **Faites comme si l'organisation n'existait pas. [...] il y a même pas besoin de savoir si le réseau fait déjà quelque chose.** Parce que si tu pars par l'organisation [...] du coup il y a une barrière, tu pars pas des usagers.

[Notes du 09/11/2016]

**Laura N.** (26 ans) est porteuse de projet de type gestionnaire pour un réseau de salles de concert représentant 2500 scènes musicales et festivals en Europe. Elle a un diplôme de Master de l'Université en « Développement et actions culturelles dans les territoires ». Avant de travailler pour ce réseau, elle a accumulé plusieurs expériences de quelques mois en tant qu'assistante-chef de projet ou coordinatrice notamment pour des festivals européens.

Cette mise à disposition de l'organisation vis-à-vis du programme *Europe Créative* induit une mise en abstraction de ses activités passées et une perte de spécificité. En embrassant des processus de travail « ouverts » ou « collaboratifs », les organisations cèdent ainsi le monopole de leur compétence et doivent se montrer souples. Tout en incluant les « communautés d'utilisateurs », l'organisation est aussi incitée à perdre sa spécificité « culturelle » et donc la spécificité des compétences qui sont associées au métier d'administrateur culturel. Lors d'un entretien, Émile E. et Fleur H., expliquent ainsi :

- Fleur H. : En fait, **on nous demande presque de changer de métier.**
- Mehdi : C'est-à-dire ? Quel métier ?
- Fleur H. : On nous demande d'être des.. chefs de proj... Enfin... plutôt coordinateurs culturels.  
[rires]

[Entretien #4]

**Émile E.** (47 ans) et **Fleur H.** (27 ans) sont porteurs de projet de type gestionnaire. Respectivement directeur et administratrice d'une compagnie de théâtre subventionnée employant 5 personnes à plein temps, ils s'appêtent à déposer une troisième candidature au programme *Europe Créative* après deux échecs successifs. Les deux responsables sont venus au RCE dans l'espoir de trouver des voies d'amélioration de leur projet.

Après une licence en administration des entreprises, Émile se consacre aux études théâtrales principalement dans des écoles de théâtre, puis crée la compagnie de théâtre en 1993. Fleur H. poursuit des études d'histoire de l'art et de lettres modernes, puis se dirige ensuite vers des études en direction de projets culturels dans une Université parisienne. Elle dispose d'une expérience de l'administration culturelle dans une compagnie de cirque et une compagnie de théâtre avant de tout récemment rejoindre la compagnie de

théâtre créée par Émile E. comme responsable de l'administration et du développement de la compagnie.

Le brouillage des frontières entre les métiers défait ponctuellement la distinction entre le travail réalisé au sein d'organisations artistiques à but non lucratif et celui effectué dans des entreprises commerciales ou des organisations dénuées de « vocation culturelle ». Ce recadrage, à commencer par la nouveauté qu'apporte son lexique, donne à voir un sentiment d'incompétence ou de perte de compétence. Lors d'une conversation avec une participante à la pause, celle-ci exprime ce sentiment en termes de manque de « ressources » : « Hier j'étais un peu déprimée... J'avais du mal à comprendre, et pas beaucoup de ressources... » [Notes du 16/12/2014]. Les participants se lancent la plupart du temps dans l'écriture sans tout comprendre et avec l'impression que ce qui leur est demandé relève d'une spécialité qui n'est pas la leur. L'inquiétude est d'autant plus grande que les transformations exigées s'imposent comme contraignantes mais aussi inéluctables sur le long terme. Blandine C. exprime en fin de formation : « moi aussi lundi je suis rentrée, un petit peu déprimée dans mon petit hôtel, euh voilà, je, voilà j'ai eu très peur, **je me suis dit j'y arriverai jamais. J'arriverai jamais à amener ça dans le Limousin** » [Notes du 16/12/2014]. Lors d'une journée portes ouvertes, un participant, responsable d'une compagnie de cirque désireuse de monter un projet de coopération, confiait également : « je veux pas aller à ces conférences sur l'Europe, ça fait flipper, **je me dis qu'on va jamais y arriver** » [Notes du 02/09/2016].

À la perte de compétences s'ajoute le sentiment que les injonctions à « l'ouverture » et à « l'expérimentation » relèvent d'un discours abstrait ne répondant pas aux contraintes objectives de l'activité de la structure des participants. Ceux-ci évoquent ainsi la « déconnexion » et la « distance » entre les injonctions formulées et la « réalité » de leur travail quotidien. À l'instar de Bastien C. et Blandine D., travaillant tous deux dans une collectivité locale, qui, le lendemain de leur premier jour de formation, affirment :

Nous on a trouvé ça super violent. Honnêtement, **on est beaucoup trop éloignés de la réalité, on est déconnecté**. Par exemple, nous on a une structure qui nous demande ce qu'elle peut faire maintenant, à court terme, on ne va pas lui dire de réfléchir à un horizon 2020. On nous demande de prendre en charge ce programme politique de l'Union européenne, c'est complètement imposé sans discussion... Les institutions auxquelles on a parlé elles nous le disent : « on n'est

plus capables de raccrocher les wagons pour appliquer la politique européenne ». [Notes du 16/12/2014]

L'épreuve vécue durant les formations peut être formulée jusque dans l'expression d'une fatigue corporelle, et les participants à de multiples reprises évoquent l'effet de ces formations sur leur corps – notamment le fait de n'avoir pas dîné après la formation parce que fatigués (« j'étais épuisée » [Notes du 16/12/2014]), ou de n'avoir pas « pu vraiment écouter la fin de la formation, je l'admets » [Notes du 19/12/2014]. Quand bien même elles cherchent à « adoucir » leur discours, les formatrices elles-mêmes semblent reconnaître la violence potentiellement portée par les formations du point de contact. Marianne C., pour répondre aux critiques de certains participants sur la virulence de sa formation leur affirme : « j'avais l'impression d'avoir été trop *soft* [...] j'ai calmé parce qu'avant j'y allais beaucoup plus franchement » [Notes du 19/12/2014]. La fatigue est donc perçue comme une étape du processus pédagogique et peut être ménagée. Le plus souvent les participants sollicitent d'eux-mêmes de simples pauses « pour décompresser », mais il arrive que, comme selon les modalités organisationnelles du management contemporain, des exercices de détente soient inclus au programme de travail. À titre d'exemple, lors d'un exercice qui s'inscrit dans la continuité de deux jours de formation au RCE, les formatrices demandent aux participants de définir le profil de l'utilisateur à la manière des exercices d'innovation ouverte que nous avons exploré plus haut. Pendant l'exercice, les différents membres du groupe expriment régulièrement leur fatigue et la hâte que la journée se termine (« Bon. Allez. Dans une heure et demie, c'est fini. » [Notes du 31/08/2016]). Le sentiment de lassitude se trouve doublé par le fait que plusieurs participants trouvent des difficultés à faire le lien entre leur rôle d'acteur artistique et le travail de préparation qui leur est demandé. À plusieurs reprises, ceux-ci étiquettent et disqualifient ce travail comme relevant de professions « commerciales », de « communication » ou de « *marketing* » :

- Participante 1 : C'est l'angoisse...
- Participante 2 : En fait c'est du marketing qu'on fait ?
- Participante 1 : Ouais, ça fout le cafard.

[Notes du 31/08/2016]

Après 30 minutes d'exercice cet après-midi-là, le brouhaha se fait entendre parmi les groupes, et au moins deux groupes semblent à un point mort de leur réflexion. Monika G., une consultante recrutée par le RCE pour cette journée, constatant l'épuisement, propose un exercice de « détente et relaxation de 5 minutes » afin d'être « frais pour le *brainstorming* ». L'ensemble des groupes se retrouve dans la cour de l'immeuble. Monika G. les fait procéder à

des « *energizers* » (exercices dont l'objectif est de « redynamiser le groupe ») : respirations lentes, rotation de la tête d'avant en arrière, bras tendus vers le haut, ou position accroupie, puis debout.

### ***Préserver la face***

Quand bien même, au cours des entretiens ou pendant les pauses, les témoignages de cette « violence » sont fréquents, les espaces de formation et d'initiation apparaissent avant tout comme des espaces pacifiés, au sein desquels chacun s'efforce, intentionnellement ou non, de tenir le rôle qui lui est prescrit (Goffman 1973). En dehors des pauses, que l'on peut assimiler aux coulisses de ces mises en scène que sont les exercices et exposés des formatrices, c'est l'usage de l'humour (l'ironie et le sarcasme en particulier) qui apparaît alors comme un mode de désamorçage et, *a fortiori*, comme un moyen de préserver la face. Le rire, pris au sérieux (Mainsant 2008), peut ainsi être observé comme un outil de défense ou de résistance.

Lorsqu'ils doivent décrire le profil d'un « usager », il n'est pas rare que les participants caricaturent ou singent les attributs de cet usager (« c'est une adolescente, donc bon déjà elle fait la gueule », « – Comment elle s'appelle ? – Kevina ! [*rires*] – oh non elle a pas une tête de Kevina... » [Notes du 31/08/2016]). La consigne elle-même peut être moquée ou dénoncée comme étant en décalage avec « ce qui se fait » dans le monde de l'art, ou tout simplement pour son caractère absurde. À l'image de la lecture sarcastique de l'énoncé du même exercice par une participante du groupe :

- Participante 1 : Je fais hôtesse d'avion. Alors [*en lisant la consigne*], les auteurs du livre *Business Model génération*, car cette carte d'empathie a été créée par les auteurs du livre, recommandent de procéder de la manière suivante, [*prenant une voix mystérieuse à la manière d'un reportage télévisé*] commencez par discuter en groupe à bâtons rompus [*rires collectifs*], pour identifier tous les segments de clientèle [*rires collectifs, soupirs de surprise*]
- Participante 2 : On travaille dans la culture et les arts, s'il vous plaît [*rires*].
- Participante 1 : [*poursuivant la lecture*] Le résultat peut être représenté sous forme de carte [*butant sur le mot*] heur..heuristique. [*retournant la feuille*] débrouillez-vous avec ça. [*rires collectifs*] Alors, qui fait la carte heuristique ?

[Notes du 31/08/2016]

L'exemple le plus marquant de ces usages stratégiques de l'humour est celui de la réponse de Bastien C. à un exercice consistant à lire l'actualité au prisme de l'innovation managériale. Dans l'après-midi du dernier jour de formation, Marianne C. dépose sur chacune des tables plusieurs exemplaires de différents journaux français et internationaux. Elle demande à chaque

participant de choisir un journal et, dans ce journal, de choisir un article qu'il ou elle devra lire au prisme de la « globalité », de la « disruption » et de l'« inclusion ». Le but de cet exercice est de montrer que ces trois phénomènes sont sous-jacents à tous les faits d'actualité. Bastien C., qui a choisi le journal britannique *The Guardian*, expose sa lecture d'un fait divers original au cours duquel un homme se sépare de la femme avec laquelle il avait planifié un tour du monde<sup>89</sup>. L'homme devenu célibataire décide de faire l'usage des réseaux sociaux numériques pour trouver une femme portant le même nom et prénom que son ex-femme afin de ne pas gâcher l'un des deux billets d'avion déjà payés. L'article conte la façon dont cet homme finit par trouver une femme désireuse de l'accompagner. Bastien C. prend alors un à un les termes du champ lexical « innovant » évoqués pendant la formation, et répond de manière sarcastique à l'exercice, s'amusant à la fois de la consigne et du bagage théorique apporté par la formation :

Alors on a beaucoup parlé de « rupture » pendant cette formation, voilà, donc cette histoire commence avec une rupture [*rires collectifs*], pour la globalité, bon je crois que c'est clair : hein, c'est bien un tour du monde. [*insiste sur le terme*] Du monde. [*rires collectifs plus forts*] J'ai trouvé aussi une dimension « collaborative » en tout cas une mise en « commun » assez nette [*rires collectifs*] et puis c'est innovant, avec l'usage des réseaux sociaux, ici *Facebook* en l'occurrence, voilà [*rires et applaudissement*] [Notes du 18/12/2014].

### *L'effet de zèle*

Les participants développent donc diverses stratégies de résistance face aux injonctions, soit en dénonçant leur violence en coulisses, soit en désamorçant leurs effets par l'humour en exercice. En parallèle de ces stratégies « négatives », la plupart des participants reconnaît, au moins en demi-teinte, la nécessité d'apprendre à opérer des changements dans leur organisation, et donc de développer aussi des stratégies « positives ». À titre d'exemple, tout en trouvant la formation « déconnectée », Sylvie M. reconnaît presque simultanément la nécessité d'une telle préparation au « changement ». Ainsi, au milieu de la formation, elle me pose une question à laquelle elle répond sans me laisser le temps de réagir :

- Sylvie M. : Alors tu trouves nos réactions frileuses ? **Moi je pense qu'on a des réactions frileuses. Cette formation est déconnectée...** enfin on m'avait prévenue que ce serait pas dans le pratique pur, mais là je m'attendais pas à autant. **Mais c'est vraiment bien**, c'est un vrai œil, une façon de voir les choses différemment qu'on n'a pas le temps de faire au quotidien. Prendre

---

<sup>89</sup> « Man finds woman with same name as ex to join him on round-the-world trip », *The Guardian*, le 18 décembre 2014 [en ligne] <https://www.theguardian.com/world/2014/dec/18/man-find-woman-same-name-ex-girlfriend-round-world-trip> [consulté le 22 août 2019]

un peu de recul sur les choses. Quelqu'un disait tout à l'heure « qui peut se payer le luxe d'une telle réflexion ? » et bien **je me dis qu'on n'a pas le choix.**

- Mehdi : Tu penses que ça va t'aider en revenant au bureau ?
- Sylvie M. : Oui, enfin, c'est sûr que je vais voir les choses autrement et m'inscrire dans les grandes évolutions de notre environnement.
- Mehdi : Tu penses que ça devrait être obligatoire une telle formation ?
- Sylvie M. : Bah c'est sûr que c'est lourd, enfin ça prend du temps et j'ai encore du mal à comprendre ce qu'on attend de nous, mais **c'est sûr qu'on peut pas se permettre de vivre encore comme ça, en train de prendre du retard alors qu'il faudrait en effet penser en 2030.** Moi l'innovation ouverte j'en ai jamais entendu parler, alors de savoir qu'on peut s'en servir, et que ça existe depuis les années 60, je dois dire que c'est essentiel.

[Notes du 17/12/2014]

**Sylvie M.** (30-35 ans) est porteuse de projet de type gestionnaire pour un syndicat d'éditeurs indépendants créé en 2002, employant 5 à 7 salariés ou bénévoles, dont elle devient directrice en 2009. Après avoir poursuivi une licence couplant une formation sur les métiers du livre et les lettres modernes, elle a conclu ses études avec un Master spécialisé dans la commercialisation des produits de l'édition.

Sylvie M., à la manière d'autres participants, exprime l'urgence d'une transformation de son organisation, tout en apparaissant encore incertaine quant à la nature de cette transformation. En fin de formation ou lorsque les participants sont déjà familiarisés avec les modalités de travail du point de contact, les interactions entre le RCE et son public met ainsi les participants dans une position paradoxale. D'une part, les porteurs sont incités à définir de façon autonome le « chemin de la transition », d'autre part, ils doivent s'en remettre au point de contact et transitoirement reconnaître la maîtrise des formatrices sur leur propre métier. Cette situation amène à ce que l'on a choisi d'appeler un *effet de zèle* de la part des participants, qui, incertains de leur compréhension et de leurs compétences, se saisissent des injonctions du RCE le plus fidèlement possible.

Cet effet de zèle est particulièrement visible au cours des exercices durant lesquels les participants sont amenés à se juger, voire à se sanctionner mutuellement. L'après-midi du troisième jour d'une formation, Natalia H. sépare les participants en groupe et leur demande de travailler de façon autonome sur leurs projets. L'objectif de l'exercice est que chaque porteur



de projet apprenne à identifier son « contexte d'activité » et à formuler le « problème » auquel sa structure doit répondre en priorité. Tour à tour, chacun décrit son organisation, explique son projet potentiel et les moyens de le repenser avec les outils acquis pendant la formation. Le reste du groupe commente et répond aux interrogations. La deuxième personne à parler de son projet est Béatrice C.

**Béatrice C.** (46 ans) est responsable d'une association européenne d'orchestres folkloriques. Formée en sciences économiques et en ressources humaines, elle a la charge du suivi administratif et de la gestion du réseau associatif. C'est à travers un financement européen que cette fédération se développe à partir de 2007. En 2011, le financement européen de la fédération est interrompu, et les orchestres locaux situés dans plusieurs pays d'Europe ne parviennent pas à trouver de nouveaux financements. Elle explique avoir été envoyée par son supérieur pour trouver un moyen d'accéder à de nouveaux financements alors que l'association subit d'importantes coupes budgétaires.

Elle explique, « on se bat, le président et moi, comme des tarés pour arriver à continuer à la faire vivre [l'association d'orchestres folkloriques] et pour pas que ce souffle retombe. Mais du coup **on a une vraie problématique de financement** » [Notes du 20/05/2015]. Dans sa présentation, Béatrice C. met plusieurs fois en avant les problématiques de « terrain » et la spécificité de ses partenaires pour parvenir à trouver de nouvelles sources de financement. Au cours de l'échange avec les autres participants, les contraintes matérielles de l'organisation de Béatrice C. sont néanmoins rapidement écartées par Élise, Franck et Nicole, eux-mêmes potentiels porteurs de projet. L'attention portée par Béatrice C. à ce qui est « préexistant » (ses partenariats, la spécificité de sa structure ou de son budget) apparaît à cet égard, à ses trois camarades, comme des facteurs contraignants qui l'empêchent de refonder son projet sur la base de sa « valeur ajoutée » et d'un « modèle économique pérenne » :

- Béatrice : Donc la fédération elle est hyper fragile en fait, elle tient sur des bonnes volontés à droite à gauche mais euh voilà. Donc en fait je suis venue là au départ pour essayer de voir avec la pression de mon président justement qui me dit « Tu te débrouilles comme tu veux mais il faut un projet, il nous faut de l'argent, sinon on est mort dans six mois quoi » [*rire gêné*]
- Élise : Il vous faut un nouveau modèle économique en fait. Un modèle économique pérenne.
- Franck : C'est ça.

- Élise : Voilà. [...]
- Béatrice : Mais ce que je j'arrive pas à voir en fait, c'est l'articulation que je peux faire avec mes partenaires existants dans les autres pays.
- Élise : Mais peut-être qu'il faut pas que tu te focalises là-dessus, d'abord il faut asseoir ton projet, ...
- Nicole : Oui, sur une économie pérenne.
- Élise : Après eux peuvent rentrer dans l'économie globale et avoir leurs parts, euh sur, la plateforme...
- Béatrice : C'est-à-dire que l'idée de plateforme par rapport à ce qu'on entend là c'est hyper intéressant mais eux, concrètement [leur problème] sur le terrain c'est « comment arriver à trouver de l'argent pour continuer à vivre »...
- Élise : Oui bah j'ai envie de dire, c'est un petit peu chacun son problème aussi quoi. Je veux dire... Toi tu nous parles beaucoup de la préoccupation de tes copains européens. C'est super hein, mais tu commences par nous dire « alors oui y a deux structures, alors le budget c'est compliqué » etc.,
- Béatrice : Non mais on a chacun ...
- Nicole : Je pense que en fait te focaliser sur ça, ça va te contraindre vachement...
- Élise : Mais c'est ça !
- Nicole : ... dans la réflexion : là t'es en train de te dire que tu dois répondre à ça, à ça, à ça, mais qu'au final il n'y a pas de place pour ce que vous avez envie de faire, comment vous avez envie de l'aborder...
- Béatrice : Ouais...
- Nicole : Ouais faut que tu mettes ton projet en noir sur blanc, que tu mettes ce que vous avez envie de faire, les besoins, la valeur ajoutée du projet, et puis peut-être après voir comment vos partenaires peuvent s'inscrire dans ce projet. Mais il faut pas partir de... Enfin sinon vous allez vraiment, euh....
- Élise : Ouais, parce qu'eux [les partenaires] ils ont certainement des choses à changer aussi dans leur business model. Enfin dans leur modèle économique [...]
- Nicole : Donc trouver une issue à votre financement ça peut pas être la motivation principale du projet.
- Béatrice : Oui oui je suis d'accord. Mais du coup c'est plus facile quand t'es dans une collectivité super assurée<sup>90</sup> que quand t'es dans une structure super fragile...

[Notes du 20/05/2015]

---

<sup>90</sup> Élise travaille dans une collectivité publique, Franck au Ministère de la Culture, et Nicole pour une association de développement culturel local.

Même quand elle essaie de mettre en évidence les disparités en termes de ressources et de contraintes entre les collectivités locales et les associations, la volonté de Béatrice C. de candidater au programme pour sortir son organisation de l'urgence financière apparaît aux yeux de ses interlocuteurs comme une attitude opportuniste vis-à-vis du financement européen (Franck ajoutera un peu après : « c'est pas la boîte de Pandore, c'est pas ça la mentalité »). Ses camarades de groupe lui recommandent de revoir complètement son projet en le mettant « noir sur blanc ». Ceux-ci emploieront au fil de la conversation un certain nombre d'injonctions entendues pendant la formation : Élise, Isabelle et Franck recommandent à Béatrice de trouver de nouveaux types de financement (« il y a le *crowdsourcing* là, tout ce qui est financement participatif »), de chercher davantage d'ouverture (« pourquoi ne pas faire des *Master class* avec des Universités ? ») et de mobiliser les nouvelles technologies (« vous pourriez la mettre en ligne la *Master class*, ça c'est important ça »). L'opportunisme – visant à « trouver de l'argent » dans le but de « reproduire » les mêmes activités – est fortement critiqué par la plupart des participants qui reconnaissent, au moins en fin de formation, devoir « faire preuve d'humilité ». Cette critique peut être dirigée vers *autrui*, mais également vers *soi* sous forme d'une autocritique, comme dans le cas de Cédric V. qui, lors d'une autre formation, explique avec humour : « on arrive comme des morts de faim avec l'idée de se lancer dans *Europe Créative*, et on se rend compte qu'on va prendre un petit apéritif avant de se lancer [*rires*] et ça c'est plutôt bien » [notes du 19/12/2014].

Avant de pouvoir passer à l'écriture du dossier de candidature, un certain nombre d'étapes préliminaires et de barrières apparaissent donc entre les potentiels candidats et la tentative d'une candidature. Ces contraintes, situées avant même le début de la constitution du dossier, sont les plus fortes chez les porteurs de type fondateurs, dont l'organisation est encore peu structurée et manque de ressources financières et humaines. Ceux-ci sont ainsi souvent forcés de retarder la constitution d'un dossier. Comme me le dit Isabelle B., porteur de projet de type fondateur, lorsque nous lui demandons si elle pense à candidater au programme *Europe Créative* : « toute la préparation avant même de déposer le dossier nécessite des moyens financiers que nous n'avons pas. Donc tu vois, il y a quand même de sacrés obstacles » [Entretien #37]. Pour les deux autres catégories de porteurs de projet, les chargés de mission et les gestionnaires, les barrières apparaissent plutôt pendant l'écriture, au moment où il faut formater les activités déjà existantes de l'organisation pour correspondre au cadre exigé par le programme. Certains de ces porteurs de projet peuvent néanmoins également décider de repousser ou de renoncer à l'écriture lorsqu'ils anticipent ces difficultés, ou lorsqu'ils sont découragés par une aide

extérieure. Comme le résume bien Samuel C. dont le métier est d'être à la fois porteur de projet et consultant auprès d'autres porteurs de projet :

**50% de mon travail c'est de déconseiller les organisations d'aller porter des candidatures,** soit parce qu'ils ont pas la capacité financière, soit parce qu'ils sont pas du tout sur des logiques de coopération, ils auront beau essayer de le masquer, ça va se voir [Entretien #33].

Un certain nombre de potentiels candidats délaisse ainsi progressivement le programme *Europe Créative* du fait d'une impossibilité matérielle, d'une autocensure, voire d'une dissuasion de la part de consultants externes. Dans la suite de cette section, nous allons nous intéresser aux acteurs qui passent tout de même à l'acte et travaillent à formuler un projet de candidature.

### III.2.2 L'autonomie des porteurs de projet

Nous l'avons vu, les principes d'innovation managériale et le contact avec le RCE en général révèlent aux porteurs de projets une situation de décalage parfois violente. Tout comme Béatrice C. au cours de son interaction avec Élise, Nicole et Franck, les porteurs de projets sont explicitement invités à « revoir complètement leur projet » en le mettant « noir sur blanc ». Le processus de candidature, par le biais du « projet », devient ainsi le moment de la formulation d'une « transition » pour tenter de répondre à l'incertitude et réduire ce décalage.

Le dossier de candidature contient plusieurs éléments qui, comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, permettent à l'Agence exécutive de déterminer l'éligibilité des candidats. Ces éléments vont des audits financiers et déclarations de comptes des deux dernières années, aux *curriculum vitae* des porteurs de projet, en passant par les statuts administratifs de la structure candidate. Toutefois, s'ils sont éligibles, c'est un autre élément du dossier qui prend de l'importance et permet aux porteurs de tenter de formuler la « transition » nécessaire : la « description détaillée » du projet. Alors que les autres éléments du dossier de candidature demandent un important travail de collecte d'informations administratives et financières, la description détaillée du projet exige un tout autre travail, non moins chronophage, d'invention, de formulation et d'explicitation du projet sur 20 à 50 pages<sup>91</sup>.

Les porteurs bénéficient de deux types de normes susceptibles de les guider dans l'écriture d'une « bonne » description de projet et de les informer sur les indices explicites de la « transition » à opérer. D'une part, des normes *formelles*, que l'on trouve dans les critères et les

---

<sup>91</sup> L'Agence exécutive n'en impose pas la longueur mais les points de contact préconisent de ne pas dépasser 50 pages.

nouveaux objectifs explicitement prescrits au sein des appels à projet du programme *Europe Créative* (voir II.3.1). D'autre part, des normes *informelles*, que l'on trouve parmi les modalités d'écriture implicitement demandées aux porteurs de projet. Ce que nous révélons dans cette partie, c'est que tout en constituant un élément structurant de la construction du projet, les normes formelles peuvent apparaître comme insuffisantes aux porteurs de projet pour identifier les transformations à opérer et donc à décrire. En effet, quand bien même les objectifs et les critères d'évaluation sont systématiquement mis en avant dans l'écriture du projet, comme au cours des séances de rédaction organisées par les formatrices, ceux-ci apparaissent vagues et parfois amenés à changer en cours de programme. Les formatrices elles-mêmes soulignent la polysémie des objectifs du programme et encouragent les porteurs à se les approprier de façon originale. À l'inverse, un certain nombre d'exigences informellement faites aux porteurs apparaissent prégnantes dans l'écriture. Celles-ci doivent être néanmoins identifiées de façon autonome par les porteurs de projet, qui s'en servent alors pour faire sortir leur candidature du lot.

Nous décrivons ci-après comment les porteurs de projets mobilisent ces deux types de normes pour formuler, à travers leur description détaillée, la « transition » attendue par les responsables du programme *Europe Créative*. Au vu des déplacements conceptuels, organisationnels et financiers exigés par la mobilisation de ces différentes normes, nous montrons que la dernière tâche des porteurs de projet avant de déposer leur candidature est de convaincre leurs propres collègues, partenaires ou supérieurs hiérarchiques de mener des activités redéfinies au prisme de ces normes. Les porteurs de projet, se faisant, défendent alors leur projet *pour* mais aussi *dans* leur organisation.

### ***Le paradoxe des normes formelles d'écriture***

Parmi les éléments explicitement marqués dans les appels à candidature figurent les critères d'attribution et les objectifs du programme. Les critères, en premier lieu, apparaissent comme un élément fortement structurant du projet (voir Annexe 6 - Critères d'attribution du volet « culture » du programme *Europe Créative* [EACEA 2015A]). Dans le but de faciliter la lecture des experts qui évalueront le dossier mais aussi de mettre en valeur l'ensemble des atouts requis par le processus d'attribution, les porteurs de projet sont en effet explicitement amenés à les prendre en compte.

Ainsi, si l'on explore les descriptions de projet que nous avons récoltées lors de nos entretiens ou au cours d'échanges informels lors des formations, la plupart donne à voir une forte correspondance entre l'organisation du propos et les critères d'attribution du programme,

suivant la même catégorisation, voire parfois le même ordre (voir Tableau 22). Le plus souvent, la description du projet est organisée de telle sorte qu'elle présente d'abord le contexte dans lequel s'inscrit le projet et illustre par là même la pertinence du projet vis-à-vis des objectifs du programme [**Critère 1**]. S'en suit alors une description d'un ensemble « d'activités » mises en place au cours du projet. Cette description doit être faite en termes quantitatifs (elles sont exprimées le plus souvent en nombre de réunions entre partenaires, nombre de représentations artistiques ou nombre d'ateliers devant un public) [**Critère 2**]. Par ailleurs, les activités doivent intégrer un plan de communication qui permette de mettre en évidence « l'impact du projet » sur son public et la façon dont il rendra visible le fait que l'Union européenne a financé ce projet [**Critère 3**]. Enfin, la description présente l'ensemble des partenaires du projet, qui, par leur diversité, illustre la capacité de l'organisation à mener à bien ces activités [**Critère 4**].

**Tableau 22 - Contenu idéal-typique de la description de projet**

<b>Critères d'attribution du programme</b>	1) Pertinence	2) Qualité du contenu et des activités	3) Communication et dissémination	4) Qualité du partenariat
<b>Contenu idéal-typique de la description du projet</b>	Contexte et objectifs choisis	Liste des activités ordonnées chronologiquement	Plan de communication, modalités d'auto-évaluation, visibilité de l'Union européenne	Liste des partenaires

Les critères d'attribution n'ont pas changé entre le précédent programme *Culture 2007-2013* et le programme *Europe Créative*. Néanmoins, ceux-ci sont systématiquement adossés aux « objectifs » et « priorités » qui ont, quant à eux, fortement évolué. Nous avons démontré dans quelle mesure les objectifs du programme actuel témoignent d'une approche libérale des politiques culturelles européennes, promouvant l'autonomie financière des organisations et se traduisant par l'adoption du lexique de l'innovation (voir II.3.1). En effet, entre le programme *Culture 2007-2013* et *Europe Créative*, si un noyau d'objectifs (« mobilité transnationale » et « circulation des œuvres ») s'est maintenu, de nouveaux objectifs donnent à voir un déplacement vers l'amélioration de la « capacité » opérationnelle et financière des organisations culturelles et la fabrication de nouveaux modèles commerciaux. La promotion du dialogue interculturel se trouve, quant à elle, reformulée dans la « coopération transfrontalière afin de stimuler l'innovation ».

Ces objectifs apparaissent comme un deuxième élément formellement structurant dans l'écriture du projet, et leur importance est régulièrement rappelée aux porteurs de projet qui

désirent postuler. Un mois avant la date limite de dépôt des dossiers, une responsable de l'Agence exécutive en visite au RCE se répète ainsi : « J'insiste, c'est par rapport à ces objectifs du programme que vous allez être évalués lorsque nos experts regarderont les critères d'attribution » [Notes du 14/09/2015]. Au fil des semaines, les porteurs de projet acquièrent une connaissance des objectifs du programme par différents biais. Quand ce n'est pas par leurs propres moyens, via les appels à projets publiés sur internet (« quand on a commencé à travailler à *Europe Créative*, on a bien lu toutes les lignes directrices, on est complètement rentré dans le programme » [Entretien #21]), c'est à travers les ateliers d'écriture qui servent de lieu de rappel et de redite. Lors d'un atelier d'écriture destiné aux candidats de l'appel à projet « réseaux culturels européens », Marianne C. rappelle aux 6 candidats, sous forme d'une routine, les objectifs du programme Europe Créative :

- Marianne C. : Alors est-ce que vous voulez que je vous redonne les objectifs, je sais bien que tout le monde les a en tête mais enfin bon quand même...
- Participant : Ouais ça va remettre un peu d'ordre.
- Marianne C. : Bien. Alors...

[Notes du 09/11/2016]

Une analyse trop superficielle nous amènerait ainsi à constater chez les porteurs de projet une prise en compte non équivoque de ces critères et nouveaux objectifs, et à en déduire leur fonction surdéterminante dans l'élaboration des candidatures. Toutefois, en nous intéressant de plus près à la manière dont les porteurs de projet se réapproprient ces normes formelles, nous avons pu constater que leur traduction au cours de l'écriture est plus complexe et variée. En effet, afin de pallier le décalage entre l'état initial de leurs activités et les transformations demandées, les porteurs de projet se réapproprient les critères et objectifs du programme et développent des stratégies diverses de mise en visibilité de ces derniers au sein de leur description détaillée.

La stratégie la plus commune consiste à chercher dans les activités existantes de l'organisation les éléments qui peuvent être mis en valeur. Une telle stratégie permet de réduire la tension entre les activités du projet et les objectifs « innovants » du programme sans redéfinir complètement le travail de l'organisation. Lorsqu'ils poursuivent cette stratégie, les porteurs de projet sont alors amenés à faire apparaître comme « centraux » des aspects plutôt annexes du projet susceptibles cependant de correspondre à la nouvelle logique de financement. Comme le dit Émile E. :

Le problème c'est que les critères portent sur des choses qui sont assez annexes, qui sont pas au centre du projet. Alors **on est obligés de les prendre dans la formulation et de faire comme si c'était central au projet**. Après c'est pas parce qu'on l'écrit que ça va vraiment changer quelque chose au projet. On se retrouve à faire de la manipulation de jargon de l'Union européenne plutôt que de parler de notre projet [Entretien #4].

De fait, les candidats sont nombreux à insister sur le « verbiage européen » et le fait de devoir traduire leur projet pour convenir au langage qui est attendu. Jean C., par exemple, ironise sur le terme « inclusion », supposé désigner de nouvelles modalités de travail que lui perçoit comme des activités historiques de l'organisation :

- Jean C. : [Dans notre projet] on mélange amateurs et professionnels. Donc si on devait le lire avec, comment dire, des lunettes européennes, il y a une... une certaine, enfin il a une inclusion [*rires*] de l'audience, des publics, etc... Non mais... On a toujours travaillé comme ça.
- Mehdi : Est-ce que c'est le mot « d'inclusion » qui vous fait sourire ?
- Jean C. : Oui. Nous dans la manière dont on travaille finalement, une des qualités de la compagnie c'est finalement de travailler sur des formes de valeurs universelles dont la dénomination a pu évoluer du coup avec le verbiage européen [*rires*]. Euh, mais c'est une qualité en fait, c'est pas forcément qu'on [l'organisation] change, c'est plutôt que le monde autour change, mais que notre travail reste valide. [...] Il faut changer les mots-clés. Oh c'est pas que ça quand même, mais sur les dossiers européens ça compte. En France, au niveau du Ministère de la Culture, ça compte un peu moins.

[Notes de terrain 14/09/2015]

**Jean C.** (36 ans) est diplômé de l'Université française d'une licence en sociologie et d'un Master en conception et mise en œuvre des projets culturels. Au moment où nous le rencontrons, il est co-directeur administratif depuis 2001 d'une compagnie de théâtre à vocation « socioculturelle » bénéficiant de fonds européens depuis la fin des années 1990.

Selon le site internet de l'organisation, la compagnie de théâtre crée des spectacles dans lesquels jouent des comédiens adultes, enfants, adolescents de différentes nationalités « habitant la France et l'étranger, autochtones ou immigrés qui parlent sur scène leur langue d'origine dans un désir de tolérance et de paix ».

**La description de projet** qu'il soumet en 2014 à la Commission européenne consiste à créer un « laboratoire artistique urbain » en partenariat avec des organisations « actives



dans les champs du social et du politique » en Allemagne, Italie, Bosnie, Maroc, Géorgie et à Malte [Projet #1]. Ce laboratoire a pour but d'organiser des « explorations théâtrales » à Sarajevo, Casablanca, Tbilissi et Lyon permettant de faire de « la personnalité des participants, leurs identités culturelles et leurs pratiques artistiques un capital créatif ».

Les objectifs explicites de la description de projet mêlent des références tant à la conception innovante des politiques culturelles (« renforcer un réseau transsectoriel d'acteurs » et « développer de nouveaux modèles économiques pour réduire les écarts économiques et améliorer les capacités des acteurs ») qu'à la conception démocratique (« concevoir de nouvelles activités mobilisant les citoyens ») [Projet #1].

En 2015, son organisation reçoit le soutien du programme *Europe Créative* à hauteur de 96 000 euros. Le contenu du projet est réalisé entre 2015 et 2016, et comprend 11 événements, dont 4 ateliers de théâtre impliquant majoritairement des enfants de 4 villes partenaires et 5 ateliers de « développement des compétences » destinés à former des responsables d'organisations culturelles dans les 4 villes partenaires.

En 2016, le projet est exposé par l'Agence exécutive lors d'un « *showcase* » rassemblant les meilleurs projets *Europe Créative*. Jean C. a néanmoins décidé depuis début 2018 de fermer la compagnie de théâtre et de se lancer comme autoentrepreneur dans le conseil en développement de projet européen. Comme il le dit : « plutôt que de nous épuiser à courir après les financements, nous avons préféré 'casser' la structure » [Notes du 21/07/2019]. Il explique vouloir à la place mobiliser 20 années d'expérience d'écriture et de conduite de projet européen pour proposer des services en « ingénierie culturelle (étude d'opportunités, structuration de coopération), accompagnement de projet (conception et organisation, recherche de financements) et formation d'autres structures ».

Cette stratégie d'écriture implique ainsi un phénomène de double traduction : d'abord un effet de filtre depuis les normes formelles permettant de mettre en valeur certaines activités déjà existantes de l'organisation, puis une traduction des activités choisies vers le « verbiage européen ». Pour Émile E. et sa collègue Fleur H., l'essentiel du travail de montage d'un projet européen consiste donc à « mouliner » la description du travail de leur organisation selon une formulation qui convienne aux experts évaluateurs. Les deux responsables de la compagnie de

théâtre se disent ainsi prêts à financer une tierce personne pour réaliser cet exercice d'écriture : « En fait ce qu'il nous faut c'est un type qui sait, qui connaît le langage de l'Union européenne, et qui serait capable de mouliner notre projet. Parce que c'est ça qu'on voudrait nous, donner notre idée, expliquer notre projet, et que quelqu'un l'adapte pour le dossier européen ». Bénédicte E., reconnaissant que cet exercice de moulinage fait pourtant partie de son métier, nous explique qu'elle a dû avoir recours à une consultante<sup>92</sup> dans le but de « réécrire un peu le projet pour qu'il corresponde aux attentes du subventionneur d'en face ». Elle évoque son incapacité à interpréter la « double lecture » du programme *Europe Créative*, entre ce qui est écrit et ce que l'on est supposé comprendre. Elle affirme ainsi :

Je pense qu'il y a une vraie double lecture des textes de l'Union européenne, c'est-à-dire que, enfin voilà... avec cette consultante, j'ai eu l'impression d'avoir des sous-titres, très clairement, il y a des trucs j'avais l'impression de bien les comprendre, mais il y avait un autre sens qui n'était pas écrit, mais qui était peut-être le plus important [Entretien #28].

**Bénédicte E.** (38 ans) est porteuse de projet de type gestionnaire pour un festival européen de piano. Formée à l'université en musicologie (licence) et en gestion de la musique (master), elle sera la principale rédactrice d'une candidature qui échouera en 2012 dans le cadre du programme *Culture 2007-2013*, puis d'une candidature réussie en 2016 dans le cadre du programme *Europe Créative*.

Les deux **descriptions de projet**, que nous avons analysées, se différencient notamment par leur façon de mettre en avant soit, dans le premier cas, le nom des artistes participants aux activités et la valeur esthétique de leurs œuvres (on trouve ainsi des phrases du type : « le travail de cet auteur est d'une grande qualité et jouit d'une réputation solide en Grèce »), soit, dans le deuxième cas, une liste précise et quantifiée des activités, catégorisées selon plusieurs « axes » [Projet #9]. La description des activités du projet financé dans le cadre du programme *Europe Créative* se structure ainsi en 3 axes de travail :

- 1) Favoriser la coopération entre acteurs divers du secteur (partage de compétences, de savoir-faire et de pratiques vers la création de modèles d'échanges innovants)
- 2) Structurer et dynamiser les carrières professionnelles des acteurs du secteur (jeunes pianistes et acteurs du projet)

---

<sup>92</sup> Bénédicte exprime à plusieurs reprises la chance d'avoir pu travailler avec une consultante spécialisée dans la rédaction de projet européen engagée aux frais de son organisation pour rédiger son projet.

### 3) Soutenir le développement des publics par des stratégies novatrices de médiation

Pour se faire, la description du projet promet de conduire, en 2 ans, pas moins de 114 événements répartis entre des récitals de piano, des conférences, des rencontres informelles de travail entre professionnels et amateurs, et des « tables rondes professionnalisantes ».

Bénédicte E. est d'autant plus contrariée par ce sentiment d'incapacité que, comme beaucoup de porteurs de projet de type gestionnaires ou chargés de mission, elle est formée au travail de rédaction de projet européen, et fortement intéressée par cela (« J'ai quand même fait des études dessus donc c'est quand même une littérature à laquelle j'étais habituée » puis elle se redira quelques instants plus tard : « moi ça me bottait tout le travail de rédaction de choses comme ça, ça me bottait bien, c'est une chose sur laquelle j'avais quelques repères, donc on s'est dit 'banco' » [Entretien #28]).

Contrairement aux critères d'éligibilité dont les règles sont strictes et explicites, les objectifs du programme et les déplacements qu'ils suggèrent apparaissent donc lâches et propres à être interprétés. De nombreux témoignages mettent en exergue autant la polysémie des termes de l'appel à projets (« c'est vrai, innovation, c'est le mot d'ordre... Mais ça veut tout et rien dire, donc chacun peut y mettre sa signification » [Notes du 18/12/2014]), que leur vacuité (« quand on entend créativité... On entend rien, on entend du vent, du jargon » [Notes du 20/05/2015]). Le plus souvent, les porteurs de projets cherchent toutefois à ne pas abandonner les mots à cette vacuité (« enfin je cherche à comprendre. L'innovation, ça doit bien vouloir dire quelque chose, non ? » [Entretien #10]). Une deuxième stratégie adoptée par les porteurs de projets consiste alors, non pas à mettre en valeur leur projet au prisme des objectifs du programme, mais à donner aux objectifs la signification qui leur paraît la plus intéressante. À ce titre, Samuel C., tout en affirmant qu'il constate une « idéologie néolibérale » et « pro-marché » sous-jacente au programme, nous dit également insister en tant que formateur sur l'espace de réinterprétation possible des objectifs : « Donc il y a pas une définition politique, il y pas un message qui est envoyé qui est clair, il y a une grande liberté pour les porteurs de projet de proposer et de redéfinir, c'est-à-dire que **les appels à projets sont très ouverts, très vagues** » [Entretien #33]. Les objectifs deviennent ainsi à la fois le lieu de la contrainte (ce à quoi il faut répondre) mais

aussi celui des opportunités (ce qu'il est possible de faire). Comme le dit Yasmine B., « il y a une liberté dans la difficulté » :

c'est-à-dire qu'il y a des endroits par exemple où il faut cocher des euh des mots-clés qui vont être un peu... qui vont donner les directions. Par exemple euh, « *audience development* », ou euh, « diversité », ou euh, « *capacity building* », ou enfin voilà, il y a des choses comme ça qui sont des grands axes et qu'on est pas forcément obligés de cocher dans leur intégralité, donc ça aussi ça permet de donner une couleur, une direction quelque part, et de laisser quand même **un champ libre pour construire un projet qui ait du sens au-delà de la question de savoir si on répond ou pas à l'appel à projets** [Entretien #32].

À quelques semaines du dépôt, les candidats ont pour principale tâche de résoudre, par le biais de l'écriture, le décalage entre les modalités de travail de leur organisation et celles suggérées par le nouveau programme de financement. Ce décalage, on l'a vu, n'est pas réductible à la seule intégration des normes formelles d'écriture qui apparaissent à la fois vagues, polysémiques et interprétables de multiples façons. Leur prise en compte est nécessaire pour justifier l'inscription dans le programme, mais elle apparaît insuffisante pour illustrer un déplacement original de l'organisation vers de nouveaux usages et de nouvelles modalités organisationnelles.

### ***Les normes informelles prégnantes ou l'injonction à l'autonomie***

La nature de la transition qui doit être concrètement effectuée n'est donc jamais donnée, et les porteurs de projet sont le plus souvent appelés à être autonomes pour faire les « bons choix » et avoir les « bonnes idées ». Comme le dit Marianne C., dès le début des formations, à propos de la fonction du RCE :

On est là pour que vous vous posiez les bonnes questions. Notre objet à nous c'est de vous faire toucher chaque jour un point important, pour après avoir les clés, et toucher du doigt les vrais problèmes. **En revanche on peut pas tout vous donner, et vous faire repartir avec un kit en main** [Notes du 15/12/2014].

Ces injonctions contradictoires – entre la contrainte à se transformer et l'autonomie dans le choix de la voie de transformation – sont apparues le plus explicitement lors d'une rencontre en septembre 2015 entre une trentaine de porteurs de projet et une responsable de l'Agence exécutive. Alors que les porteurs de projet espèrent ce jour-là récolter un certain nombre d'informations précises et techniques, la responsable en appelle à leur autonomie dans le développement de leur « propre stratégie ».

En effet, chaque année avant le dépôt des candidatures en octobre, le RCE organise une journée d'atelier spéciale dans ses locaux, au cours de laquelle une responsable de l'Agence exécutive rencontre les porteurs des candidatures les plus abouties (« vous en êtes déjà à un stade assez avancé » [Notes de terrain 14/09/2015]). Cette journée est divisée en deux temps : le matin, la partie « opérationnelle » est consacrée à la définition du projet, et l'après-midi, à la partie « finance ». Les responsables de l'Agence ne se déplacent qu'occasionnellement auprès des porteurs de projet. De fait, les porteurs, pour la plupart dans une situation d'incertitude liée à l'imminence de leur dépôt de candidature, espèrent à cette occasion obtenir quelques dernières informations claires pour peaufiner leur projet. Lorsque nous rentrons dans la salle, l'espace habituellement aménagé de façon conviviale est ce jour-là, faute d'espace, ordonné sous forme de droites rangées propices à une conférence. Les diapositives officielles de l'Agence se substituent aussi aux *powerpoints* colorés du RCE.

Le positionnement administratif de l'Agence exécutive tout comme l'agencement de la salle nous font anticiper un moment d'échange unilatéral entre Sophie-Hélène W. (la responsable de l'Agence) et les porteurs de projets. Pourtant, dès son introduction, celle-ci insiste sur la dimension interactionnelle du rendez-vous (« n'hésitez pas à me couper »), si bien qu'au cours de la séance, les porteurs de projet, dans la continuité de l'effet de zèle décrit plus haut, se montrent encore plus techniques et précis que la responsable de l'Agence elle-même. Sophie-Hélène W., qui semble alors dépassée face à la connaissance dont les participants font ainsi étalage, tente de répondre aux questions, aussi multiples que précises des porteurs de projet, notamment au sujet des objectifs du programme (« est-ce qu'on est favorisés ou défavorisés si on met plus de deux objectifs ? »). La responsable s'excuse même plusieurs fois de ne pas avoir de réponse à toutes les questions (« je n'ai pas toutes les réponses, bien entendu je prends ces questions et, euh, je les présenterai à tous, aux gens de l'Agence » [Notes de terrain 14/09/2015]) ou de confondre les sujets (« C'est que je me suis mal exprimée tout simplement » [Notes de terrain 14/09/2015]). L'imprécision du cadre du programme devient alors la source d'une incompréhension entre les candidats et les responsables de l'Agence exécutive.

Tout en relativisant la rigidité du formulaire ou le poids des critères de sélection (« L'objectif, pour nous, pour le programme, pour tout le monde, c'est que les projets réussissent. Vraiment on ne va pas aller mettre des pénalités sur les objectifs. » [Notes de terrain 14/09/2015]), la responsable recadre alors la discussion sur les aspects qui lui semblent les plus importants. Pendant plusieurs minutes, elle porte à ce titre une attention toute particulière à la « stratégie » qui doit être développée par les porteurs :

Là où je crois que vous devez faire très attention, c'est que clairement il est demandé à ce qu'il y ait une stratégie, qui soit à l'intérieur du projet, qui soit dans le projet, à réaliser. Par exemple, quel que soit l'objectif que vous choisissez : si vous choisissez la mobilité comme objectif premier, ou si vous choisissez le développement des publics, ou bien si vous choisissez le développement des compétences, il faut réellement que vous montriez qu'il y a une stratégie derrière votre projet pour mettre en œuvre les objectifs du programme. D'accord ? Donc **le mot « stratégie » dans les lignes directrices est quelque chose qui est fondamental**, vous allez devoir montrer dans votre candidature, tout au long de la description de votre candidature, que vous avez une telle stratégie [Notes du 14/09/2015].

À ce titre, la responsable de l'Agence souligne et critique le cas de candidats qui cumulent les objectifs dans le but de gagner davantage de points lors de l'évaluation :

C'est quelque chose que souvent les candidats font, ils mettent beaucoup de, beaucoup de secteurs, ou beaucoup d'objectifs, parce qu'ils pensent que ça leur donnera un peu plus de chance. Voilà. Euh, non. Ce qui donne un peu plus de chance, même si vous choisissez qu'un seul objectif, c'est de vraiment bien expliquer comment vous allez le réaliser, et comment vous allez le faire, hein, et c'est ça qui est important [Notes du 14/09/2015].

Si lors de leur contact avec l'Agence les candidats au financement sont venus chercher des consignes techniques et précises, Sophie-Hélène W. en appelle plutôt à la multiplicité des méthodes : « n'importe quelle méthode, n'importe quelle manière de faire, de management etc., c'est très ouvert, c'est une richesse que nous avons sous le volet 'culture' » [Notes de terrain 14/09/2015]). Contre un rapport mécanique, vertical et strictement contraignant visant à faire intégrer aux porteurs de projet une suite d'objectifs, les contraintes de l'écriture s'expriment ici dans un devoir d'autonomie par lequel ces derniers sont supposés trouver leur propre voie et formuler leur propre « stratégie ». Comme le dit la responsable de l'Agence, « nous n'osons pas, nous Agence [exécutive], vous dire comment faire ce genre de chose, parce que c'est pas notre rôle, et on voudrait pas mal vous guider » [Notes du 14/09/2015].

Pour sortir du lot<sup>93</sup>, les porteurs de projet doivent donc parvenir, tout en respectant le cadre des normes formelles, à formuler une stratégie authentique et originale pour se distinguer des autres candidatures. Comme selon la phrase d'une participante lors d'un atelier d'écriture, « le

---

<sup>93</sup> Durant l'année 2015, 937 projets ont été soumis au volet Culture du programme *Europe Créative*, 184 ont finalement été sélectionnés.

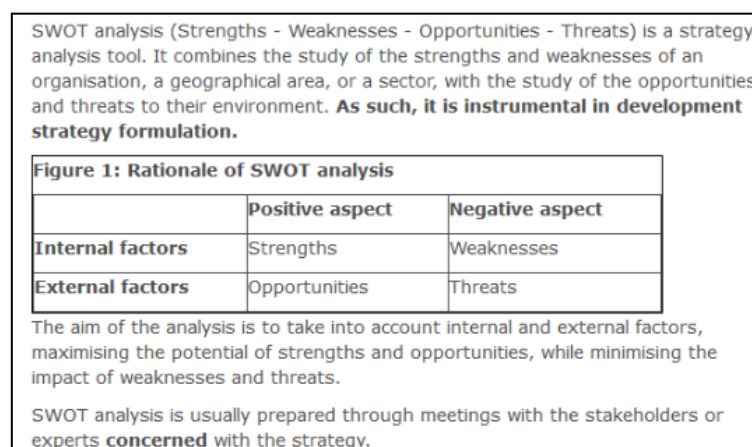
plus compliqué c'est de respecter le format, le jargon, en leur montrant en même temps qu'on a une idée, que c'est innovant, et intéressant » [Notes du 31/08/2016].

Ce travail de distinction est rendu plus facile lorsque les porteurs parviennent à saisir (durant les ateliers d'écriture du RCE ou auprès de consultants) des outils et supports qui dépassent les normes formelles du programme. En observant les ateliers d'écriture et au fur et à mesure de nos entretiens, il apparaît que plusieurs méthodes issues de la gestion sont employées par les porteurs de projet et recommandées par les formatrices pour dégager ladite « stratégie ». La méthode privilégiée, et fréquemment mentionnée en ateliers de lecture et formations, est celle du *SWOT analysis*. Si cette méthode n'est pas imposée aux porteurs, ceux qui savent la manipuler sont fortement avantagés dans le processus d'écriture. Comme le dit Samuel C. :

C'est pas posé comme tel, mais en discutant beaucoup avec les experts, en étant beaucoup dans les réunions avec les points de contact, à l'Agence exécutive, euh je veux dire on voit bien, alors **c'est jamais dit officiellement, mais c'est encouragé** d'utiliser des outils de type *SWOT*, ce sont des relais qui le transmettent en termes de méthodo. [Entretien 33]

La méthode du *SWOT analysis* permet théoriquement de déterminer les options stratégiques envisageables dans un contexte défini à partir des « forces », des « faiblesses », des « opportunités » et des « menaces » d'une organisation ou d'un secteur. Dans une boîte à outils dédiée à l'évaluation dans d'autres domaines des politiques publiques, la Commission européenne elle-même sollicite cette méthode qu'elle définit comme « un outil d'analyse stratégique » (voir Figure 25).

**Figure 25 - La méthode du SWOT analysis selon la Commission européenne<sup>94</sup>**



<sup>94</sup> « Evaluation methodological approach : SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) », *Capacity4dev* (Commission européenne), le 6 janvier 2015 [en ligne] [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/minisite/en-methodological-bases-and-approach/evaluation-tools/swot-strengths-weakness-opportunities](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/en-methodological-bases-and-approach/evaluation-tools/swot-strengths-weakness-opportunities) [consulté le 22 août 2019]

Élaborée dans les années 1990 par un ensemble d'universitaires spécialisés dans la stratégie d'entreprise, la méthode du *SWOT analysis* est devenue depuis un outil ordinaire de l'entreprise privée. Elle est utilisée notamment dans le but de mettre en œuvre des stratégies de *marketing*, c'est-à-dire des stratégies de mise sur le marché d'un produit. Si, dans ce cadre, le *SWOT analysis* répond à des logiques industrielles orientées vers la recherche de profit, son usage au cours de l'écriture d'un projet *Europe Créative* s'éloigne fortement de telles fins commerciales ou lucratives. En effet, conformément à un mode d'engagement « vocationnel », les candidats mettent davantage en avant la portée « sociale » ou « sociétale » de leur projet. L'intérêt du *SWOT analysis* est alors, pour les porteurs de projet, de dévoiler un « problème social » plus général et de présenter leur projet, dans un second temps, comme en étant la solution. Comme le dit la formatrice du RCE, Natalia H., « ce qui intéresse beaucoup [la Commission européenne] c'est la question de la transformation sociétale. Ce qu'apporte votre projet comme réponse inédite aux transformations de la société » [Notes du 05/09/2017].

La description détaillée du projet coordonné par Elen C. est à ce titre explicite dans sa structure articulant l'exposé d'un « contexte général de crise », d'une part, et celui de la « stratégie de transition » proposée par son organisation pour y répondre d'autre part.

**Elen C.** (32 ans) est coordinatrice de projet pour une compagnie de danse créée en Allemagne en 2011. Elle est diplômée d'études théâtrales (licence) et de gestion des organisations culturelles (Master) d'une université londonienne. En parallèle de son travail pour la compagnie, elle écrit une thèse de doctorat en études théâtrales.

Entre 2016 et 2018, la compagnie de danse est soutenue à hauteur de 1,8 million d'euros par le programme *Europe Créative*. Elen C. n'est pas l'auteure du projet puisque ce sont ses deux supérieures qui, en tant que fondatrices, rédigent en 2015 le dossier de candidature et réalisent la mise en route des activités. Celle-ci rejoint la compagnie en 2016, lorsque l'organisation alors âgée de 5 ans reçoit des fonds européens et peut désormais recruter davantage de personnel.

La **description du projet** que coordonne Elen C. propose de développer de nouveaux modèles pour garantir la « soutenabilité » des carrières de personnes plus âgées, mais aussi la transmission des savoirs et la transformation du regard porté sur les aînés [Projet #8]. Il se focalise sur le problème de l'arrêt « brutal » de la carrière des danseurs professionnels de plus de quarante ans du fait de leur âge. Pour ce faire, la description promet de mettre en place 9 types d'activités, dont en priorité l'organisation d'une tournée



européenne de 20 mois d'une équipe de 6 danseurs et danseuses âgés de plus de 40 ans, la production par « certains des chorégraphes les plus réputés du 20<sup>e</sup> siècle » de quatre chorégraphies mises à disposition de cette équipe, l'organisation de festivals tournés vers la question de la « transmission de l'héritage chorégraphique », ou encore, la mise en place de 6 « conversations ambulantes » entre 80 artistes (danseurs âgés et jeunes chorégraphes) à travers l'Europe.

Le descriptif de projet d'Elen C. explique : « Les danseurs finissent leurs carrières entre 35 et 40 au plus tard – moment auquel les individus d'autres professions commencent justement à bénéficier de leur formation et de leur expérience. [...] L'âge des danseurs est vu comme un problème social auquel nous, organismes de transition, sommes déterminés à trouver des solutions » [Projet #8]. Le projet décrit ensuite la stratégie portée par l'organisation, supposée résoudre le problème mis en évidence par le contexte d'abord énoncé. La description du projet poursuit : « à l'inverse d'autres arts, la danse n'a pas de méthode uniforme de transcription écrite pour permettre une transmission. [...] Aucune autre pratique culturelle ne confirme aussi clairement la possibilité d'une mémoire collective et complexe que la danse : rien n'est perdu dans l'histoire des corps. Le corps d'un danseur âgé est la boîte de stockage la plus active, nourrie de mouvements, emplie d'une mémoire prête à être accédée pour le présent et le futur. Le thème de la danse, de la connaissance incorporée et de la valeur de l'âge sera le fil rouge de ce projet » [Projet #8].

Ainsi, l'usage du *SWOT analysis* semble permettre au porteur de projet de doublement répondre à l'injonction à l'autonomie suscitée par la mise en œuvre du programme. Il permet de montrer au financeur que l'on a su, d'une part, s'activer seul pour identifier un problème « économique » ou « social », et, d'autre part, que l'on a su s'activer pour en trouver la solution. La mobilisation ici de la notion d'*activation* peut être comprise par analogie avec le sens qu'elle trouve au sein des politiques de l'emploi, et plus particulièrement au sein des réformes dites « actives » de l'emploi qui touchent, depuis plusieurs décennies, les politiques de l'emploi en France et en Europe (Barbier 2002). Ces réformes ont eu pour effet de susciter le passage de modes de gestion de l'emploi dont l'objectif était de prendre en charge l'inactivité, pour aller vers modes de gestion consistant à « remobiliser » et « restaurer l'employabilité » des chômeurs (Gazier 1990; Ébersold 2004). Si l'on poursuit notre analogie entre politique de l'emploi et politique culturelle, le financement culturel européen semble en effet moins venir

en aide à des organisations culturelles autrement déficitaires, qu'encourager chez elles la prise de responsabilité et d'autonomie dans la « transition ». Si elles prennent des formes diverses selon les pays, les « politiques actives de l'emploi » ont pour particularité de s'appuyer, d'un côté, sur la mobilisation personnelle des demandeurs d'emploi pour définir leur projet professionnel et prouver leur employabilité (Gazier 1990) et, de l'autre, sur le rôle de coordinateurs situés au guichet chargés de mettre localement en œuvre ces politiques d'activation (Oriane 2005). Les candidats au programme *Europe Créative* (tout comme le RCE également financé *via* le programme) se trouvent pour leur part mis à la fois du côté des bénéficiaires, auxquels on demande de s'investir personnellement pour définir un projet de transition, et du côté des coordinateurs dont le rôle est d'aller activer à leur tour localement des segments du monde social. On voit à ce titre comment la dimension vocationnelle des métiers intermédiaires de la culture est progressivement mise au service de projets dépassant le cadre d'activités « culturelles » au sens traditionnel du terme. En effet, comme nous allons continuer à le voir, le principe de transition, ramené aux activités concrètement décrites dans les projets de candidature, consiste le plus souvent à être soi-même l'initiateur local d'un travail d'activation, consistant par exemple à « dynamiser les carrières professionnelles » ou à « mettre les acteurs du secteur en réseau pour augmenter leurs compétences ».

Le deuxième support mobilisé par les porteurs de projet pour répondre à la stratégie est la méthode d'écriture par « prototypage ». Le prototypage, également appelé « *proof of concept* » (démonstration de faisabilité) dans la littérature de la programmation informatique et de l'innovation technologique, consiste à décrire son projet sous la forme d'une expérience précédant la mise sur le marché d'un produit ou service. C'est une méthode d'écriture de projet que le Conseil européen de la recherche (ERC) de la Commission européenne utilise déjà explicitement pour évaluer et attribuer certains fonds de recherche scientifique<sup>95</sup>. Les descriptions de projet que nous avons rassemblées présentent ainsi systématiquement le projet – tel que nous en donnons un exemple plus bas – sous la forme d'un processus en trois à quatre étapes : la conception (« *design* ») d'un prototype, l'expérimentation (« test » ou « pilote ») à petite échelle du prototype et sa « dissémination » à plus large échelle.

Si le choix de la méthode du prototypage n'est pas non plus exigé dans les appels à projets de la Commission européenne, au cours des ateliers d'écriture il apparaît souvent, du point de vue des formatrices, incontournable pour mettre en œuvre l'innovation managériale. C'est ainsi

---

<sup>95</sup> « Proof of concept », Conseil européen de la recherche – Commission européenne, 2017, [en ligne] <https://erc.europa.eu/funding/proof-concept> [consulté le 22 août 2019]

que Jean C., dont la compagnie de théâtre reçoit des fonds européens depuis la fin des années 1990 et jusqu'à aujourd'hui avec le programme *Europe Créative*, reconnaît que les projets « types » du programme doivent désormais suivre les principes de l'innovation managériale :

- Jean C. : Comme il y a des *buzzwords*, il peut y avoir aussi des projets types pour innover. [...] Ils insistent toujours sur tel ou tel aspect. Aujourd'hui je pense que la manière dont ils insistent c'est la façon de présenter les choses. Nous par exemple sur le projet actuel, ils nous ont dit « faites valoir que c'est un projet prototype », donc il y a toute une dimension consistant à développer le prototype, l'évaluer, et après en sortir un truc reproductible.
- Mehdi : Qu'est-ce que ça signifie en pratique ?
- Jean C. : C'est concevoir, en gros hein, je pense que ça doit s'appuyer sur des théories euh... d'innovation industrielle ou même de gestion de projets, pas forcément culturels : prototypage d'un projet, après, l'évaluation du prototype, les lignes de développement, et puis après sa mise en production [*rire*] comme on dirait dans le monde de l'industrie, ou la diffusion, ou la dissémination de ce prototype. La reproduction de ce prototype. Moi je trouve que ça a été pas mal ça la nouveauté.

[Entretien #16]

Les rendez-vous individuels d'écriture constituent les moments au cours desquels l'importance de la méthode du prototype semble ressortir de façon la plus saillante (comme le dit Natalia H. « pour ceux qui me disent 'Natalia c'est trop théorique', avec le prototypage on va rentrer dans le concret des choses, et rentrer dans la méthodologie » [Notes du 06/09/2017]). Lors d'un entretien individuel avec Sébastien U., Natalia H. insiste sur la nature « prototypique » d'un projet idéal pour le programme *Europe Créative* : « un prototype, c'est prendre le projet X, travailler autour d'une idée, d'un problème central, et proposer un prototype qui change ça et qui est applicable ailleurs » [Notes du 15/09/2015].

Administrateur d'une scène musicale française, **Sébastien U.** (36 ans) est porteur de projet de type gestionnaire. Il occupe un poste suffisamment important pour amener des changements dans son organisation, tout en étant contraint par les activités existantes. Comme il le dit, « quoi qu'il arrive je suis payé pour faire réussir des projets. Mon boulot c'est de trouver les financements, de monter le projet, et d'amener une équipe à travailler sur la base de l'analyse d'un contexte. Et le contexte aujourd'hui évolue, et c'est à moi de prendre en compte ce contexte et de faire en sorte que le projet qu'on va proposer va coller

au maximum au projet de notre association tout en prenant en compte les évolutions réglementaires, politiques, etc. ». Il est diplômé d'un IEP en gestion des organisations à but non lucratif et d'un Master universitaire en gestion des entreprises culturelles.

La **description du projet** de Sébastien U. part du constat de l'instabilité des carrières des jeunes musiciens (la partie « Contexte » qui figure sur la première page de présentation du projet explique : « plus de 80% des musiciens rencontrés ne peuvent pas vivre de leur musique ») [Projet #5]. Il propose de créer cinq « incubateurs » ou « accélérateurs » de carrière musicale à l'échelle européenne, destinés aux musiciens en voie de professionnalisation. Ces lieux, situés en Italie, Croatie, Grande-Bretagne, Estonie et France, associeraient des entreprises privées de l'industrie musicale, des universités, des collectivités et d'autres scènes musicales à but non lucratif. En mêlant ateliers de professionnalisation (nommés « laboratoires collaboratifs ») et suivi individuel de carrière entre des artistes musiciens dont la carrière débute et des artistes musiciens confirmés, le projet aurait en définitive pour but d'aider les musiciens à « définir un modèle économique autonome et une stratégie entrepreneuriale basée sur de nouvelles compétences ».

Le projet a été sélectionné en 2016 dans le cadre du programme *Europe Créative* pour un financement de deux ans et demi à hauteur de 200 000 euros.

Le projet de Sébastien U. se propose de prototyper un « incubateur » dont la fonction permettrait aux jeunes artistes de « diversifier leurs activités » pour ne pas être seulement dépendants des fonds publics ou victimes de la précarité [Projet #5]. Au cours de son entretien individuel, Sébastien U., qui a partagé son projet en plusieurs phases dont les contours sont mal définis selon Natalia H., se voit contraint de réorganiser son propos. L'interaction suivante illustre la difficulté qu'a Natalia H. à identifier les étapes « d'expérimentation », puis de « test » qui semble indissociées dans le projet de Sébastien :

- Sébastien U. : Du coup, la phase 2, qui est concomitante à la phase 1, se passe au niveau du laboratoire collaboratif.
- Natalia H. : Et c'est quoi ça ?
- Sébastien U. : Bah c'est-à-dire qu'on va définir précisément la méthodologie selon laquelle on va sélectionner les musiciens participants à l'expérimentation.
- Natalia H. : Donc c'est la phase de test plutôt.

- Sébastien U. : Il y a une phase de test.
- Natalia H. : Faut que j'arrive à comprendre un peu quoi : t'as fait pendant un an, plein de trucs, prototypage et tout ça, on est d'accord ?
- Sébastien U. : Oui tout à fait.
- Natalia H. : Quand le prototypage sera fait, tu vas le tester ? Donc la phase 2 c'est un test, c'est une sorte de pré-test ?
- Sébastien U. : C'est euh... on définit les critères sur lesquels on va sélectionner les musiciens participants. [...]
- Natalia H. : C'est pas tout à fait clair...
- Sébastien U. : Parce que la phase 2, on va quand même la tester dans le sens où on va préparer des questionnaires pour les envoyer à nos partenaires du coup tester ces diagnostics avec des musiciens qu'on connaît. Pour voir si notre méthodologie d'incubateur elle fonctionne ou pas.
- Natalia H. : OK. Donc on passe à une étape de test et de création de nouveaux outils, de nouvelles approches ?
- Sébastien U. : Ouais, tout à fait. Tout à fait.
- Natalia H. : OK. Donc on est bon là-dedans. Il faut que tu fasses un petit, petit graphique pour expliquer tes activités, hein, ça doit être visuel, hein. Qu'on voie les 3 étapes ou les 4 étapes, donc d'abord, l'expérimentation, enfin tout ça, deuxièmement, prototype, euh, oui c'est, et troisièmement, c'est euh...
- Sébastien U. : C'est euh test... mise en, enfin, c'est projet pilote quoi.
- Natalia H. : Ouais projet pilote. Ok.

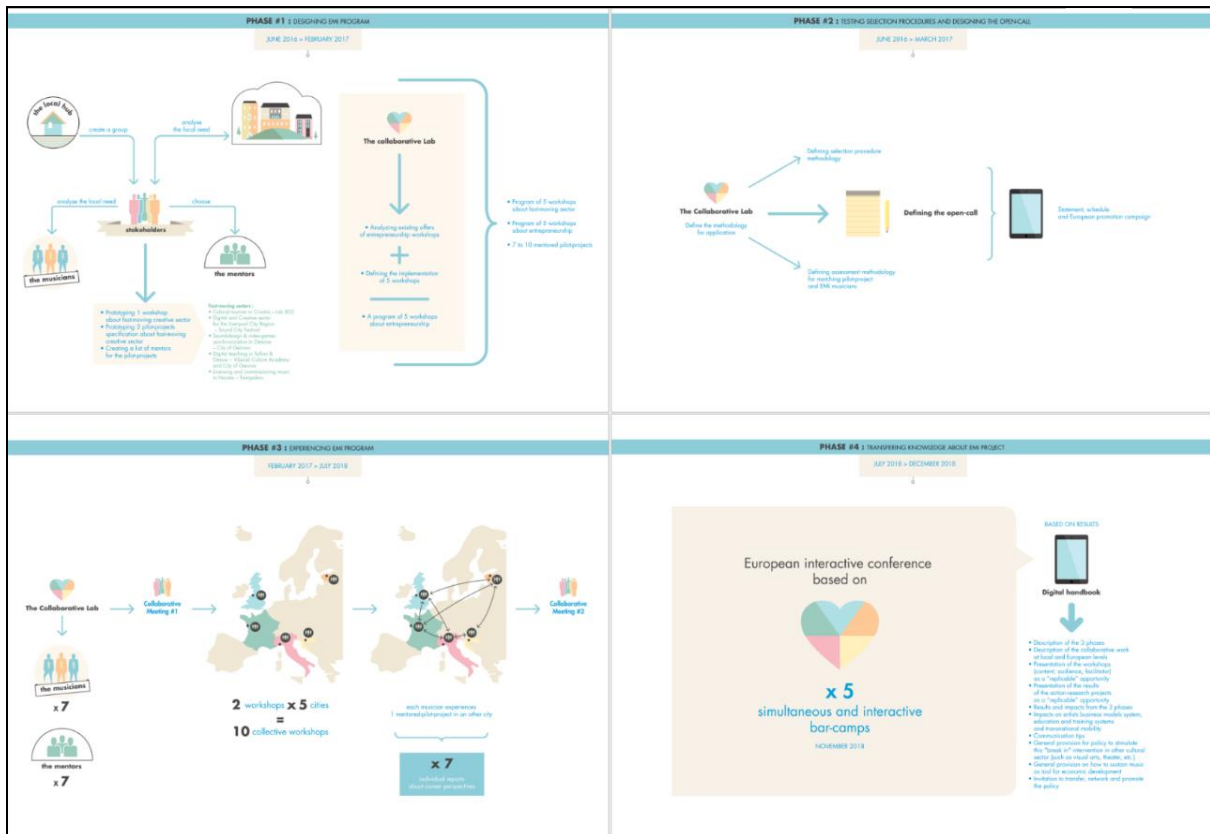
[Notes du 15/09/2015]

La tâche revient ainsi au porteur de projet de clarifier les contours de la formule articulant ces trois dimensions, comme pour répondre à une équation. Le « petit graphique » que Natalia H. demande en fin d'entretien individuel sera réalisé par Sébastien U. les jours suivants (voir Figure 26)<sup>96</sup>. En représentant les quatre étapes de prototypage (*design*, test, expérimentation et dissémination), il formalise de cette manière un script permettant de voir en un coup d'œil les étapes qui constituent le projet et illustrent la « transition ». À la manière des « démos » de produits scientifiques et technologiques étudiées par Claude Rosental, la représentation du prototype ne permet pas seulement au porteur de formaliser les activités à venir (Rosental 2007; 2019). Elle est un « objet-frontière », propice à concilier le point de vue du porteur et celui de son évaluateur (Rosental 2007, p. 152).

---

<sup>96</sup> Nous pouvons souligner que ce sont les ressources dont Sébastien U. dispose à l'intérieur de sa structure – et dont toutes les structures ne disposent pas – qui lui ont permis d'arriver en quelques jours à un schéma si complet et sophistiqué.

**Figure 26 - Graphiques du projet de Sébastien indiquant les quatre phases du projet**  
 « #1 – Designing, #2 – Testing, #3 – Experiencing, #4 – Transferring Knowledge » [Projet #5]



Le passage par l'élaboration d'une stratégie de type *SWOT* ou d'un prototype comporte un caractère à la fois libre et contraignant qu'il est intéressant de souligner pour terminer. En effet, ces modalités d'écriture sont *de facto* contraignantes puisqu'elles impliquent une mise en contexte qui rapporte le projet à une problématique générale (ou « sociétale » pour reprendre le terme indigène). Cela se traduit pour les porteurs de projet dans une explicitation *a priori* des activités, quitte à parfois annoncer un ensemble d'activités soit inexistantes, soit éloignées des compétences initiales de leur organisation. Pourtant, ces outils semblent, dans le même temps, accompagner un cadre de développement formellement libre du projet. Nous l'avons vu, les normes informelles n'apparaissent pas comme une réponse donnée, mais comme les vecteurs d'une transformation « ouverte » à définir. On peut ainsi noter, en plus de leur fonction descriptive, l'effet doublement politique de la prégnance de ces normes informelles. D'une part, celles-ci participent à valider les présupposés de l'innovation managériale (la rupture et la transition) et la nécessité de redéfinir son projet à l'aune de ces présupposés. D'autre part, en laissant les porteurs de projet définir eux-mêmes les contours de la transition, elles contribuent

à présenter le processus de modernisation comme désirable du point de vue des organisations culturelles.

### *Convaincre en interne*

On retrouve, parmi les témoignages, une disparité parfois frappante entre les porteurs de projet pour lesquels le travail d'écriture nécessite un important effort de réinterprétation des activités de leur organisation, et ceux pour lesquels ce travail est décrit comme allant de soi. Les porteurs de type fondateurs, lorsqu'ils sont parvenus à trouver les ressources pour proposer un projet, sont ceux qui expriment le plus de facilité à mettre en adéquation leur description de projet avec les critères du programme. Elen C. nous explique ainsi que l'idée « essentielle » (*core idea*) du projet s'avérait être parfaitement ajustée à ses objectifs (« *we thought Creative Europe was a really good fit* »). De même, Jakob I. me fait savoir que le financement européen n'était pas un objectif à atteindre *a priori*. Ayant échoué lors de son premier dépôt de candidature, la seconde candidature lui apparaît paradoxalement comme le résultat d'un « ajustement » (*fit*) constaté *a posteriori* avec les objectifs de ce programme auquel il a donc choisi de candidater [Entretien #18] :

Les critères pour ce programme en particulier étaient très ajustés à notre projet. Les critères du programme correspondaient à l'idée. Ce qui, je pense, est une façon beaucoup plus facile de travailler que de commencer avec les critères et puis d'essayer de construire votre projet dans l'autre sens. [...] Ouais ça correspondait très bien [Entretien #18].

Porteur de projet de type fondateur, **Jakob I.** (37 ans) est un professionnel du photo journalisme se décrivant comme un « entrepreneur social ». Il a obtenu un diplôme de master en journalisme dans une Université américaine et un master en sciences sociales dans une Université suédoise.

Co-directeur et fondateur de sa propre structure, il obtient en 2016 un financement *Europe Créative* de 360 000 euros. L'idée principale de **son projet**, déposé et refusé une première fois en 2014, est de questionner la notion de frontières géographiques, les interdits, les stéréotypes et les suspicions que celles-ci engendrent. Pour se faire, son projet propose de mettre en place une plateforme numérique visant à répertorier l'ensemble des initiatives « sociales, culturelles et artistiques [...] fondamentales aux sociétés locales et globales » [Projet #2]. Chacune des initiatives répertoriées sur cette

plateforme serait restituée sous forme de récit, et analysée avec pour but de développer des « bonnes pratiques et méthodes de développement local des publics, d'interactions, de mobilité, pouvant être propagées dans toute l'Europe et au-delà » [Projet #2].

Si l'on écarte l'hypothèse d'un ajustement « spontané », le sentiment d'adéquation de Jakob I. entre son projet et les objectifs du programme peut aussi être interprété du point de vue de son statut de fondateur, c'est-à-dire du point de vue d'un porteur de projet qui, au cours de l'écriture, est faiblement contraint par le poids d'activités déjà engagées ou l'inertie provoquée par des effets de routinisation de celle-ci. À l'opposé, les porteurs de projet de type chargés de mission sont ceux qui expriment le plus de difficultés à adapter les activités existantes de leur organisation aux normes formelles et informelles du programme. La suite du témoignage de Jakob I. est, à cet égard, tout à fait parlante. Alors qu'il exprime l'ajustement de son projet aux critères du programme européen, Jakob I. nous rapporte dans le même temps la situation difficile d'un réseau européen de centres culturels créé en 1983, qui est aussi l'un des principaux partenaires de son projet. Jakob I. nous indique que ce réseau fut « au bord de l'effondrement » en 2014 lorsqu'à la mise en place du programme *Europe Créative*, les critères et objectifs de financement avaient été modifiés (« un paquet de réseaux européens sont morts en fait » [Entretien #18]). Cette organisation avait donc cherché à déplacer son activité habituelle de réseau (« tout ce qu'ils faisaient en gros c'est d'organiser deux réunions par an avec les membres du réseau ») et à « innover » (« *they innovated* ») [Entretien #18]. En plus du projet coordonné par Jakob I., le réseau monte alors un autre projet européen, dont le but est également d'engendrer un « meilleur impact social » en recherchant des méthodes pour rendre les centres culturels plus « sensibles au commerce » (*business savvy*): « ils regardent quelles sont les façons innovantes de faire de l'argent et comment ça s'apprend, ce sont les deux principaux projets sur lesquels ils travaillent actuellement et ça se passe très bien » [Entretien #18]<sup>97</sup>.

Ces transformations induites par l'écriture du projet *Europe Créative* peuvent ainsi laisser présager des modifications profondes des activités historiques des organisations concernées. Laure de Verdalle a montré comment la pérennisation des relations entre une administration culturelle et ses collaborateurs constitue un enjeu important pour ces professionnels et leur carrière (Verdalle 2018). Lorsque le déplacement nécessaire pour convenir au cadre du

---

<sup>97</sup> On le voit, contrairement à d'autres projets de transformation qui tentent d'éviter d'embrasser des approches trop directement lucratives, et peut-être sous l'effet de l'urgence, celui-ci a pris la voie d'une approche lucrative plus explicite.



programme est trop important, la méthode innovante et les activités du projet peuvent apparaître non seulement abstraites ou « éloignées » aux acteurs de l'organisation peu investis dans la composition du projet lui-même, mais également venir fragiliser des relations de longue date pourtant indispensables pour l'organisation. Au sein des organisations les plus anciennes et les plus importantes en nombre d'employés, de bénévoles et de partenaires, le porteur de projet de type chargé de mission, lorsqu'il présente le projet à ses collègues et à sa direction, doit alors dans le même temps les convaincre des mutations exigées par le programme. Un travail que les porteurs de projet de type fondateur n'ont pas à faire. Le chargé de mission se retrouve ainsi à défendre un projet aux différents évaluateurs du programme *Europe Créative*, mais aussi au sein de sa propre organisation dont l'inertie est plus importante que dans des structures tout juste formées. Francesca B., porteuse de type chargé de mission, décrit à ce titre elle-même son organisation comme appartenant à un « secteur très traditionnel ». Lorsqu'elle évoque sa première rencontre avec les formatrices du RCE, Francesca B. se souvient du poids des transformations nécessaires :

Notre discours initial est un discours très traditionnel. [...] Je me rappelle le premier rendez-vous avait été assez choquant parce que [Natalia H.] nous a regardé elle nous a dit « si vous présentez ça », elle nous a dit « *no way* ». Ça répondait pas aux critères *Europe Créative*. [...] C'est la Commission européenne qui à travers ce programme pousse au changement des pratiques et au changement de perspective. Donc il fallait faire toute une réflexion [Entretien #21].

**Francesca B.** (31 ans) est porteuse de projet de type chargé de mission pour une association de châteaux européens créée en 1995. Elle est diplômée d'une licence en gestion commerciale et touristique et d'un Master de médiation culturelle (en France et en Italie).

Lors de nos conversations, son sentiment oscille entre une critique des injonctions européennes et une critique de l'inertie de son administration. Comme elle le dit, « je suis entre la Commission qui te dit 'innovation innovation innovation', 'digital digital digital', et les autres qui me répondent : 'on a des châteaux magnifiques à faire voir aux gens, pourquoi on va leur faire voir à travers un écran ?' » [Entretien #21].

En 2016, sa candidature au programme *Europe Créative* est finalement refusée par les experts évaluateurs. Celle-ci me dit pourtant avoir beaucoup travaillé à redéfinir les

activités de l'organisation au prisme du nouveau programme. En effet, rappelant certains projets sélectionnés, Francesca B. rédige une **description de projet** annonçant la création d'un « incubateur et accélérateur d'innovation », entraînant la conduite de 12 réunions en Europe et Chine, 10 « workshops transsectoriels », 6 formations au numérique, 1 Université d'été, 1 conférence internationale, la mise en place de 6 bourses de mobilité et 1 fablab (ou « laboratoire de fabrication ») [Projet #10].

Francesca B. explique qu'après un travail de mise en stratégie et de prototypage de son projet, les membres de son association semblent y voir une forme de « détournement » des activités de l'organisation. Elle organise finalement une assemblée générale avec l'ensemble des membres afin de les convaincre du projet :

Après j'ai été plusieurs fois au *Relais Culture Europe* et on a essayé de réfléchir au projet pour qu'il puisse à chaque fois avancer un peu plus et aller vers *Europe Créative*. [...] Quand Céline [sa collègue] est revenue de son congé maternité, **elle s'est rendu compte qu'on avait fait un truc énorme**. C'était très bien parce que je pense qu'il fallait aller jusque-là, mais par rapport à ce que, elle, elle avait en tête avant son congé maternité, ça avait complètement changé. [...] [Le nouveau projet c'était de créer] un outil digital innovant mais qui pouvait aussi faire un peu peur aux membres parce que le digital, numérique... **Bon, pour *Europe Créative* c'est très bien, mais pour nos membres c'est un peu dur... Donc après il faut prendre en compte aussi les attentes des institutions, les attentes des professionnels qui doivent travailler à ce projet, qui le voient peut-être un peu détournant**. Donc on a proposé une assemblée générale et là ça avait été reçu de manière un peu tiède. **Finalement les membres ils se sont quand même investis, mais au fond de moi je sais qu'ils voulaient pas...** [Entretien #21].

La position prise par cette catégorie de porteurs de projet est d'autant plus complexe que cette entreprise se fait donc parfois sans le soutien du reste de l'administration. Florence T., travaillant dans le département culturel d'une collectivité régionale, fait partie de cette même catégorie de porteurs chargés de mission. Lors d'un atelier d'écriture au RCE, elle nous dit avoir fait son « *lobbying* en interne » auprès de sa hiérarchie comme un moyen pour elle de se protéger en cas d'échec ou de mauvaise conduite d'un déplacement dont elle ne saisit pas tous les contours :

Donc, moi en interne, j'ai fait mon petit *lobbying*, j'ai fait des notes à ma hiérarchie, mon N+2, le conseiller communication, pour que tout le monde sache que « attention les gars, on va aller

là-dessus, je vous préviens, je sais pas quoi, mais on va y aller ». Et tu vois pourquoi ? Pour être tranquille par la suite. [...] **Là-dessus, j'ai été vraiment seule au monde** [Notes du 20/09/2015].

La troisième catégorie de porteurs de projet, de type gestionnaire, tout en faisant état d'une plus grande marge de manœuvre pour faire correspondre leurs activités aux exigences du programme européen, observe des difficultés similaires. La veille de son rendez-vous individuel avec Natalia H., Sébastien U. nous explique comment il procède pour préparer son organisation au dépôt de candidature :

Une fois que je propose ce projet en interne, à mon directeur, à mon conseil d'administration, je leur dis : « si on va sur ce projet, ça va avoir ça comme conséquence sur notre organisation, sur notre projet associatif, etc.. Est-ce que vous voulez y aller ou est-ce que vous voulez pas y aller ? **Et si vous voulez y aller, à ce moment-là il va falloir qu'on fasse ça, ça, ça pour être opérationnels. Ça veut dire potentiellement qu'on va arrêter telle activité, telle activité, etc.** » [Entretien #10].

Dans le but de parvenir à faire passer le message, Sébastien exprime la nécessité d'une traduction du projet « en interne », auprès de ses collègues présents « sur le terrain », en employant d'autres termes et d'autres « formules » :

La plupart des gens qui bossent dans [l'organisation] ce sont des gens qui sont sur le terrain, qui font des concerts, qui font du management d'artistes ou qui sont artistes eux-mêmes, donc qui ont, voilà, **une vision de terrain. Qui ont pas les formations, qui sont pas formés sur des questions de politiques culturelles, d'innovation. Ça leur paraît tellement éloigné que...** Donc là je vais faire une présentation du projet justement à l'ensemble de l'équipe, ce sur quoi on va candidater, et je suis en train de travailler sur les reformulations, qu'on me réponde pas justement « je comprends pas, on comprend rien, c'est quoi ces concepts ? » [Entretien #10].

Ainsi, au cours du processus de candidature au programme *Europe Créative*, les porteurs de projets apparaissent, entre les responsables du programme et ceux de leur propre organisation, comme une autre catégorie d'intermédiaires *généralistes* (Nay et Smith 2002). Ils interviennent pour formuler des compromis entre ce qu'ils perçoivent dans les attentes du programme *Europe Créative* et le point de vue « du terrain », parfois celui de « l'artiste » ou des contraintes économiques de l'organisation. Pour ce faire, ils s'appuient sur l'aide des formatrices du RCE. Celles-ci leur apportent le plus souvent des éléments discursifs et des outils de mise en forme de leur projet qui leur permettent de mener à bien leur exercice de conviction.

\*

Dans cette section, nous avons pu décrire la façon dont le cadre du programme *Europe Créative* tel qu'il est traduit par les formatrices du RCE, apparaît dans un premier temps comme une source d'incertitude pour les porteurs de projet. S'ils sont nombreux à critiquer l'inadéquation des principes d'innovation managériale ou à adopter des stratégies de résistance par le rire ou le zèle, la plupart tente en définitive de s'approprier les normes du programme pour éventuellement passer à l'écriture. Selon la catégorie à laquelle ils appartiennent (*fondateur, gestionnaire* ou *chargé de mission*), tous les porteurs ne répondent pas de la même manière au décalage entre leurs activités initiales et le type organisationnel idéal auquel les formatrices leur suggèrent d'arriver. D'une part, les autoentrepreneurs ou les très petites structures sont souvent arrêtés très en amont du fait de leur incapacité à justifier d'un modèle économique pérenne sur les deux années passées. D'autre part, les porteurs de projet travaillant pour des structures plus importantes (en termes de ressources tant financières et qu'humaines) sont contraints dans leur capacité à importer au sein de l'organisation les modes de travail innovant induits par le programme.

Quelle que soit leur position dans leur organisation, s'il décident de procéder à la constitution d'un dossier de candidature, les porteurs de projet doivent ensuite déceler les normes d'écriture qui leur permettront de se démarquer. Ceux-ci commencent généralement par prendre en compte les objectifs et les critères de l'appel à projets. Néanmoins, ces normes formelles n'apparaissent, au cours de nos observations, pas suffisantes, et une importante part de la réussite est à ce moment-là indexée à la capacité du porteur à formuler de façon autonome une « stratégie ». Les porteurs de projet se trouvent alors installés dans un rapport à l'écriture mêlant contrainte (de l'impératif de « transition ») et autonomie (dans la définition des contours et de la forme de cette transition). Le travail réalisé par les porteurs à partir de normes informelles d'écriture est alors focalisé sur la mise en scène d'un contexte ou d'une situation « problématique » à laquelle le projet viendrait apporter une solution.

En définitive, le devoir d'autonomie qui incombe aux porteurs de projet amène ceux-ci à légitimer une opération de transformation des modalités de travail au sein de leur propre organisation. Pour les chargés de mission ou les gestionnaires, la préparation d'une candidature *Europe Créative* implique alors, avant même de déposer le dossier, de convaincre ses propres collaborateurs de l'utilité d'une telle opération.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous montrons comment, une fois le projet écrit, celui-ci est soumis aux dispositifs de sélection et de contractualisation de la Commission européenne, impliquant le travail des responsables de l'Agence exécutive et de ses experts évaluateurs.

### **III.3 Contrôler le projet par la « bonne gestion » : le rôle de l'Agence exécutive et des experts**

Dans cette dernière section, nous poursuivons la trajectoire du projet jusqu'au moment de son dépôt et de son passage entre les mains des experts et des responsables de l'Agence exécutive. Nous présenterons, au début de chacune des deux parties qui constituent la section, les profils de ces catégories d'acteurs : d'un côté des autoentrepreneurs travailleurs de l'évaluation, de l'autre, des employés de la Commission européenne soumis à une obligation de résultat sur chaque projet sélectionné. Nous verrons que le projet, initialement pensé dans le sens de l'expérimentation et de la transition se voit progressivement figé dans les normes de la bonne gestion du financement de projet. Cette section nous permettra de comprendre ce que signifie « financer par projet » du point de vue des prestataires de l'administration européenne et ce que cela implique comme contradictions avec l'idée que l'on peut spontanément se faire d'un projet « innovant ».

En effet, avant d'être l'instrument choisi par la Commission européenne pour financer des organisations culturelles, l'utilisation du « financement par projets » apparaît dès les années 1990 comme une tendance commune à de nombreux pays et domaines de l'action publique. Ce mode de financement se répand particulièrement du fait qu'il semble apporter une réponse à la fois à la « crise de l'État providence » (Rosanvallon 1981) et aux spécificités du « capitalisme post-industriel » (Bell 1976). Le financement par projets est alors décrit comme un mode de financement plus « efficace », notamment parce qu'il permet de gagner en « flexibilité » (le financement par projets n'étant octroyé que sur un temps court, il est possible de réorienter le financement rapidement) et de susciter des comportements « entrepreneuriaux » (le projet fonctionne sur la base « d'appels à projets » auxquels des candidats répondent et donc se constituent volontairement en entrepreneurs de la politique financée). Depuis au moins trois décennies, la « projectification » de l'action publique (Hodgson et al. 2019) s'amplifie au niveau des États membres, mais aussi, et surtout, au niveau de l'Union européenne elle-même (Büttner et Leopold 2016).

Ainsi, du point de vue du financeur du programme *Europe Créative* qu'est l'Union européenne, le financement par projets est d'abord un mode de financement des politiques publiques pensé en termes « d'efficacité ». La mobilisation, par l'Union européenne, de ce mode de financement n'est donc pas neutre et l'on doit, pour notre analyse, en souligner les principes sous-jacents. En plus de constituer un mode de financement dirigé vers plus d'efficacité, le financement par projets auquel nous nous intéressons ici est mis en œuvre dans

un contexte particulier. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent (voir II.2.1), dans les années 2000, la pression gestionnaire et la menace de réduction budgétaire subies par la DG EAC constituent des éléments de contexte non négligeables. Lorsque l'Union européenne décide d'augmenter le budget alloué à la culture malgré une baisse de budget général, c'est parce que le programme *Europe Créative* est pensé sous la forme d'un investissement dont la DG EAC doit assurer les retombées. Ainsi, non seulement le financement par projets est, dans son fondement, un moyen perçu comme efficace de distribuer des fonds publics, mais à cela s'ajoute le fait que le programme *Europe Créative* est voté dans un contexte particulier, lui faisant porter des promesses d'efficacité et de « retour sur investissement ».

Nous montrons dans cette section que le point de vue porté par l'Agence exécutive et la Commission européenne sur les projets financés par le programme *Europe Créative* n'est ainsi pas tout à fait le même que celui qu'ont nourri les responsables du point de contact parisien ou les porteurs de projet jusqu'ici. Une fois reçu par l'Agence, le projet est d'abord évalué par au moins deux experts évaluateurs. Ce travail d'évaluation est rigoureusement contraint à la fois par les modalités précaires de ces prestations d'expertise (les contrats sont courts et les délais réduits), et par les normes imposées par les grilles d'évaluation. Il apparaît alors que les experts ne jugent pas le projet tant à l'aune de son degré « d'innovation » qu'à celle de sa « contrôlabilité » et de sa correspondance avec les normes formelles du programme (III.3.1). Dans les cas où le projet est sélectionné, l'Agence exécutive et le porteur de projet signent ensemble un contrat dont l'annexe principale est la description détaillée du projet. Tout au long de la mise en œuvre du projet, un suivi s'effectue alors par le biais d'un responsable de l'Agence (nommé *project officer*) pour vérifier que la mise en œuvre du projet répond minutieusement à cette description (III.3.2).

### **III.3.1 L'expertise comme évaluation de la contrôlabilité du projet**

Chaque année, l'Agence exécutive de la DG EAC recrute 700 à 750 experts pour réaliser des évaluations sur l'ensemble de ses programmes (en plus du programme *Europe Créative*, on peut évoquer le programme *Erasmus+* ainsi que le programme *Europe pour les citoyens*). Les experts recrutés *via* un appel à candidatures, sont sélectionnés principalement pour leurs capacités à travailler dans les langues officielles de l'Union (en anglais et/ou en français et/ou en allemand), et pour avoir une expérience d'au moins 4 ans dans les domaines concernés par l'expertise [EACEA 2013B]. Pour constituer le lot d'experts qui évalueront les projets, l'Agence intègre un mécanisme de renouvellement annuel des experts, recrutant chaque année 25% de « nouveaux experts » (*new experts*) n'ayant pas travaillé pour le programme plus de 3

ans consécutivement, et de « tout nouveaux experts » (*brand new experts*), c'est-à-dire des individus n'ayant jamais travaillé dans le cadre du programme par le passé [EACEA 2018]. Une fois sélectionnés, ceux-ci sont formés pendant une journée à Bruxelles.

Les experts que nous avons interrogés ont été contactés à partir d'une liste disponible sur le site du *European Expert Network on Culture* (EENC), un réseau européen créé en 2010 à l'initiative de la Commission européenne et rassemblant des « experts de haut niveau dans le champ des politiques culturelles »<sup>98</sup>. En plus d'évaluations pour les programmes de financement européen, ces experts sont mandatés par la Commission pour écrire des études et rapports. La coordination du réseau d'experts a été confiée à un consortium d'organisations culturelles européennes dirigées par deux groupes d'intérêt public *Culture Action Europe* (principal objet du Chapitre IV) et *Interarts*.

Si l'on se réfère plus largement à la liste des experts ayant signé un contrat avec l'Agence en 2016 et 2017<sup>99</sup>, on peut y distinguer deux profils communs et non exclusifs. D'une part, des personnes assimilées à des *enseignants-chercheurs*, fortement diplômées, notamment en sciences sociales (sociologie, sciences de la communication, histoire de l'art, économie de la culture, droit de la propriété intellectuelle, science politique) détenant *a minima* un doctorat et occupant parfois jusqu'à des positions de professeurs ou directeurs d'étude. D'autre part, des experts assimilés à des *praticiens de la culture*, pouvant présenter des caractéristiques proches de celles des porteurs de projet qu'ils évaluent. Ils font état d'une formation dans la gestion ou l'administration des organisations culturelles, de nombreuses années de travail dans ce secteur, et fondent leur expérience sur le fait d'avoir été alternativement porteur de projet européen, expert ou consultant, voire même responsable de points de contact européen dans leur pays.

Les contrats de prestation avec la Commission tout comme le contenu du travail des experts étant confidentiels, il a été parfois laborieux d'obtenir une réponse favorable à nos demandes d'entretien. Nous avons néanmoins obtenu 6 réponses (voir Tableau 23). Parmi les experts ayant accepté un entretien, 2 répondent plutôt au premier profil quand bien même ils sont par ailleurs associés à des projets culturels financés par la Commission européenne, tandis que 4 répondent plutôt au deuxième profil.

---

<sup>98</sup> « Meet our experts », *European Expert Network on Culture and Audiovisual* (EENCA), 2018 [en ligne]. <http://www.eenca.com/#experts> [consulté le 22 août 2019]

<sup>99</sup> « List of experts who signed contracts with the Agency in 2016 », EACEA, 2016 [en ligne]. [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/list-experts-2016\\_for-publication.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/list-experts-2016_for-publication.pdf) [consulté le 22 août 2019] ; « List of experts who signed contracts with the Agency in 2017 », EACEA, 2017 [en ligne]. [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/list-experts-2017\\_for-publication.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/list-experts-2017_for-publication.pdf) [consulté le 22 août 2019]



**Tableau 23 - Profil des experts interrogés**

	<b>Statut professionnel</b>	<b>Formation</b>	<b>Expérience</b>	<b>Programme d'activité en tant qu'expert</b>
<b>Tobias S.</b> ±40 ans	Micro-entrepreneur	Licence en histoire de l'art Formation courte en management de la culture	Missions au Ministère de la Culture hollandais et à la <i>European Cultural Foundation</i> .	<i>Creative Europe</i>
<b>Diana G.</b> ±45 ans	Directrice artistique	Licence en linguistique	Direction artistique d'une organisation à but non lucratif spécialisée dans le marionnettisme.	<i>Creative Europe</i>
<b>Erika M.</b> ±40 ans	Directrice et consultante	Maîtrise en gestion des organisations culturelles	Porteuse de projets européens. Directrice d'un cabinet de conseil en portage de projets européens.	<i>Culture 2007-2013</i>
<b>Joana G.</b> ±45 ans	Micro-entrepreneur	Doctorat en sociologie	Expertise sur le financement culturel public au niveau national (Portugal) et européen. Enseignement.	<i>Culture 2007-2013</i> <i>Creative Europe</i> <i>European Capitals of culture</i>
<b>James C.</b> ±60 ans	Maître de conférences en management de la culture, et consultant auprès d'organisations de production musicale	Doctorat en histoire de l'art	Porteur de projet européen. Maître de conférences en management de la culture. Gestionnaire dans une maison de production musicale.	<i>Culture 2007-2013</i> <i>Creative Europe</i>
<b>Jonathan C.</b> ±55 ans	Directeur d'une compagnie de théâtre	Maîtrise d'anglais	Direction de théâtre. Porteur de projet européen.	<i>Creative Europe</i>

Les experts choisis par l'Agence exécutive sont donc, pour la plupart, soit fortement diplômés, soit ils détiennent une importante expérience dans la gestion de projets culturels, soit les deux à la fois. Il est possible ainsi de s'attendre à ce que le travail d'évaluation qu'ils réalisent pendant la mise en œuvre du programme *Europe Créative* se base avant tout sur la connaissance, théorique ou pratique, qu'ils détiennent à propos, par exemple, des possibilités « d'innovation » et les formes « d'expérimentation » dans le secteur culturel. Toutefois, nous montrons dans cette partie que les modalités gestionnaires de l'évaluation, tout comme la position de subordination des experts vis-à-vis de l'Agence, positionnent le travail de ces experts ailleurs. Ceux-ci procèdent en effet principalement, d'un côté, à la vérification des critères et objectifs présents dans le projet, et, de l'autre, à l'évaluation de sa « contrôlabilité ».

Les experts apparaissent ainsi moins comme les agents d'un travail d'évaluation selon leur connaissance du secteur culturel, que comme des prestataires préparant le travail de contrôle gestionnaire des responsables de l'Agence.

### *Les experts : des travailleurs de l'évaluation*

Nous pouvons observer les experts en premier lieu comme des travailleurs de l'évaluation, dont les conditions de recrutement sont à la fois incertaines, temporaires et ponctuelles. Le site de la Commission, à ce titre, parle de « *occasional, short-term assignments* »<sup>100</sup>. Pour Erika M., la précarité des conditions de travail des experts et la faiblesse des délais tendent à attirer de plus en plus de travailleurs autoentrepreneurs (*freelancers*) en mesure d'accepter ce type de missions courtes et spontanées.

Si vous ne donnez pas aux experts l'espace et le temps ou l'argent pour faire ce travail correctement, si vous prévenez les gens seulement deux semaines avant le début de leur mission, vous allez seulement récupérer des autoentrepreneurs, qui ne travaillent pas comme... vous savez, ils feront peut-être ça fantastiquement bien, mais **les gens vraiment qualifiés ne peuvent pas tout d'un coup tout lâcher deux semaines avant**, et commencer à travailler là-dessus. **Donc, je pense que les pratiques de recrutement et les conditions de travail n'aident pas trop à trouver les bons experts** [Entretien #22].

En effet, lorsqu'ils sont inscrits sur la liste des experts sélectionnés, ceux-ci doivent attendre d'être « appelés » pour effectuer une évaluation. S'ils sont appelés, un responsable de l'Agence exécutive les contacte deux à quatre semaines avant la mission. S'ils acceptent « l'invitation », ils doivent assurer une disponibilité en temps plein pendant une à deux semaines. Comme le dit James C., de telles modalités peuvent être contraignantes pour les individus qui possèdent d'autres activités en cours – c'est le plus souvent le cas. Et s'ils refusent trop fréquemment, les experts sont susceptibles de ne plus être contactés :

Donc ensuite vous êtes sur une grande liste, et puis ils vous invitent. La plupart du temps vous ne pouvez pas parce que vous avez d'autres choses en cours. Parce qu'ils vous contactent, je crois, quatre semaines en avance. Oui, et donc ensuite vous devez libérer deux semaines à peu près. **Moi je ne peux pas me libérer quand j'enseigne par exemple**. Donc, hum, c'est ça, c'est la façon dont ils procèdent. **Et ils ont la liberté de vous réinviter ou non** [Entretien #6].

---

<sup>100</sup> « Working as an Experts », EACEA, 2018 [en ligne]. [https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/working-expert\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/working-expert_en) [consulté le 22 août 2019]

Par la suite, s'ils sont contactés et acceptent l'invitation, les experts disposent de cinq jours pour évaluer environ 20 dossiers de projet. Chaque dossier comporte la description de projet pouvant aller de 20 à 50 pages, un formulaire administratif de 50 pages intitulé « *eForm* » (reprenant les principaux éléments du projet sous la forme de listes, de cases à cocher et de questions-réponses), un budget précisément estimé et un ensemble d'annexes (CV, rapports d'activité des années passées, statuts des organisations, etc. – voir Figure 27).

**Figure 27 - Éléments de candidatures envoyés par l'un des porteurs de projet**

1. E-form
- 1.1. Budget form - to be attached to e-form
- 1.2. Detailed application form - to be attached to e-form
- 1.3. Signed declaration on honour x2 - to be attached to e-form
2. Cover letter - Printed and sent with USB
3. Statutes - on USB
4. Signed and scanned print-out of budget form - on USB
5. Proof of the number of members - on USB
6. CVs - on USB
7. External audit report 2012 and 2013 - on USB
8. Activity reports 2012 and 2013 - on USB
9. Signed financial identification form - on USB
10. Financial capacity form - on USB
11. Financial statements for 2012 and 2013 - on USB
12. Signed legal entity form and annexes - uploaded in the PIC portal

La taille des dossiers à évaluer en une semaine implique une cadence de travail élevée, demandant aux experts beaucoup de concentration. Comme le dit Erika M. :

Vous savez combien de pages font ces dossiers ? Je crois qu'aujourd'hui c'est 50 pages pour la description, le long formulaire et le budget. **Vous devez être très très concentré pour travailler à cette vitesse** [Entretien #22].

Ou comme le dit James C. :

Parfois vous devez faire 8 candidatures par jour. Et une candidature c'est comme ça vous savez [*faisant un signe d'épaisseur avec sa main*]. Donc au début **c'était très lourd, et j'étais très fatigué, et habituellement je suis pas fatigué. Mais la deuxième fois vous devenez meilleur**, et, voilà... [Entretien #6].

Cette cadence, si elle peut être ménagée, est une condition difficilement négociable du travail des experts. En témoigne le récit de Diana G., qui « trop consciencieuse », propose à ses camarades experts d'évoquer avec l'Agence le problème de ces délais de travail « trop courts » qui ne permettent pas de « rendre justice aux candidats ». À la suite de cette invitation, Diana dont le travail est pourtant apprécié de ses superviseurs affirme ne plus avoir été recontactée

par l'Agence. Selon elle, elle a pu apparaître à l'Agence comme une « faultrice de troubles » ou une « lanceuse d'alerte » :

Ils ne m'ont plus contactée parce que je semais le trouble. J'ai eu l'impression qu'au long du processus le retour était toujours positif, je faisais un très bon travail, j'étais très laborieuse, et dans le détail, et consciencieuse. Hum. **Je pense que peut-être j'étais trop consciencieuse, je voulais vraiment bien faire et rendre justice aux candidats.** Donc à un moment j'ai envoyé un *email* aux autres experts, ceux avec lesquels j'étais en contact et leur ai fait part de mes préoccupations par rapport à ça, pour savoir s'ils étaient d'accord, parce que je sentais que je voulais en parler, mais si c'était que moi, alors j'allais pas le faire. Donc je suis peut-être un peu une faultrice de troubles [*trouble maker*], un peu une lanceuse d'alerte [*whistleblower*], je vais pas me taire et juste faire mon travail si je sens que c'est un problème, que je ne peux pas faire le boulot correctement [...] et mon intuition c'est que l'un des co-experts a transféré mon *mail* à l'un des superviseurs ou quelqu'un d'autre. C'est ma théorie [Entretien #8].

Chaque jour de travail est rémunéré 450 euros, ce qui donne lieu à une rémunération d'environ 180 euros par projet évalué. Cette compensation financière, même si elle n'est soumise à aucun impôt du fait de la législation européenne, ne semble pas correspondre aux standards de la profession. C'est ce qu'affirme Erika : « mon sentiment c'est que la paie n'a jamais été adéquate pour la tâche et la façon dont ces panels étaient toujours organisés sur le court terme » [Entretien #22]. Pour elle, l'intérêt de l'expertise est alors moins pécuniaire que dû aux échanges, à la découverte de projets stimulants et aux formes de collaborations auxquelles elle donne lieu. Pour autant, lorsque nous demandons à Erika si, après avoir été experte pour le programme *Culture 2007-2013*, elle désire être experte pour le programme *Europe Créative*, elle m'explique que les procédures ont changé dans un sens qui ne donne plus tant de place au travail collaboratif entre experts. En effet, chaque projet est évalué en double aveugle, c'est-à-dire par deux experts ne communiquant pas pendant l'évaluation. À l'issue de leur évaluation, ceux-ci doivent produire un « *draft evaluation* » conjoint, sur la base d'un consensus. Le *draft* est ensuite envoyé à un Comité d'évaluation composé de membres de l'Agence et de membres de la DG EAC. Ce Comité a le dernier mot sur la décision de financement du projet. Comme nous l'ont expliqué plusieurs experts, l'ancienne procédure consistait à faire venir l'ensemble des experts à Bruxelles, pour travailler sur les projets. Le temps était partagé en deux, entre un moment d'évaluation individuelle et un moment de discussion avec les autres experts pour trouver un point d'accord (*consensus meeting*). Avec la mise en place du programme *Europe Créative*, le délai d'évaluation accordé aux experts a été raccourci et les modalités d'évaluation, comme le *consensus meeting*, transférées sur une

plateforme en ligne<sup>101</sup>. Des documents sont produits par les responsables de l'Agence afin de promettre des évaluations les plus « standardisées » possible et garantir un maximum de « transparence, un traitement égal et des décisions impartiales » [EACEA 2018A].

Autrement dit, en plus de formes de contrôle produites par la limitation du temps et indirectement par la standardisation des modalités d'évaluation, l'Agence exécutive organise la vérification des évaluations faites par les experts au travers d'un Comité d'évaluation. Ces interventions de l'Agence dans le travail des experts peuvent mettre en évidence une division ambiguë du travail entre les deux parties et la subordination de la décision des experts à celle des responsables de l'Agence. Erika M. nous explique à ce titre sa perception d'une situation au cours de laquelle elle s'est vue prise, en tant qu'experte, dans une relation d'interférence avec l'Agence :

Le *staff* de l'Agence est devenu très très contrôlant au sujet de ce qui devait être fait lors de la pré-soumission des évaluations, et ils ont commencé à éditer notre soumission, en nous disant « ce mot peut pas être utilisé, utilisez plutôt ce mot ». Et bien sûr, moi je répondais « je ne ferai pas ça, vous aurez tout à la *deadline*, et vous n'avez pas à vérifier mon travail, dégagez » [...] c'était vraiment beaucoup de pression, ils vous disent « on veut voir votre commentaire d'abord, on vous fait des retours, changez-ci, changez-ça, c'est pas assez comme-ci... », ils sont actifs... À ce moment-là quand ça a commencé, ils donnaient leur opinion avant que vous soumettiez [votre commentaire], donc ils vous faisaient entrer des choses dans le système alors que vous procédiez à l'évaluation. Ils vous demandaient non plus de pré-soumettre, mais une pré-ébauche [*pre-draft*] pour se faire une idée de « est-ce que vous avez avancé, ou est-ce que vous n'avez rien fait, ou vous n'arriverez pas au bout », et après ils les commentaient, très concrètement avec des points très précis [*en tapant du doigt sur la table*], parfois je pense en interférence avec, vous savez, le rôle de l'expert. [...] Je pense que ça compromet l'idée d'une évaluation indépendante, et aussi le rôle de l'expert avec, d'un côté, des gens qui connaissent le champ, et de l'autre l'Agence responsable des aspects techniques [Entretien #22].

Gianfranco G. responsable de l'agence depuis 2009, devenu successivement *project officer* puis coordinateur du processus de sélection nous affirme aussi : « les experts ce sont eux qui vont nous guider. Attention ce ne sont pas eux qui ont la décision finale. Ils vont seulement

---

<sup>101</sup> Comme en témoigne Erika M. : « Quand j'ai commencé à travailler comme experte, tout le travail était en face à face, donc on se voyait à Bruxelles, on travaillait comme des fous sur les candidatures, c'était un travail gigantesque, un travail très physique, puis on avait une semaine pour consolider. [...] Toute l'évaluation a été basculée sur du travail virtuel. Il y avait une époque où c'était d'abord virtuel puis les experts se rencontraient pour le *consensus meeting*, mais maintenant tout est virtuel. Il n'y a plus de contact face à face » [Entretien #22].

nous dire si ça vaut la peine d’investir dans votre projet. On a notre petite idée évidemment » [Entretien #35].

### ***Un processus de travail objectivé autour des grilles d’évaluation***

Les nouvelles modalités d’évaluation tout autant que la mise en ligne des procédures, aussi bien que leur position subordonnée, encouragent chez les experts une plus forte rationalisation et automatisation de la procédure d’évaluation. Pour aller au plus rapide, ceux-ci nous disent ainsi « incorporer les critères » formels définis par l’Agence et réaliser un travail « strict » de mise en correspondance de la description du projet avec la grille d’évaluation (voir Tableau 24). Comme le dit Joana G.,

En tant qu’expert on travaille pour la Commission, donc **on incorpore, en quelque sorte, le programme de la Commission, la mission, les objectifs, et les critères**. Quand on regarde les différents critères, on doit répondre à un ensemble de questions, qui sont supposées évaluer, rendre compte des réponses du projet à ces critères. **C’est ça qu’on doit regarder, très attentivement et de façon très stricte à la fois**, parce que beaucoup de projets candidatent, beaucoup plus que le nombre de projets que la Commission peut financer. Comme la compétition est stricte, on doit être très strict avec les critères [Entretien #24].

En plus de cette grille, l’Agence fournit aux experts une liste de sous-questions (que nous détaillons plus bas) leur permettant d’arriver à la « bonne note ». Au cours d’une lecture rapide de la description détaillée du projet, l’expert doit pouvoir trouver facilement les éléments qui répondent aux sous-questions et leur permettent de remplir un commentaire.

**Tableau 24 - Tableau de notations destiné aux experts selon les critères d’attribution**

	<b>Relevance</b>	<b>Quality of the activities</b>	<b>Communication and dissemination</b>	<b>Quality of the partnership</b>
	30 points	30 points	20 points	20 points
<b>Excellent</b>	30-28	30-28	20-18	20-18
<b>Very good</b>	27-24	27-24	17-15	17-15
<b>Good</b>	23-19	23-19	14-12	14-12
<b>Fair</b>	18-13	18-13	11-9	11-9
<b>Weak</b>	12-6	12-6	8-5	8-5
<b>Very weak</b>	5-0	5-0	4-0	4-0

Le respect de la grille est selon les experts le moyen d'aller vite, mais aussi de se rapprocher le plus possible d'un jugement objectif, et par là même, de garantir les conditions d'une compétition juste pour les porteurs de projet. Cependant, parfois la grille est si contraignante que le résultat de l'évaluation auquel elle amène va à l'encontre de ce que l'expert aurait désiré pour un projet. Comme le raconte Jonathan C. :

En tant qu'évaluateur du projet on devient aussi affectif, parce qu'il y a des projets qui sont super bons, mais on sait qu'ils vont pas être sélectionnés parce qu'on sait qu'ils vont pas atteindre la note suffisante pour être sélectionnés, mais vous vous dites « bon sang, ce projet il est super, l'idée elle est super, elle est très innovante, etc. etc. » **fait chier quoi, ce projet ne sera pas sélectionné quoi** [Entretien #36].

Avant de soumettre leur note au Comité d'évaluation de l'Agence, les experts sont invités à tomber d'accord sur la note à donner au projet : c'est le principe du « rendez-vous de consensus » (*consensus meeting*). Un troisième expert peut être sollicité dans le cas où le *consensus meeting* n'aboutirait pas à un accord. Si la procédure d'évaluation met ainsi en scène une contradiction interindividuelle et de potentiels conflits au sujet de l'interprétation des critères, les experts reconnaissent s'engager dans un processus au cours duquel il faut parvenir à une « évaluation juste » (*proper evaluation*). L'évaluation des experts n'a pas tant pour rôle d'apporter une analyse propre à l'évaluateur qu'un regard fidèle et systématique vis-à-vis de ce cadre d'évaluation. Selon les experts, l'intérêt de mener une double expertise est de pouvoir confronter un point de vue avec des experts dont le parcours, et donc la perspective, varie sensiblement, puis d'arriver à une note « objective ». Comme le dit James C. :

Les gens sont plus objectifs avec leur propre parcours, plus objectifs en regardant les candidatures. En plus, et c'est tout l'intérêt, une très bonne chose avec le *consensus meeting*, quand tu rencontres ton collègue, tu lis son évaluation, et tu as une lecture complètement différente. Après vous comparez. Parfois ça ne fonctionne pas, et un troisième expert arrive [...] mais ça n'arrive pas souvent [Entretien #6].

Et Tobias S. d'ajouter au cours d'un autre entretien :

Vous notez un [projet] « *good* »<sup>102</sup>, et après votre « *good* » diffère de celui de l'autre expert. En combinant [les évaluations] ça peut être une différence entre le fait d'être dans le haut du « *good* » ou dans le bas du « *good* ». Donc c'est aussi comme ça que vous essayez de créer cette intersubjectivité. [...] En échangeant avec les experts, et en tentant de comprendre ce qu'ils

---

<sup>102</sup> Référence au système de points, le « *good* » vaut 12 à 14 ou 19 à 23 points selon les critères.

veulent dire... Et parfois la différence persiste et... c'est pas idéal. Parfois vous avez besoin d'un troisième expert parce que la différence est juste trop grande [...] et, et, et si un troisième expert arrive et dit 'je suis d'accord avec la personne A, ou d'accord avec la personne B' et bien je sais que **le processus est juste et le fait que seule mon opinion n'a pas convaincu, encore une fois je n'ai pas de problème avec ça. Parce que je vois que c'est une évaluation juste par des gens qui ont des points de vue différents** [Entretien #7].

Les experts comme les responsables de l'Agence exécutive nourrissent l'idée qu'aucun jugement n'est objectif en soi. Cependant, un ensemble de dispositions sont mises en place pour tendre, autant que faire se peut, vers des évaluations « objectives ». Combiné à une double voire une triple contre-évaluation, puis à une supervision attentive de la Commission et de l'Agence, ces dispositions visent à garantir la primauté de la grille d'évaluation.

### ***Évaluer la contrôlabilité du projet***

Ce que réalise l'expert c'est donc un travail le plus « objectif » possible à la fois de vérification et de mise en correspondance entre ce qui a été formulé dans le projet et la grille d'évaluation. Mais si l'on comprend que la note de l'expertise sanctionne de manière rapide et efficace (car dénombrable, comparable, mesurable) un niveau de correspondance, cela ne nous apprend rien quant à ce qui fait la qualité de ce niveau de correspondance. En somme, pour reprendre l'expression de Tobias, comment est-ce que l'on se retrouve dans le « haut » ou le « bas » de l'échelle de points ?

Pour le savoir, le plus intéressant est de se pencher sur les sous-questions associées à la grille (voir Tableau 25) et sur les évaluations écrites rendues par les experts (voir Figure 28). Nous avons, pour ce faire, récolté au fil de nos rencontres et de nos entretiens 11 évaluations différentes rendues par des experts concernant des projets de coopération. Certaines évaluations ont donné lieu au financement du projet concerné (8) et certaines résultent de projets finalement rejetés (3). Les évaluations telles que transmises aux porteurs de projets se présentent sous forme d'un feuillet de deux à quatre pages. Sur ces pages, un commentaire correspond à chacune des quatre colonnes de la grille d'évaluation. Chaque commentaire est accompagné d'une note sur 30 ou 20, et l'ensemble du document est chapeauté d'une note générale sur 100. Les experts sont avertis à travers la plateforme numérique du « seuil d'admissibilité », c'est-à-dire de la note en deçà de laquelle le projet n'est pas consulté plus en profondeur par le Comité d'évaluation. Ce seuil est généralement fixé à 60/100. À l'opposé, le « seuil de sélection » se situe généralement entre 80/100 et 86/100 selon les appels. Pour les acteurs qui sont familiers du programme, un projet noté au-dessus de 80/100, qu'il soit sélectionné ou non est considéré



comme bon. Au-dessus de 90/100, il est considéré comme excellent et systématiquement financé dans les faits.

Figure 28 - Exemple de feuillet d'évaluation réalisé par des experts

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Creative Europe - Culture Sub-programme		84 / 100
<b>559308</b>	<b>Relevance</b>	<b>31 / 35</b>
<p>The project is implemented series of activities focused on the integration of artists with and without disabilities which strongly align with the range of Objectives and Priorities selected by the partnership. There is solid evidence in the bid that the activities involving the artist training, showcasing of the training, performances, symposia, assessment and development of a workbook on European good practice in inclusiveness expressly address a range of key issues associated with Objectives 1 &amp; 2 with the exception of the calculation of European literature.</p> <p>According with the stated priorities, the description is coherent even if the order given to the chosen priorities does not sort out from the different descriptions provided in the submitted documents. In fact, the concept seems to be more on researching and testing innovative approaches for social inclusion through the transmission of new skills, than on the first declared priority which is supporting international cultural activities.</p> <p>The idea of providing people with skills in order to let them play active roles and to enhance work opportunities at international level is coherent emerging from the project description, focusing on approaches of inclusion and opportunities which would be supported also after the end of the project through its "platform".</p> <p>The features of this platform seem to be closer to a "network" than a concrete tool/service able to be actively self-empowered. The project partners have articulated a clear commitment to exploring new, sustainable solutions to inclusiveness. The evidence suggests that this will be achieved mainly through evaluation of activities and the development of the good practice workbook. Beyond the immediate interests of the project, the partnership will enhance the wider impact of results through a dissemination process involving the significant scope and depth of the primary partner's and associate partner's respective networks. The general perception is that all the long-term goals of the project governing joint opportunities in the arts for young professional artists with and without disabilities, facilitating access to new markets, supporting international mobility experience, adopting new methods of audience development for underrepresented spectators) are not supported by a strongly media able to facilitate self-empowering and content contribution by the users. The platform created by the project aims at being the basis for a sustainable exchange of European players to promote creative talents and to strengthen collective self-esteem of young artists (including disabled and artists without disability), which is a very strong point but not a full guarantee of sustainability.</p> <p>The project starts from existing approaches and issues which are extremely current and it represents a sort of start-up (or first step) of a process which will require a longer period to produce proper results. Inclusion and disability are the main problematic which are faced by the partnership and those elements are an evident proof of the complementarity of the project to action implemented at regional and national level because they are cross-cutting priorities in the development of EU.</p> <p>The project supports inclusiveness and social integration through the arts and it provides an opportunity to identify international and transnational solutions, capable of achieving this. An EU contribution will facilitate this, and in the process add complementary value by involving local and regional stakeholders and actors, a conclusion that appears to be well reasoned.</p> <p>The applicant observes that while inclusion, integration and the rights of the disabled are not specified programme objectives, that the project activities do intend to generally accepted purposes of EU social development. At the supranational level, these concepts are enshrined as priorities within the UNESCO Convention on the Rights of Persons with Disabilities.</p>		
<b>559308</b>	<b>Quality of the content and activities</b>	<b>22 / 25</b>
<p>With respect to the aims of exploring "alternatives" and fostering practices that promote inclusiveness, the main deliverables (training, workshops, symposia, and workbook) and the details of the associated processes display real strength. The evidence suggests that this strength derives from careful consideration of the needs of the target group, the design and focus of project activities that result in a suite of actions highly to address those needs and support the selected Objectives &amp; Priorities.</p> <p>Quantitative and qualitative assessment will be professionally managed in cooperation with the University of Applied Sciences and the evidence suggests that the monitoring and evaluation process will be carried out methodically and scientifically and that results will be integrated into the Workbook.</p> <p>The audience development strategy is more a cross-cutting priority rather than a core action of the project anyway this feature is coherent with the declared information in the marketing of the chosen priorities. Indeed this strategy is harmonically integrated in the general approach of the project. The priority is properly supported by targeted initiatives such as implementation of methods with audio and text description to make accessible performances and symposia to people with disabilities, banner free for all the communication outputs, setting up a mediation format that allows the audience a personal approach to the production.</p> <p>CV information and experience with past projects create broad evidence for a partnership with an excellent track record in the creative cultural field and international / European project work. The evidence reflects a good range of skills and relevant management, organisational, artistic, training and linguistic skills across the project team and individual partner roles. Collectively the partners have developed a very good track record that underwrites their ability to execute this project.</p> <p>Taking into account the budgetary impact of essential human resources (support staff / assistants) and other items related to transport and translation, the overall budget with respect to cost centres, individual fee items and estimation of costs seems, timely, reasonable and prudent. A provision is provided for the proportion of the budget administered by the Lead Partner. Higher costs (in relation to the number of beneficiaries) are justified by the nature of the project itself, due to the fact that inclusion requires higher and sub-codes which limit the number of beneficiaries in relation to the economical sources.</p> <p>The evidence in the application and, in a more detailed manner, in the project description suggests that the timetable for the different phases and individual activities has been considered in some detail and that the execution of the proposed actions is feasible within the programme timeframe. The planning draws additional strength and reassurance from the past experience of the partners with regard to the logistical (necessities of executing international and inclusive cultural projects such as this, i.e. accessibility, special general support, and assistance for transportation).</p>		

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency Creative Europe - Culture Sub-programme		16 / 20
<b>559308</b>	<b>Communication and dissemination</b>	<b>16 / 20</b>
<p>Communication strategy foresees a series of standard and effective initiatives which are properly set to guarantee a good diffusion. Media are diversified and include a wide range of channels targeting different target audiences. Even the geographical level of the strategy does include local, national, international and web.</p> <p>EU support will be highlighted through the mission required visibility (presence of the EU logo) while the thematic of "Inclusion" will be an interesting and important bridge to contribute to the positive image of the EU, accordingly to the declared priorities.</p> <p>The online base in which there will be collected the main project results seems to be a good element in order to ensure the memory of the project while it does not seem a sufficient warranty for the self-development and self-empowerment of new initiatives, approaches and information after the end of the project.</p> <p>The entire project will be documented and assessed; the partnership will provide a workbook about comprehensive performing arts including different kind of contents and information on the specific matter. The workbook and its distribution to the very significant wider partner networks will maximize spread of outputs.</p> <p>There is solid evidence that the Inclusiveness Workbook, the terminal point and final outcome of the project and its activities, will receive broad distribution through a published edition available online through the project web and via distribution to project partner (main and associate) networks. However, beside the wide distribution, the description of the main result is not fully clarifying how, in concrete, it will help in the long term impact of the project. All the descriptions suggest the use of handbooks and activities keeping the results visible to the audience but this does not seem a far warranty for a wide on-going attention, interest and focus on the topic of inclusive performing arts.</p>		
<b>559308</b>	<b>Quality of the partnership</b>	<b>15 / 20</b>
<p>The evidence suggests that the structure of the partnership has been appropriately considered and that that transnational members have been integrated into the development and application process. There is very good alignment between needs and partners with respect to managerial, specialist and artistic roles. The Lead Partner possesses particularly broad experience and leadership qualities. With the Lead Partner in a coordinating role and the remaining partners participating in a pro-active manner in the implementation, organisation and monitoring, there is a sense of appropriate shared responsibility and a project management structure that is functionally fit for purpose.</p> <p>The partnership is fully involved and the division of tasks is clear, with some specific responsibilities assigned to partners with much coherent skills (i.e. assessment and evaluation).</p> <p>The organisation and general project management, the different weights of responsibility, the informative flow are clear and convincing, as well as supported by a large use of online tools aiming at giving continuity to the dialogue between partners through the use of open sources (iKxan, common Google documents, and Google spreadsheet).</p> <p>Moreover the permanent communication is encouraged also at a level of dialogue with the audience, through the webpage of the project and social networking through Facebook.</p> <p>The matter of the post-project life of the partnership is not directly addressed in the application. It is not completely clear how the partnership will last after the project or how there will be a reinforcement of the network. It is clear that several countries will be "touch" by the project and that geographically speaking there is a strong will of getting an important upgrade but the institutionalization of this cooperation seems to be lacking of a central point of cohesion able to keep the network alive and operative after the end of the project.</p> <p>The evidence suggests that the specific geographical distribution of the partnership is deliberate, strategic and value added as it is designed to juxtapose groups of countries (FR &amp; EL) and (DE &amp; UK) where levels of awareness regarding inclusion are quite different. Anyway this logic does not seem to be a warranty for a successful engagement of the network, involvement of other countries, serious stimulus of debate and collaboration.</p>		

Si l'on étudie les questions posées par ces fiches d'évaluation (voir Tableau 25), le jugement des experts pour répondre aux critères semble se focaliser sur deux dimensions : la première concerne principalement la correspondance directe avec les normes formelles du programme, puisque l'expert est supposé déterminer si le projet est « approprié » (surligné en gris), c'est-à-dire en ligne avec la stratégie européenne et les objectifs du programme ; la deuxième concerne sa « contrôlabilité » (soulignée en jaune) et la capacité du porteur à garantir le détail et la précision de la planification du projet, c'est-à-dire la propension de la réponse apportée par le projet aux critères à être à l'avenir observable, maîtrisable et quantifiable.

**Tableau 25 - Sous questions posées séparément aux experts et aux candidats  
en fonction des critères d'évaluation du programme**

<u>Award criteria</u>	<u>Points</u>
<p><u>Relevance</u></p> <p>-How <b>relevant</b> is the project to one or more of the priorities considered as instrumental to the achievement of the objectives of the Programme?</p> <p>-To what extent is the project aiming at <b>producing results</b> which will go beyond the sole interest of the partners and direct participants and have <b>potential long-term impacts</b>?</p> <p>-How <b>complementary</b> is the project to cultural actions implemented at national, regional or local level?</p> <p>-Are there other priorities identified in the framework of the project and <b>how appropriate</b> are they to achieve the specific objectives of the programme?</p>	30
<p><u>Quality of the content and activities</u></p> <p>-Are there <b>concrete and well-defined outputs (deliverables)</b> and <b>how appropriate</b> are they towards the overall objectives of the project?</p> <p>-How <b>appropriate</b> is the allocation of the budget and human resources to the activities undertaken in the framework of the project?</p> <p>-Is there <b>qualitative and quantitative assessment of the results foreseen</b> and how clear and <b>appropriate</b> is it?</p> <p>-If applicable, is there a <b>convincing and clearly defined</b> audience development strategy?</p> <p>-How <b>concrete and well defined</b> are the activities to be implemented in the framework of the project? How <b>clearly</b> the objectives and activities of the projects are related to the identified needs of the target groups?</p>	30
<p><u>Communication and dissemination</u></p> <p>-How <b>clear</b> and <b>appropriate</b> is the strategy to communicate on the activities of the partners' network, including the objectives, target groups, tools, channels, media, impact and timeline?</p> <p>-How will EU support be made visible throughout the duration of the project and beyond and contribute to a positive image of the EU?</p> <p>-How will the experience and knowledge acquired through the project be disseminated and to whom (at local, regional, national and/or European level), including beyond the duration of the project?</p>	20
<p><u>Quality of the partnership</u></p> <p>How is the partnership <b>defined</b> and to what extent does it ensure a strong involvement of all partners and a <b>clear division</b> of tasks between them?</p> <p>How will the partnership be made to last beyond the duration of the project?</p> <p>To what extent does the partnership go beyond the organisations' direct geographical neighbours and draw partners from a diverse geographical range of participating countries?</p>	20
<b><u>TOTAL</u></b>	

Au cours de l'évaluation, la valeur du projet se mesure donc par rapport à sa « pertinence » (la façon dont il répond aux normes formelles et informelles), mais aussi par rapport à sa

« contrôlabilité ». Ainsi, contrairement au principe de « d'exploration » qui prévalait lors des formations du RCE, le moment de l'évaluation valorise les projets se présentant comme « réalistes », « crédibles » et « prévisibles ». C'est ce dont témoigne Jonathan C. lorsqu'il nous incite à faire la différence entre deux temps du projet, celui de l'élaboration de la stratégie, et celui de « l'implémentation très concrète des activités » :

Souvent les candidats ne vont pas comprendre la différence entre la pertinence du projet, par rapport aux priorités de la Commission et l'implémentation des activités. C'est-à-dire que, dans un premier temps, on est davantage dans une stratégie, donc on est davantage dans une espèce d'énorme coupole comme ça, où on va développer un plan, où on va parler de l'idée générale et de la stratégie générale du projet, et puis, **dans un deuxième temps, on est vraiment là sur l'implémentation, très concrète des activités**, donc ça veut dire que si vous dites, par exemple, que vous allez faire du *capacity building, training and formation* pour les artistes, que vous établissez une stratégie générale, et que dans l'implémentation de vos activités vous dites que vous allez faire des *workshops*, mais vous savez pas quand vous allez les faire, vous savez pas qui va les faire, vous savez pas quels sont les artistes qui vont être impliqués dedans, vous savez pas où, vous avez pas budgeté les *workshops*. Bien là forcément... c'est moins bon. Donc vous pouvez avoir 25 ou 26 en *relevance*, en stratégie, et puis **vous allez avoir 15 sur 30 pour l'implémentation des activités parce qu'il y a rien de concret** [Entretien #36].

L'attention portée à la contrôlabilité du projet est encore plus explicite dans les réponses que les experts transmettent à travers leurs commentaires. Le cas de l'évaluation du projet de Francesca B. est particulièrement intéressant à cet égard. Son projet a été rejeté par le Comité d'évaluation au cours de l'année 2016, ce qui nous permet de mettre en avant les éléments qui lui sont reprochés. Dans le but de retenter sa chance, Francesca B. a en outre elle-même constitué un document de plusieurs pages au sein duquel elle liste, catégorise et répond à l'ensemble des commentaires qui lui sont faits (voir Figure 29).

Figure 29 - Extrait du document d'auto-réflexion produit par Francesca B. après l'échec de son projet

		71/100	Presentation / readability Lack of strategy Rethink activities / actions
RELEVANCE		20 / 30	
STRENGTHS	WEAKNESSES	SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT	
Good matching and relevance to the Creative Europe Culture sub programme objectives and priorities	Strategy is not adequately presented	Concept note linear (instead of transversal). Simplify the process, reducing activities. Concept not in English	
The applicant contextualises the project objectives and strategies within the European debate of audience development of museums	Strategy not considered fully effective to guarantee the achievement of the objectives.	Re-establish Clear priorities, objectives, targets, results, durability -> meet the steering committee	
Focus on European and non-European publics in a proper manner	Digital shift and its application has not been concretely explained with consistent examples of the guide tool.	Establish a working group (digital experts) Specification of the tools (Describe technically.)	
Focus on the sustainability of the cultural sector	Some concepts are just briefly mentioned but not concretised (nouveaux contenus innovants, "activités plurisensorielles)	Establish a working group (cultural development experts) Clarify our actions and our target. Stress the RR particularity (atmosphere/experience) that make the difference with museum (like HRP)	
Involving the audience in the production process	No sufficient information about the strategy to develop new management and marketing for the museum sector	Establish a working group (marketing experts) Make the marketing strategy explicit (pass, tourism opportunities) explain how our project can impact the whole cultural system	
Developing new audiences	The concepts of incubator and accelerator are used with a wrong impact time span	Make clear	
Developing new delivery channels using new technologies	Audience development is mostly connected to the goals of the partners for their future development and to the necessity of the concerned cultural institutions to establish good contact with their (new) publics.	Enlarge the project spheres of actions. Not only benefit for partners/professional/ Arte but spin off on society (European and non-European). Project has to produce changes (on behaviours citizens / society/ policies) . Need of RR as public space used by citizens	

Trois niveaux d'amélioration, semblent ressortir de ce document et de la fiche d'évaluation produite par les experts. Le premier est celui, rédhibitoire, de l'explicitation de la stratégie et de sa réalisation. Là encore, c'est n'est pas tant la nature de la stratégie qui met à défaut la candidate, que l'imprécision de son résultat attendu – comme en témoignent les commentaires suivants : « *the strategy is not fully detailed to be sufficiently convincing* » ou encore « *the strategies proposed are considered as convincing strategy in a limited extent* » [Projet 10]. Le deuxième niveau d'amélioration est associé au manque de précision non pas de la stratégie en tant que telle, mais de la terminologie employée. En effet, chacune des notions – notamment les expressions dont on a vu qu'elles constituaient un marqueur du processus de modernisation opéré par les organisations à travers le « prototype » – doit être mobilisée en lien avec des actions « précises » ou des mécanismes « concrets » inhérents au projet. Ainsi, lorsqu'une simple transposition des termes est identifiée par les experts évaluateurs elle peut être fortement sanctionnée. Comme le dit Tobias S. :

Si dans votre candidature, vous mettez juste les mots à la mode [*buzz words*], parce que vous pensez que c'est ce qu'ils veulent entendre, et bien beaucoup d'experts vont le remarquer, et vous dire « et bien vous essayez juste d'appuyer sur des boutons là et on pense que ça n'est pas vraiment au cœur de votre projet », par exemple [Entretien 7].

À ce titre, il est reproché à Francesca B. d'avoir mal mobilisé dans son projet les notions d'« incubateur » et d'« accélérateur » (« *The concepts of incubator and accelerator are used with a wrong impact time span* ») et de n'avoir pas concrètement exposé la mise en œuvre du « tournant numérique » au sein de son organisation (« *Digital shift and its application has not been concretely explained with consistent examples* » [Projet 10]). En parlant des expressions « nouveaux contenus innovants » et « activités pluri-sensorielles », mentionnées dans le projet, les experts regrettent que ces concepts soient « brièvement mentionnés mais pas concrétisés ». Ici encore, le commentaire est marqué par l'impossibilité de comprendre exactement ce qui se cache derrière les termes employés dans le projet. Enfin, des améliorations peuvent être demandées quant à la cohérence générale de la description. Des commentaires, tels que « *the architecture of the project does not present a high level readability* » [Projet 10], montrent que la structure entière du projet doit être « équilibrée » et les activités correctement « divisées », tout en respectant un « fil rouge ». Cet aspect montre la difficulté pour les porteurs à répondre aux injonctions – en particulier les injonctions à l'inclusion de l'utilisateur, de partenaires provenant de pays et de secteurs diversifiés, de réponses à des problématiques globales et de la transformation radicale des modalités de travail – tout en répondant aux exigences de contrôlabilité. Lorsque l'expert souligne qu'il est « difficile de suivre la ligne rouge du projet dans son ensemble » [Projet 10], Francesca B. répond sur la marge de son document pour elle-même : « [nous avons] 3 axes principaux mais [qui sont] aussi transversaux et interdisciplinaires. Comment on peut expliquer ça ? » [Projet 10]. Cette tension entre la réponse zélée à une multiplicité d'objectifs et d'injonctions, d'une part, et le maintien d'une cohérence générale, d'autre part, est un élément que l'on retrouve au sein de nombreuses évaluations. À Fleur H., dont le projet a été refusé, l'évaluation indique ainsi que « les partenaires proviennent de différents secteurs et auront la tâche de gérer une grande variété d'activité. Il y a un risque potentiel qu'avec la diversité des antécédents [*backgrounds*] et des activités, le partenariat se fragmente » [Projet 3]. Jakob I., dont le projet a été refusé puis accepté lors d'une recandidature, se voit notifié que des « thèmes tels que la xénophobie, la ruralité, les Roms et la crise économique sont clairement des priorités, mais il pourra être difficile d'établir un lien entre elles » [Projet 2].

En fin de compte, le travail de l'expert s'inscrit moins dans la mise en œuvre d'un savoir intellectuel reconnu par l'Agence, qu'au service d'une prestation rigoureusement contrainte. Et ce, à tel point qu'un porteur de projet comparera (lors d'une journée de rencontre avec l'Agence exécutive) le travail de l'expert avec celui d'un « commissaire aux comptes » [Notes du

14/09/2015]. Pour bien comprendre le rôle des experts, il est ainsi possible de reprendre ici la distinction formulée par Gisèle Sapiro dans son texte sur les « Modèles d'intervention politique des intellectuels » (Sapiro 2009). Parmi les intellectuels spécialisés qui informent les décisions des pouvoirs publics, Sapiro distingue en effet deux types d'intellectuels : l'*expert* qui « fournit les fondements « scientifiques » des politiques publiques » et l'*intellectuel organique* qui « accept[e] de se soumettre à la discipline d'une institution ou d'une organisation ». Alors que le premier est caractérisé par une position de domination dans son champ, le second « produit un diagnostic « neutre » pour l'élaboration des politiques publiques (ou pour une organisation politique ou une entreprise) » et doit « renoncer dans une certaine mesure à exercer son esprit critique et s'ajuster à la demande étatique (ou d'autres organisations), se plaçant ainsi en position dominée par rapport aux détenteurs de capital politique et économique » (Sapiro 2009, p. 11). Sous ce jour, les experts mandatés par l'Agence exécutive se fondent dans le type de l'intellectuel organique. Leur rôle n'en est pour autant pas moins essentiel. En effet, les experts du programme *Europe Créative* agissent sur le financement d'au moins deux points de vue : le premier point de vue est politique, le deuxième est fonctionnel.

D'un point de vue politique, les experts apportent le facteur de neutralité dont l'Agence a besoin pour mener le programme à bien. Les experts apparaissent comme des opérateurs traduisant l'arbitraire de la stratégie européenne et de ses critères dans l'objectivité des notes et des commentaires qu'ils fabriquent. L'introduction de cette thèse proposait ainsi le cas d'un d'orchestre dont le financement avait été interrompu suite à la mise en place du programme *Europe Créative*. On peut se souvenir alors de la façon dont, pour répondre à la polémique, le Commissaire de la DG EAC avait mobilisé l'évaluation des projets par les experts pour justifier cette interruption.

Mais il y a également un intérêt fonctionnel à l'activité des experts. En effet, concrètement le travail des experts consiste en grande partie à écarter tout projet de candidature trop vaguement défini. Les experts cherchent des projets « contrôlables », dont le « risque » est réduit, et dont on peut prévoir les « *output* ». Ils signalent ainsi régulièrement un manque de précision dans les termes, les méthodes et les outils d'auto-évaluation fournis par les porteurs. Ils apportent alors des demandes d'amélioration que les porteurs reprennent au mot près pour proposer une éventuelle seconde candidature<sup>103</sup>. En plus de constituer un travail d'évaluation,

---

<sup>103</sup> Le projet peut être fortement modifié pendant, mais également après le processus d'évaluation par les experts formés. Dans le cas d'un refus de financement, les porteurs de projet reviennent systématiquement sur les notes des évaluateurs qui constituent la base pour la reformulation ultérieure du projet. Pour beaucoup de porteurs en cours de préparation d'une première candidature, il est même acquis que le projet « ne passera pas du premier coup », et qu'un « ballon d'essai » est nécessaire pour trouver ses marques.

les experts anticipent ainsi sur le travail de suivi et de contrôle des projets sélectionnés. En effet, une description de projet n'ayant pas ou mal explicité un ensemble d'activités à mener *ex ante*, laisse peu de prises pour une évaluation *ex post*. Noter le projet au niveau de sa contrôlabilité, permet ainsi de préciser le projet pour pouvoir le suivre et le contrôler ultérieurement. L'expert prépare ainsi le terrain au travail de contrôle (« *monitoring* ») des activités financées par les responsables de l'Agence exécutive.

En d'autres termes, après une étape d'exploration motivée par les injonctions modernisatrices des formatrices, puis de transition de l'organisation à travers la formulation d'une description détaillée du projet, le travail des experts donne à voir le début d'une troisième étape de contrôle du projet.

### III.3.2 Le contrôle à distance des *project officers*

Une fois que le projet est sélectionné, celui-ci est contraint par un certain nombre d'obligations et soumis au suivi de l'Agence exécutive. Un responsable de l'Agence, nommé *project officer*, devient le principal interlocuteur du porteur de projet.

#### Encadré 10 - À propos des *project officers*

L'Agence est une entité directement dépendante de la DG EAC. Elle gère un budget opérationnel de 600 millions d'euros par an grâce auquel elle embauche les 450 agents qui y travaillent [EACEA 2018B] et finance les projets participants aux programmes dont elle a la charge : *Erasmus+*, *Europe Créative*, *Europe for Citizens*, *EU Aid Volunteers*. À titre d'exemple, pour la seule année 2017, les deux programmes les plus importants gérés par l'Agence (*Erasmus+* et *Europe Créative*) ont respectivement attiré 6000 et 4600 candidatures, parmi lesquelles 2500 et 1530 projets ont été sélectionnés.

Au sein de l'Agence, les « *project officers* » ont un rôle primordial puisqu'ils sont responsables du suivi des projets sélectionnés pour remplir l'objectif de ces programmes. Leur recrutement se fait sur la base des procédures de sélection du personnel de la Commission, impliquant un test écrit et plusieurs entretiens. Ce mode d'accès à la fonction donne à voir, ici aussi, différents profils. Au cours de recherches à partir du réseau professionnel *LinkedIn*, nous avons pu récolter des données sur le parcours professionnel et la formation de 18 *project officers* de l'Agence exécutive. Nous en avons



déduit deux profils : un type *européen* et un type *européanisé*<sup>104</sup>. Le type de profil *européen*, a généralement poursuivi des études spécialisées sur la question européenne (droit européen ou affaires publiques européennes, en particulier) et s'est engagé dans des expériences professionnelles auprès d'institutions européennes (soit directement en leur sein, par le biais du « Programme de stages de la Commission européenne », soit en étant employé d'abord par des groupes d'intérêt ou des entreprises actives à Bruxelles). La trajectoire de ce premier type de *project officer* se caractérise donc par un ancrage professionnel moins associé aux métiers de la culture qu'à ceux du champ de l'Eurocratie (Georgakakis 2012). *A contrario*, le *project officer* de type *européanisé*, bien que moins fréquent, se caractérise par un passage initial dans des fonctions au sein de structures culturelles et artistiques et une formation associée à l'administration des organisations culturelles ou à but non lucratif. Cette deuxième catégorie montre, à ce titre, des similitudes avec les profils observés chez de nombreux porteurs de projet (voir III.1.1).

La rémunération des employés de l'Agence répond à une grille de salaire identique à celle de la Commission, répartie en 16 classes de salaire, allant de ±2500 euros à ±18 400 euros bruts par mois. Les *project officers* peuvent, selon leur grade, voir leur salaire fluctuer de ±4500 à ±7300 euros par mois.

Nous l'avons vu, le financement par projets s'inscrit dans une logique d'efficacité impliquant une allocation ciblée des fonds publics et la mobilisation active de porteurs de projet pour répondre à l'objectif cible. De surcroît, le programme *Europe Créative* et l'augmentation budgétaire grâce à laquelle il a été mis en place est le résultat d'une promesse de retour sur investissement que la Commission et son Agence doivent désormais parvenir à démontrer. Pour ceux-ci, la réussite du programme passe alors, d'une part, par une sélection et un suivi de projet engendrant un taux le plus faible possible d'échec (projet abandonné ou incomplet), et, d'autre part, par la production d'une quantité la plus exhaustive possible d'informations sur les projets en cours ou terminés comme autant de preuves de leur résultat.

---

<sup>104</sup> Nous reprenons ici à notre compte une distinction proposée par Courty et Michel (2012, p. 232) pour distinguer les profils de représentants d'intérêt. Ceux-ci distinguent en effet deux types de « filières » comme modes d'entrée dans l'espace du *lobbying* : les filières *européennes* et les filières *européanisées*.



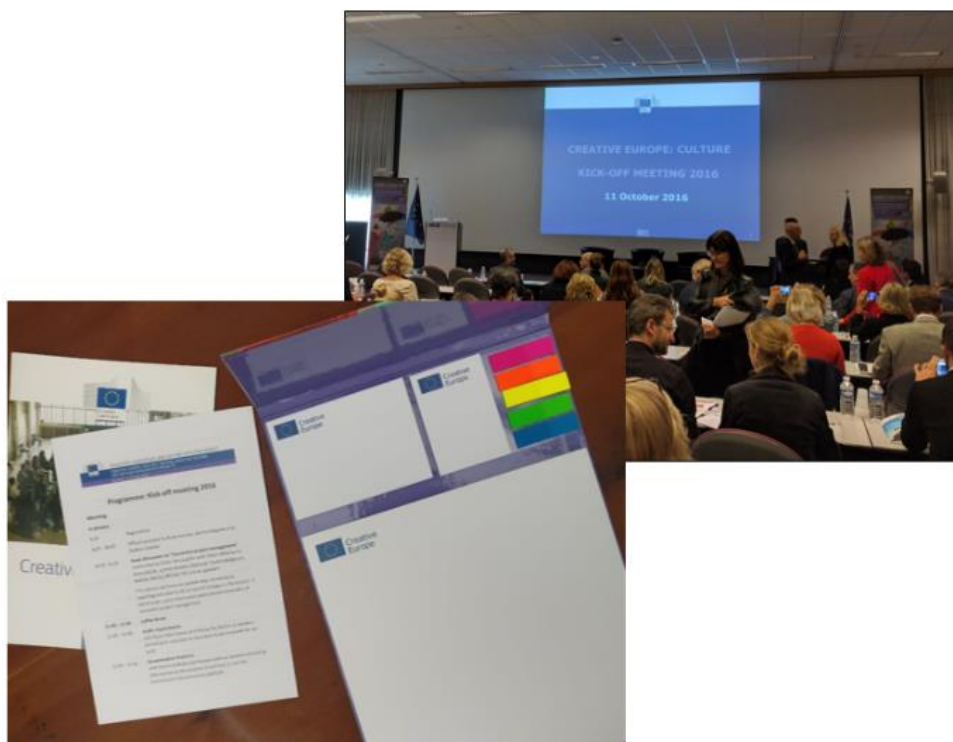
Dans cette partie, nous montrons que, pour mener à bien cette charge, l'Agence tend alors à construire une relation ambivalente avec les porteurs de projet, située entre partenariat et subordination. Dans le prolongement du cadre de travail mêlant autonomie et contrainte durant l'écriture du projet, les *project officers* vont, d'une part, promouvoir une relation partenariale avec les porteurs de projet dans le but de partager avec eux leur responsabilité dans la réussite du programme et susciter leur engagement. D'autre part, ils s'appuient sur le contrat signé avec l'Agence et un ensemble d'outils de « bonne gestion » à leur disposition pour garantir un contrôle continu et une subordination des porteurs.

### ***Un contrat dans les faits***

La meilleure façon d'illustrer la tension entre partenariat et subordination lors du travail de contrôle est de passer par la description du « *kick off meeting* ». Chaque année, depuis le lancement du programme *Europe Créative*, est organisé un événement que les responsables de l'Agence exécutive nomment le *kick-off meeting*. Cet événement rassemble l'ensemble des lauréats du financement *Europe Créative*, plusieurs membres de la DG EAC, ainsi que les responsables de l'Agence exécutive eux-mêmes. La journée a pour principal intérêt de faire se rencontrer les heureux porteurs de projet avec leur « *project officer* », puisque ce dernier assurera, pour le compte de l'Agence, le suivi du projet durant toute sa mise en œuvre. Pour les responsables de l'Agence, cet événement est l'occasion de rappeler aux porteurs de projet leur responsabilité dans la réussite non seulement de leur propre projet, mais également de l'ensemble du programme *Europe Créative*.

Le *kick-off meeting* de l'année 2016 a lieu le 11 octobre, dans un centre de formation au management à Bruxelles, le *Management Centre Europe*. À 9h du matin, les participants sont accueillis dans un hall où sont servis thé, café et croissants. Nous recevons un livret contenant quelques fascicules, le programme de la journée et des calepins de tailles variées portant le logo du programme *Europe Créative* (voir Figure 30). À 9h30, nous sommes invités à monter vers une grande salle de conférence. Les personnes présentes montrent des signes à la fois d'enthousiasme et d'impatience, nous donnant des impressions de rentrée scolaire.

Figure 30 - Livret d'accueil (à gauche) et salle de conférence du Kick-off meeting



Les participants et le silence s'installent progressivement. Ivan K., directeur de l'Agence exécutive, prend en premier la parole. Il commence par rappeler aux porteurs de projet l'importance de leur tâche dans la réussite du projet, puis poursuit sur la nécessité de travailler « ensemble » à la « démonstration de l'impact » du programme. Le discours de Ivan K. évoque alors la responsabilité des porteurs qui ne porte pas seulement sur la réussite de leur propre projet mais aussi sur la réussite du programme *Europe Créative* dans son ensemble :

À nous tous, la Commission, l'Agence, mais aussi les bénéficiaires, **il nous est demandé de plus en plus de démontrer que ces projets sont très importants** pour le secteur créatif en Europe, qu'ils enrichissent nos sociétés, qu'ils ont un impact sur les gens qui sont investis, les esprits créatifs qui sont derrière, mais aussi les publics qui les suivent. Mais, démontrer cet impact n'est pas une tâche facile et **nous devons tous y travailler** [Notes du 11/10/2016].

Tout au long du *kick-off meeting*, les responsables du programme cherchent ainsi à engager les porteurs de projets dans la mise en valeur collective du programme *Europe Créative*, les encourageant à entrer dans un processus « d'échange », de « coopération », de « co-production » de la valeur du programme.

Tout le monde ne sait pas à quel point il est positif et enrichissant d'échanger, de co-produire, de travailler ensemble à travers ces projets. Je suis certain que vous serez d'accord qu'ensemble nous pouvons résoudre cette limite et augmenter la visibilité de notre impact. Ensemble, nous

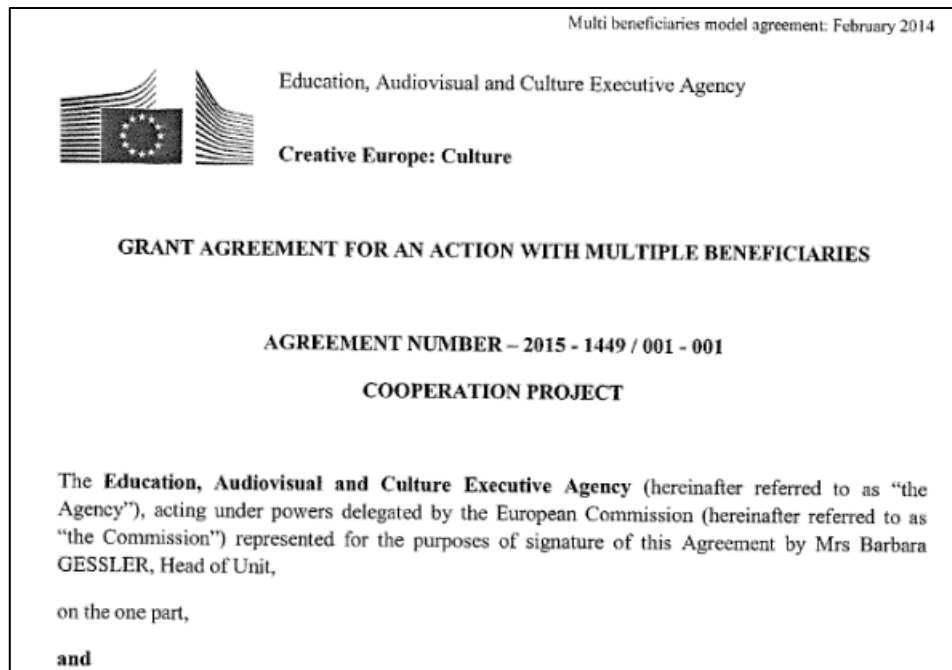
devons être certains que les gens comprennent que dépenser de l'argent dans un projet comme le vôtre est un investissement de grande valeur pour l'Europe. **Pour cela, il nous faut vos retours, vos succès et par-dessus tout votre enthousiasme. Je suis certain que nous pouvons compter sur vous, [...] alors s'il vous plaît ne nous laissez pas tomber** [*brouhaha, et rires étouffés*] [Notes du 11/10/2016].

Les porteurs de projets sont présentés comme des partenaires de l'Agence exécutive pour justifier collectivement les fonds européens alloués à la culture et défendre l'existence du programme. Ils deviennent eux-mêmes tributaires de son succès et de sa pérennité. Comme le dit un peu plus tard dans la journée Meredith Z., une autre *project officer*, les responsables de l'Agence veulent se présenter en véritables partenaires :

**Nous voulons être beaucoup plus que de simples gestionnaires de contrat ou de subvention,** nous espérons que vous nous verrez comme de vrais partenaires à votre projet, et cela est possible seulement en nous informant du développement de vos projets. [...] **Vraiment, engagez cette communication avec nous.** Nous en sommes impatients, car cela nous enrichira mutuellement dans ce processus [Notes du 11/10/2016].

Si on retrouve, dans le discours de Ivan K. comme de Meredith Z., une tentative d'inscrire une forme d'horizontalité entre l'Agence et les porteurs de projets, l'activité de ces derniers est pourtant encadrée par des modalités d'exercice fortement contraignantes. En effet, les coordinateurs de projets subventionnés, avant d'arriver au *kick-off meeting*, ont tous signé un contrat de financement (*grant agreement*) avec l'Agence exécutive (voir Figure 31).

Figure 31 - Première page du contrat de financement (*grant agreement*)



Ce contrat contient une trentaine d’articles et 8 annexes. Parmi les engagements, figure notamment l’obligation de mettre en place le projet tel qu’énoncé dans la candidature. La description détaillée du projet et le formulaire *eForm* (reprenant les principaux éléments du projet sous la forme de listes, de cases à cocher et de questions-réponses) deviennent alors deux des pièces principales des annexes. Comme l’indique l’article II.16.3.1.c du contrat de financement :

Article II.16.3.1

*The agency may decide to terminate the Agreement or the participation of any one or several beneficiaries participating in the action, in the following circumstances: [...] (c) if the beneficiaries do not implement the action as specified in Annex I or if a beneficiary fails to comply with another substantial obligation on it under the terms of the Agreement.*

Une partie des prescriptions du *kick-off meeting* consiste ainsi à rappeler aux porteurs qu’ils ont été sélectionnés sur la base d’un projet auquel ils doivent systématiquement se référer (comme selon une responsable de l’Agence exécutive : « nous vous encourageons à faire vos retours et vos rapports en fonction de vos réponses au formulaire d’évaluation. C’est important pour nous que vous gardiez le fil de l’idée de départ de votre projet autant que possible » [Notes du 11/10/2016]). Il en est de même pour les obligations concernant la « publicité » de l’Union européenne (Article II.7) qui doit figurer sur l’ensemble des éléments de communication du projet financé dans un format réglementé. Cette obligation fait partie des obligations dites

« substantielles » dont le non-respect est susceptible d’aboutir à une rupture du contrat (comme le dit une participante au *kick-off meeting*, « il faut mettre dans la tête de vos partenaires que ‘no logo, no money’ » [Notes du 11/10/2016]). Sauf cas de force majeure, l’Agence peut aussi se considérer lésée si le projet n’est implémenté que partiellement ou tardivement et exiger alors des dommages et intérêts voire un remboursement du financement. C’est ainsi que le formule l’article II.3.2 du même contrat :

Article II.3.2

*Except in cases of force majeure, the beneficiaries shall compensate the agency for any damage sustained by it as a result of the implementation of the action or because the action was not implemented or implemented poorly, partially or late.*

Le projet de candidature devient, *de facto* après la signature du contrat, obligé par un ensemble de dispositions contractuelles. Pourtant, de telles obligations peuvent s’avérer difficilement conciliables avec des projets élaborés plusieurs mois ou années à l’avance. Comme nous le dit Bénédicte C., porteuse de projet : « C’est un enfer, c’est un enfer parce qu’en fait vous écrivez un projet trois ans en avance, donc moi j’ai mis des dates de concert à peu près sauf qu’au final entre le moment où vous écrivez le projet, et le moment où vous avez le financement et vous devez mettre en route votre action et ben y a des choses qui ont changé » [Entretien 28]. La rigidité du contrat pèse ainsi sur le porteur de projet qui doit pallier les changements liés notamment à son partenariat. James C., qui a été successivement porteur de projet puis expert pour l’Agence exécutive, nous explique que cette pression contractuelle témoigne pour lui davantage d’un « excès de bureaucratie » qu’une attention portée au contenu du projet lui-même :

Quand le festival international a eu lieu, j’ai perdu deux partenaires la première année, et ils m’ont dit, ce que je peux comprendre : « oui, vous avez eu des points élevés parce que vous aviez 5 partenaires. C’est comme ça que vous avez eu des points élevés. Donc vous devez trouver d’autres partenaires ». Je leur ai dit : « je vais le faire ». C’était aussi ce que je voulais, bien sûr, **mais leur demande c’était pas pour des questions de contenu, ce n’était qu’à cause de la bureaucratie.** [...] En fait je suis littéralement tombé malade après l’organisation du festival il y a trois ans. Malade à tel point que j’avais du mal à prononcer le mot « application », parce que, pfff, je suis devenu fou [Entretien #6].

Dans la continuité du travail des experts pour certifier la contrôlabilité du projet, ce qui fait aux yeux de l’Agence la réussite du projet et l’efficacité du programme, c’est l’adéquation du projet

réalisé avec le projet initial. Les modalités de contrôle disqualifient ainsi toute variation excessive des activités du projet vis-à-vis du contrat.

S'il est possible de voir dans ces modalités le résultat d'un mode d'organisation « bureaucratique » comme le dit James C., celui-ci doit néanmoins, pour être compris, être réinscrit dans des modalités plus générales de financement qui sont propres à l'ensemble des programmes de l'Union européenne. La rigidité du contrat exprime d'abord la nécessité de répondre à des modalités gestionnaires qui sont imposées à l'Agence exécutive elle-même. En effet, l'Agence exécutive répond directement aux engagements qu'elle a avec la DG EAC<sup>105</sup>. Cette dernière, elle-même contrainte à prouver le bon fonctionnement de son action et le bon usage des fonds qui lui sont accordés, impose à l'Agence une forte rationalisation budgétaire et gestionnaire. Comme le dit le texte de décision produit en 2009 pour instituer l'Agence exécutive, celle-ci « est soumise au contrôle de la Commission et lui rend compte régulièrement de l'exécution des programmes qui lui sont confiés » [Commission européenne 2009B]. La DG EAC requiert ainsi elle-même des « contrôles *ex ante* », des « audits *ex-post* » et « indicateurs de recouvrement » qui soumettent, un échelon plus haut, l'Agence exécutive aux mêmes contraintes gestionnaires (ou bureaucratiques) que les porteurs de projet [EACEA 2016]. C'est donc bien en ce sens que l'Agence doit travailler main dans la main avec les porteurs : parce qu'elle est soumise aux mêmes impératifs et aux mêmes contrôles.

Ainsi, si le rapport entre le porteur de projet et l'Agence est parfois énoncé sous le jour de « l'échange », il est néanmoins structuré par un contrat dont le non-respect peut aboutir à la rupture. Le principe de partenariat lui-même semble être en fait un moyen pour l'Agence de prolonger le contrôle en anticipant les ruptures de contrat ou les suspensions de financement. La pression gestionnaire tout comme la nécessité de montrer l'efficacité du programme *Europe Créative* font ainsi persister l'ambivalence d'une relation de travail avec les porteurs de projet se situant souvent plus près de la subordination que du « partenariat ».

### ***Réduire l'incertitude à distance***

Une rupture de contrat ou une suspension du financement n'est souhaitable ni pour le porteur de projet, ni pour l'Agence exécutive. Parmi les multiples « *key performance indicators* » qui évaluent le travail de l'Agence exécutive figure notamment le pourcentage de projets correctement menés à leur terme ainsi que le temps imparti avant leur clôture. Pourtant, l'imprévisibilité qui accompagne le contrôle des centaines de projets constamment en activité

---

<sup>105</sup> Si l'Agence exécutive travaille sous la tutelle d'autres DG (DG ECHO, DG HOME et DG CNECT) sa tutelle principale est la DG EAC.

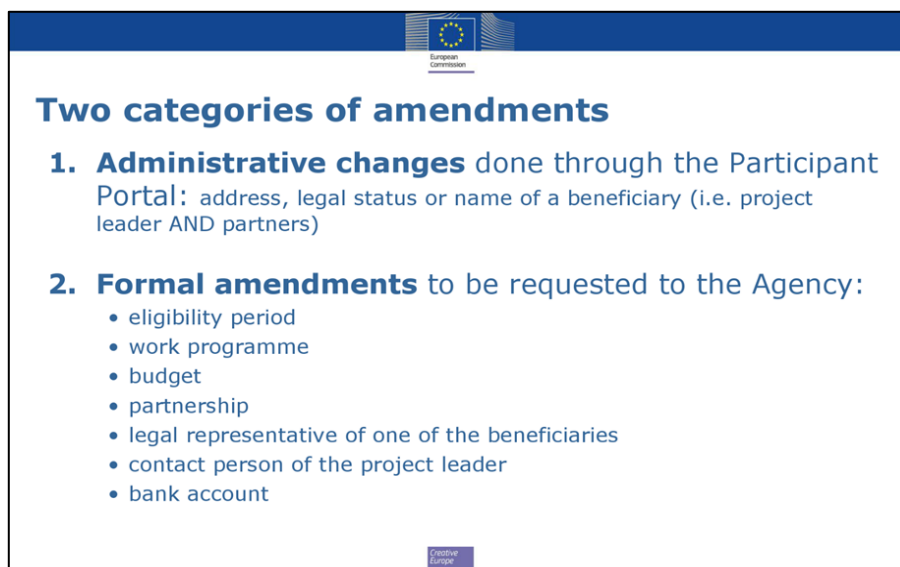
implique une situation d'incertitude constante pour les *project officers* que ceux-ci tentent de réduire avec l'aide des porteurs de projet.

Pour ce faire, plusieurs moyens sont à la disposition des *project officers*. Pour les modifications perçues comme inévitables pendant la durée du projet (c'est souvent le cas lors du défaut de l'un des partenaires comme évoqué plus haut), les porteurs disposent d'un mécanisme de contrôle des amendements. Comme l'explique Meredith Z. durant le *kick-off meeting* :

Le projet n'est pas quelque chose de statique, il est donc compréhensible que certains éléments changent. Toutefois, vous devez garder en tête que votre projet a été sélectionné, qu'il nous a été soumis, et qu'il a été évalué par les experts : donc **quelconque amendement du projet doit être discuté en amont**. Gardez en tête que la description de votre projet, le plan de travail détaillé, le budget prévisionnel, sont annexés au contrat de financement. Ils sont donc considérés comme des éléments contraignants [*binding elements*] [Notes du 11/10/2016].

Il existe deux types d'amendement (voir Figure 32) : les amendements administratifs, « moins importants », qui concernent des changements administratifs (adresses, noms des bénéficiaires, etc.), et ceux, « plus importants », qui touchent à la forme du projet : période d'exercice, activités prévues, budget, partenariat, etc.

Figure 32 - Diapositive du *Kick-off meeting* : les deux catégories d'amendement au contrat



Les amendements sont soumis par le porteur de projet au *project officer* à travers des modèles (*templates*) préfabriqués par l'Agence exécutive. Le *project officer* choisit alors d'accepter ou de refuser l'amendement. Parmi les amendements formels, les changements de date (« amendements d'activité ») font rarement l'objet d'une discussion. En revanche, les

amendements portant sur le budget ou la liste des partenaires demandent de solides explications voire suscitent des dissuasions. Bénédicte C. témoigne ici des amendements qu'elle a eu besoin de faire d'abord concernant les dates de ses concerts de musique, puis le budget et enfin son partenariat :

Donc toutes mes dates ont été changées à peu près sur toutes les activités liées à ces pianistes. Donc on a réalisé trois amendements d'activité, deux amendements d'activité. Non trois. Voilà trois amendements d'activité. **On m'a fortement déconseillé de faire des amendements de budget, mais alors très fortement.** En me disant, « quand t'es porteur de projet que c'est la première fois que tu fais une demande, faire des amendements de budget, mmh. Si un jour tu présentes un dossier ça risque d'être compliqué ». C'est compliqué de faire un amendement de budget. [...] Mais c'est vrai qu'au départ on a fait une première année en Géorgie, euhm ça s'est mal fini [*rire*] notamment sur les questions financières bon j'ai été obligée d'écrire à mon *project officer* en lui disant, « bon voilà, on aimerait bien ne pas retravailler avec la Géorgie. Par contre on a un super nouveau contact en Arménie, on peut remplacer le concert de la Géorgie pour le concert de l'Arménie. Est-ce que dans ces termes vous seriez d'accord, etc. à la même période prévue initialement », enfin voilà. Et il a accepté [Entretien #28].

Ou comme en témoigne une porteuse de projet invitée par l'Agence exécutive lors du *kick-off meeting* :

Notre premier amendement était, je crois, deux mois après avoir eu le financement. La direction de l'un des théâtres a brutalement changé, et le nouveau directeur ne voulait pas être investi dans le projet parce que c'était un projet de 5 ans, qui prendrait trop d'argent, trop d'espace dans le théâtre. Donc on a commencé à travailler sur la terminaison du projet, parce que c'était trop court pour changer de partenaire. **Finalement, en discutant avec le partenaire, en faisant un travail d'équipe, avec des amendements et la médiation de l'Agence exécutive, on a trouvé une solution** [Notes du 11/10/2016].

Le mécanisme de contrôle des amendements, qu'il soit dissuasif ou palliatif, permet donc au *project officer* de garder le contrôle du projet et d'intégrer tous les changements à son suivi. En plus de cet outil, l'Agence exécutive développe depuis quelques années des moyens préventifs supposés également réduire le risque d'un amendement voire d'une terminaison future. C'est le cas du « *risk assessment* ». Au moment de l'évaluation d'un projet, les experts, comme l'Agence, peuvent noter les « points risqués » du projet sélectionné, c'est-à-dire les parties du projet qui, malgré sa qualité, sont perçues comme vagues ou trop imprévisibles. Ces points pourront ainsi être suivis et contrôlés « proactivement » par les *project officers* durant la mise en place du projet. Comme nous le dit Gianfranco G., responsable de l'Agence :



Le *risk assessment* est développé au tout début du projet. On fait une image précise du projet au moment de la contractualisation avec les bénéficiaires sur la base de ce que disent les experts ou de notre expérience, si on pense que le projet peut rencontrer des problèmes spécifiques. Ensuite on met constamment à jour le *risk assessment* pour ne pas avoir de surprise au moment du rapport final. C'est un excellent outil pour avoir toujours une mise à jour de l'évolution du projet [Entretien #37].

L'Agence tente ainsi de réaliser un suivi continu des projets (« on essaie d'être prompt à tous les problèmes, on s'assure qu'il y a toujours une communication fluide entre nous » [Entretien #37]). Autant que faire se peut, les porteurs doivent informer leur *project officer* de tout mouvement et même dépasser le strict cadre du contrat. Comme le rappelle Meredith Z. lors du *kick-off meeting* :

On ne peut pas tenir compte simplement des amendements qui touchent votre contrat, c'est bien sûr important, mais on ne veut pas connaître simplement les problèmes techniques que vous pourriez rencontrer, on est intéressés entièrement par votre projet. En gros, pensez au fait que c'est l'histoire de votre projet, que vous devez partager avec nous. Si des choses heureuses ou malheureuses arrivent, et elles arriveront, nous à l'Agence voulons être les partenaires de vos projets [Notes du 11/10/2016].

Pourtant, la relation entre porteur et agent semble souvent maigre du fait des moyens disponibles à l'Agence en ressources humaines. Gianfranco, qui a été *project officer* puis promu aujourd'hui coordinateur de l'Agence, nous explique que depuis 2016 les agents sont de plus en plus encouragés à aller directement sur place. Pour ce faire ils organisent des rendez-vous ponctuels dans certaines villes d'Europe avec les porteurs de projet, ce qui leur permet de suivre plusieurs projets à la fois (« on n'y va pas juste pour un projet mais pour plusieurs bien sûr » [Entretien #37]). À défaut de pouvoir rencontrer leur *project officer* plus souvent, les porteurs se cantonnent à échanger par internet. Comme le rappelle Bénédicte C. : « [On se contacte] uniquement par mail et à ma demande. Et... les *projects officers* [PO] refusent de discuter avec les partenaires du projet. Seuls les porteurs du projet peuvent s'adresser au PO ». Experts, porteurs et agents eux-mêmes décrivent donc une situation de pénurie et de pression se traduisant chez les porteurs par un sentiment de distance (« l'administration de Bruxelles, elle travaille un peu en flux tendu, il y a pas assez de personnel, et donc les délais de réponse sont parfois longs. [...] c'est vrai que, il manque un peu de proximité, parce que, je crois avoir compris, qu'il manque un peu de personnel quoi » [Entretien #38]). Jonathan C., *lead expert* souvent en contact avec l'Agence nous explique plus en détail :

Il faut savoir que les gens qui travaillent à l'Agence, moi je suis allé les voir, c'est une très chouette ambiance, voilà j'ai trouvé que c'était des très chouettes personnes, mais **ce sont des gens qui travaillent sur énormément de dossiers à la fois, énormément, et à un moment donné ils vont pas répondre aux emails**, ils vont pas, enfin on va les prendre pour des gens qui sont dans leur bulle de verre, mais tout simplement parce qu'ils ont pas les moyens. Ils ont pas les moyens humains, euh ils ont pas les moyens pour faire en sorte qu'il y ait une vraie, pas forcément une connivence, mais un *monitoring*, un suivi, mais tout simplement ils n'en ont pas le temps [Entretien #36].

La communication, ou plutôt le manque de communication, devient indirectement un facteur d'incertitude pour les porteurs auxquels on a paradoxalement demandé d'être toujours en contact. Pour Imane N., porteuse de projet ne parvenant pas à nourrir ce lien qu'elle n'a pourtant pas elle-même sollicité, la stratégie consiste à rester au plus près des obligations contrat et de ses annexes :

La communication [avec le *project officer*] est assez difficile en fait. J'ai l'impression que toutes les personnes qui travaillent à l'Agence sont sur beaucoup de projets. [...] J'arrive pas à savoir si c'est parce qu'ils sont en sous-effectifs ou s'il pourrait y avoir une meilleure façon de s'organiser, mais quand on leur a envoyé un *mail*, on n'a pas eu de réponse. Donc on a renvoyé trois *mails*, puis appelé, et on a eu finalement une réponse. [...] Pourtant quand Alexandro [le *project officer*] nous a écrit un mail pour la première fois en mai, il nous a dit qu'il voudrait être investi, plus investi, et rester en contact souvent, et qu'on devrait lui poser des questions à propos de n'importe quoi, et qu'on devrait rester en contact. Mais, hum, ça ne s'est pas vraiment passé comme ça. Et c'est pas grave, c'est juste qu'on est préoccupés à l'idée de ne pas avoir rempli notre part, et de ne pas avoir assez communiqué. **Évidemment, il y a les *guidelines* [du contrat] et on essaie de rester le plus proche possible, mais il y a toujours une marge d'interprétation** [Entretien #26].

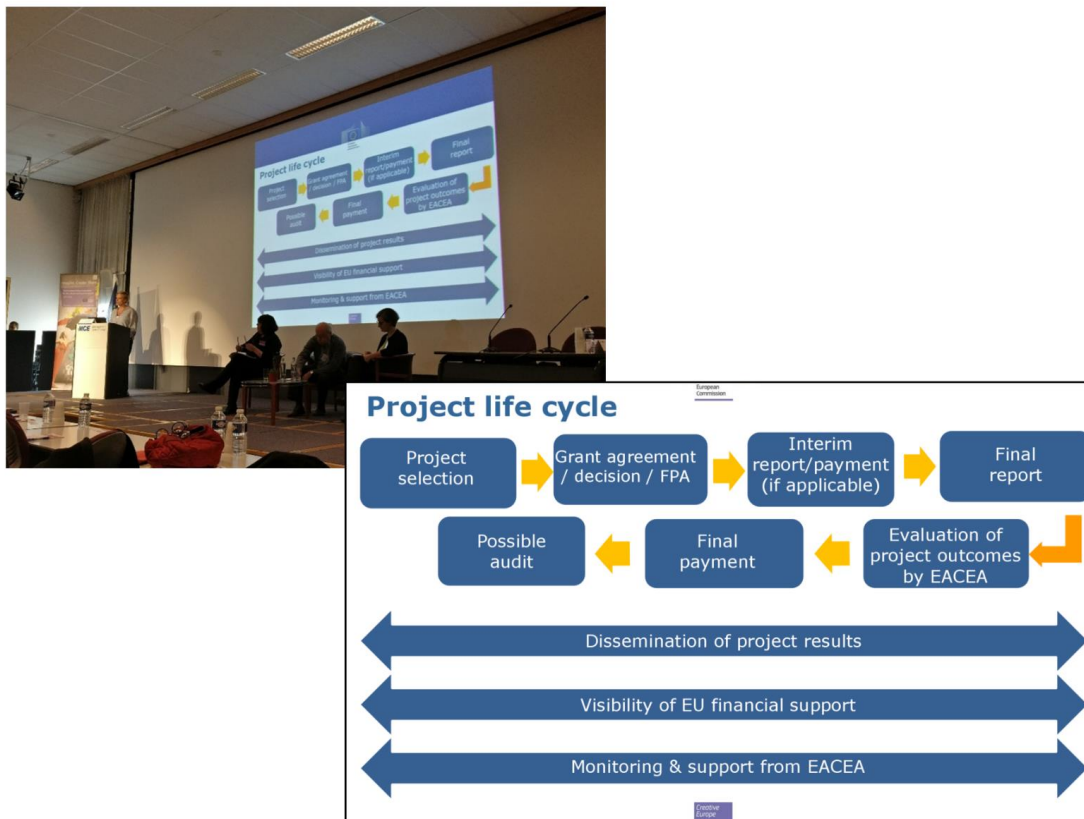
Les conditions pratiques du travail de l'Agence exécutive (manque de temps, forte distance) empêchent souvent l'apparition d'une « communication fluide » avec les porteurs de projet, si bien que ces derniers cherchent surtout à « remplir leur part du contrat ». Remplir sa part du contrat dans ce contexte consiste, nous allons le voir, à respecter plusieurs étapes du « cycle de vie du projet » (*project life cycle*) se matérialisant dans une série de rapports et d'obligations formelles. Ces obligations sont rappelées à de nombreuses étapes du processus de réalisation du projet et prennent une place importante dans le travail quotidien des porteurs de projet. L'ensemble de ces procédures permettent à l'Agence de vérifier l'utilisation des fonds à travers

des audits, la correspondance des projets avec ce qui a été déclaré dans les dossiers, et d'appliquer si nécessaire des réductions ou des retraits de subvention.

**La réification du projet dans la « bonne gestion »**

Dans son ouvrage *The audit society* publié en 1999, Michael Power montre comment le travail de contrôle des activités des organisations a pour principal défaut de ne pas pouvoir tout « voir ». Paradoxalement, cette cécité partielle tendrait à diriger l'ensemble des activités de contrôle vers les activités les plus « auditables », autrement dit celles qui sont déjà les plus « visibles » (Power 1997). Nous retrouvons le même effet paradoxal au sein du financement européen ici étudié. Malgré la volonté d'un suivi de proximité exprimé dans un partage quotidien et mutuel de l'information, la stratégie la plus fiable pour prouver à l'Agence le bon déroulement du projet consiste à se rabattre sur les épreuves explicites du contrat que l'on appelle le « *project life cycle* » (voir Figure 33). Ne pouvant rendre compte de leur projet depuis le « terrain » ou au fil d'une « communication fluide », les porteurs se concentrent donc sur la production très encadrée de deux artefacts en particulier que sont les rapports intermédiaires et finaux.

**Figure 33 - Le cycle de vie du projet, présenté au kick-off meeting**



Le cycle du projet tel que décrit par les responsables de l'Agence commence par la sélection du projet. Après avoir signé le contrat, les porteurs de projet n'ont, jusqu'à la clôture du projet, pas la garantie de recevoir la totalité de leur financement<sup>106</sup>. Le financement est en effet transféré en parts successives jusqu'à la fin du « cycle ». Les porteurs de projet reçoivent d'abord un « pré-financement » allant jusqu'à 70% du montant défini par le contrat. Ce pré-financement n'est pas à proprement parler à disposition de l'organisation financée puisqu'il doit être remboursé dans le cas où le porteur ne remplirait pas ses engagements. Il est donc plus approprié de parler de fond de roulement et d'assistance aux organisations ne disposant pas de trésorerie (comme le spécifie le contrat, « *the pre-financing is intended to provide the beneficiaries with a float* »). Ensuite, la première année, le porteur de projet doit fournir un rapport intermédiaire (*interim report*) constitué d'une partie dite « technique » et d'une partie dite « financière » afin de recevoir le premier paiement, appelé « paiement intermédiaire » (*interim payment*), duquel sera déduit le pré-financement. Si le projet dure plus de deux ans, ces rapports intermédiaires peuvent être demandés chaque année. Enfin, une fois la durée d'exercice du projet écoulée, les porteurs devront produire un rapport final en échange du dernier paiement correspondant généralement aux 30% restants du financement. En étant indexé à l'envoi des rapports et à leur contrôle par l'Agence, le financement oblige le porteur à faire preuve, dès le début du projet, de « bonne gestion » en réalisant et documentant l'ensemble de ses activités.

Pour réaliser ces rapports, le porteur de projet doit remplir deux « modèles » (*templates*) de rapport fournis par l'Agence exécutive. L'un est un fichier Excel volumineux correspondant à la partie financière du rapport, intitulé « *Financial statement* », et composé de cinq « chapitres » correspondant aux types de dépenses (communication, déplacement, *staff*, etc.) (voir Figure 34). Ce rapport financier doit être validé par un auditeur et détailler précisément l'ensemble des recettes et dépenses déjà réalisées. Pour chaque recette, chaque dépense, un justificatif doit aussi être apporté en annexe.

---

<sup>106</sup> En réalité, jusqu'à 5 ans après la fin du projet, les bénéficiaires peuvent se voir demander un remboursement. En effet, à tout moment pendant les cinq années qui suivent le projet, l'Agence exécutive peut faire demander un audit externe qui implique de préserver toutes les preuves et justificatifs (« *important to keep in mind that even after the project has ended an audit on your project could be done, and this means that you will have to keep all documentation in relation to your project for at least 5 years* »).

Figure 34 - Page de garde du modèle de *Financial statement* (fichier Excel)

ACTION: EUROPEAN COOPERATION PROJECT										
Category 1 - Smaller scale		← Please choose the category								
Type of financial statement:		Final statement			← Please choose the type					
Name of the beneficiary/coordinator: _____										
Title of the project: _____										
Agreement number: 2017-xxxx										
Eligibility period from 15/06/2018 to 15/08/2020										
<b>Important notes:</b> This Excel sheet is protected and pre-formatted. This means that only the coloured fields are accessible for encoding data. To avoid any error of calculation, please do not copy/paste data from other sources. Please ensure that the amounts declared are correct.										
<b>Expenditure</b>				Estimated budget (following the Grant Agreement or last budget amendment)		Actual budget (Expenditure incurred by the beneficiaries for the project)		Variation of the budget per chapter		%
Chapter 1		Costs directly linked to the implementation of project activities		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 2		Communication, promotion and dissemination costs and costs of exploitation of results		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 3		Travel and subsistence costs		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 4		Staff costs		0,00		0,00		0,00		0,00
TOTAL DIRECT COSTS				0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 5		Indirect costs (max. 7% of the total direct costs)		0,00		0,00		0,00		0,00
TOTAL COSTS				0,00		0,00		0,00		0,00
Total costs incurred in or in relation to a third country (max. 30% of the total eligible costs)				consumption of the estimated budget 0,00%		0,00		0,00		0,00
<b>Income</b>				Estimated budget		Actual budget (Final income of the project recorded under the List of income)				
Chapter 1		EU grant for the project		0,00		0,00		0,00%		0,00%
		Amount as pre-financing(s) or interim payment(s) received = Distribution of the pre-financing between beneficiaries				0,00		0,00%		0,00%
		Amount of the balance payment requested = Distribution of the balance payment requested between beneficiaries				0,00		0,00%		0,00%
Chapter 2		Incomes generated by the project		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 3		Self-financing in own and raised funds		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 4.1		Contributions from private sources		0,00		0,00		0,00		0,00
Chapter 4.2		Contributions from public sources		0,00		0,00		0,00		0,00
TOTAL REVENUE				0,00		0,00		0,00		0,00
Following Art. L10.3 of the Grant Agreement - Exchange rate applicable on the first month of the eligibility period mentioned in Art. L2.2 of the Grant Agreement or its amendment										
Currency ISO code		Exchange rate		The exchange rates to be used can be found in the InfoEuro Table published each month by the European Commis: <a href="http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/infoeuro/infoeuro_en.cfm">http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/infoeuro/infoeuro_en.cfm</a>						
EUR		1,000000		If 'Other' has been selected for the ISO code, please specify:						
Name and surname: (legal representative of the organisation / coordinator)					Name of the external auditor / competent public officer:					
I, the undersigned, certify that the submitted budget is true and correct.					<input type="checkbox"/> I, the auditor of the project, certify having read the guidance notes relating to the "Report of Factual Findings on the Final Financial Report". I also confirm that I have detailed in my report any errors / discrepancies found and comments I had.					
Date:					Date:					
Signature:					Signature:					
Official stamp of the organisation (if available):					Official stamp of the auditor (if available):					
Please note that this Excel sheet must be signed by the legal representative and the auditor and must be scanned and sent electronically with the final financial statement										

Le second modèle, intitulé « *Narrative technical report* », correspond à la partie technique du rapport et porte sur la description des activités. Quand bien même il est intitulé de la sorte, le document ne contient pas d'éléments proprement « narratifs », mais plutôt un bilan quantitatif des activités jusqu'ici réalisées. Il nécessite de remplir un ensemble de champs répondant à différentes questions sur l'état d'avancement et les résultats du projet. L'organisation doit donc procéder à la constitution d'un dossier important, qui contient une description des activités entreprises (quantifiées selon des catégories : taille de « l'audience cible » atteinte, pays concernés, etc.). À partir de ce second *template*, les coordinateurs doivent, à titre d'exemple, rapporter successivement le nombre de rendez-vous de travail prévus et réalisés pour mettre en place le projet, le nombre d'activités prévues et le nombre d'activités effectives selon leur type (événement, conférence, communication), et le nombre prévu et effectif d'études, analyses et évaluations auxquels ceux-ci ont donné lieu. Qu'il s'agisse de concerts, de travaux de recherche, d'évènements ou de réunions, la *technical report* doit être accompagné d'annexes qui énumèrent ces activités et apportent des preuves. Dans la suite du rapport technique, l'organisation indique le nombre de participants (*audience*) au projet anticipé (*foreseen*) et le nombre de participants effectif sur l'ensemble du projet (voir Figure

35). Bien entendu ces résultats sont à réinscrire dans la continuité des priorités européennes, c'est pourquoi les responsables du projet doivent également énoncer et justifier les objectifs du programme auxquels répondent les différentes activités du projet effectuées : *digital shift, audience development, testing of new business models*.

**Figure 35 - Extraits du modèle de *Narrative technical report* (fichier Word)**

**ii. Support activities**

Support activities	Foreseen number	Effective number
Research/studies/Policy analysis/Evaluations		
Conferences/seminars		
Branding/labeling activities		
Networking activities		
Communication activities		
Other		

If other, please give details here below:

**iii. Results**

How many of the activities implemented so far resulted in:	Foreseen number	Effective number
Learning experiences with a view to increasing the skills and employability of the participants		
Mobility experiences		

Did the project or part of the project result in studies, evaluations or policy analysis?

Yes       No

If yes, please specify the number of studies, evaluations and policy analysis implemented?	Foreseen number	Effective number
Study(ies)		
Evaluation (s)		
Policy analysis		

**8. What was the audience of the project?**

Audience	Foreseen number	Effective number
General public		
Youth		
Students		
Senior citizens		
Students in the field of cultural and creative industries		
Artists		
Cultural & specialist experts		
Cultural workers (technicians, etc.)		
Staff from educational institutions		
Staff from local, regional and national institutions		
Other		

If other, please give details here below:

**9. Does the project address one or more of these issues?**

Issue	Foreseen	effective
The digital shift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audience development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testing of new business models	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
None of these issues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Please explain how the project addressed the ticked issues:

La production de ces rapports constitue un travail à part entière pour les organisations. Certaines contraintes sont liées à la nature spécifiquement européenne des projets – notamment le fait de centraliser des dépenses qui répondent à des réglementations plurielles de taxes sur la valeur ajoutée. Mais, la plupart des contraintes répondent à la fois à une exigence de « transparence » inhérente au soupçon de clientélisme et au choix d’un contrôle extensif de chaque dépense par souci d’efficacité – c’est le cas par exemple des feuilles temps (*timesheets*) mises à disposition des porteurs pour quantifier à la demi-journée près le temps de travail de l’ensemble des acteurs investis dans le projet. Quand bien même le dossier est complet, l’Agence ou l’auditeur peut aussi demander des pièces complémentaires qui ne figurent pas dans les consignes. En plus d’un travail de collecte, le porteur est donc incité à effectuer un travail d’archive important pour conserver toute pièce potentiellement requise. Si les guidelines sont claires quant au type d’informations requises, les porteurs de projet expriment le plus souvent de nombreux doutes quant à la façon d’identifier, exprimer et fabriquer ces données.

Le travail gestionnaire finit par occuper une place prédominante dans la mise en œuvre du projet. Le porteur de projet apprend ainsi à organiser son projet en fonction de l’exigence gestionnaire que ces épreuves véhiculent. Étant le seul et unique interlocuteur de l’Agence, il doit dédier une part importante de son temps à la collecte auprès de ses bénéficiaires de l’ensemble des pièces justificatives. Dans l’ensemble, les porteurs sont encouragés à s’y prendre

très tôt et à opérer des mises à jour le plus régulièrement possible. Une porteuse de projet invitée à donner son expérience lors du *kick-off meeting* incite ainsi les primo-arrivants à travailler sur leur rapport avant même le début des activités :

Mmh en fait, je vous suggérerais de commencer dès maintenant votre final report [*brouhaha, rires dans la salle de conférence*] commencez à faire votre rapport final avant même de faire vos activités. [*rires dans la salle*] Non mais sérieusement, pensez à la façon dont vous devriez le faire [Notes du 11/10/2016].

Par ailleurs, la fabrication des rapports comporte un coût en ressources humaines élevé et structure nécessairement l'équipe en charge du projet. Ce coût de surcroît n'a pas la même signification pour des porteurs de projets issus de petites ou très petites structures que pour les chargés de mission travaillant dans des structures de taille moyenne. Les porteurs de projets de type fondateurs ou gestionnaires se trouvent ainsi souvent contraints de procéder à des recrutements supplémentaires dédiés et à anticiper davantage encore ce qui peut être attendu d'eux dans ces rapports. C'est le cas de l'organisation de Bénédicte C. :

On avait prévu le coup donc on avait mis quand même l'embauche dans le dossier, euh parce que sinon c'est ingérable. Euh c'est un quand même très très très très formel... Est-ce que vous avez vu les budgets ? Enfin, les tableaux des budgets ? C'est quand même très difficile à tenir. **Quand vous êtes dans une petite structure, et pas dans une grosse institution publique où vous avez un service de compta où ils sont déjà douze etc., c'est quand même très compliqué** [Entretien #28].

L'ensemble des acteurs participant au programme souligne ainsi la lourdeur du travail gestionnaire. L'Agence et la Commission elles-mêmes identifient un manque de « simplification »<sup>107</sup>.

Ce que l'on peut ajouter enfin à l'analyse de ces dispositifs de « bonne gestion », en plus du contrôle exprimé en quantité de travail, c'est qu'ils participent aussi à une logique de substitution entre la dimension concrète du projet et les artefacts prouvant cette mise en œuvre. En effet, l'impératif d'efficacité, permettant à la Commission de justifier ultérieurement les dépenses associées au programme, nécessite que l'Agence suive de près la mise en œuvre du

---

<sup>107</sup> Lors du *kick-off meeting*, ce constat prend la forme du sarcasme pour Michel Magnier, directeur de la section Culture et Créativité à la DG EAC et Jessica H. (directrice de l'Agence exécutive). Ainsi, Michel Magnier commence son intervention en expliquant : « *The main goal of this meeting is to help you in the administrative implementation of your project. Unfortunately, we haven't reached the ideal level of simplicity in managing the program as you've probably already know* [rires venant de Jessica H. devant moi] *but we're working really hard for that. And I'm sure the executive agency will be of great help to help you implement your project quickly and efficiently* ».



projet. Ce travail de suivi s'appuie, nous l'avons vu, à la fois sur le rappel par l'Agence des obligations contractuelles du porteur et sur des tentatives de nouer avec les porteurs de projet une relation plus « fluide » incitant les porteurs à rester en contact avec leur *project officer*. Pourtant, du fait des contraintes matérielles internes à l'Agence et de la distance physique avec les porteurs, l'essentiel du contrôle ne peut être effectué ni sur le « terrain » ni à partir d'un contact régulier. Par conséquent, la preuve de la bonne conduite du projet se fait au travers des rapports de gestion dont la production occupe une importante partie du temps de travail des porteurs. *In fine*, les artefacts du projet deviennent, aux yeux de l'Agence, le projet lui-même. Et, alors que nous montrions dans les deux premières sections du chapitre la façon dont les porteurs de projet tentent de traduire l'abstrait du programme dans le concret de leurs activités, on voit dans cette troisième étape comment ces activités retournent, au moment de leur contrôle vers une forme abstraite.

\*

Nous avons vu dans cette section la façon dont le travail des experts et des *project officers* de l'Agence exécutive permet le contrôle des projets financés par le programme *Europe Créative*. L'évaluation produite par les experts, premièrement, contribue à préparer le mode de contrôle gestionnaire qu'exerce l'Agence sur le projet. En effet, la description détaillée du projet est l'une des principales annexes du contrat auquel seront soumis les porteurs tout au long du projet. Les experts ont donc pour mission de vérifier que ces descriptions apparaissent faisables et suffisamment précises. Lorsque ça n'est pas le cas, les candidatures sont écartées et des conseils sont prodigués aux porteurs de projet malheureux en prévision d'une prochaine tentative. L'Agence exécutive, pour sa part, a le dernier mot sur la sélection des projets. Le travail des *project officers* de l'Agence consiste ensuite en un suivi des projets sélectionnés au fil de leur mise en œuvre. Du fait d'un mode de suivi s'effectuant à distance, l'essentiel du contrôle passe par la production de rapports de gestion propres au « cycle de vie » du projet. Ceux-ci imposent aux porteurs de projets des modalités de gestion lourdes impliquant la collecte et la production de nombreux artefacts à chaque étape de projet.

Alors que le programme *Europe Créative* est d'abord interprété par les responsables du point de contact parisien sous le jour de l'exploration et de l'expérimentation, puis traduit par les porteurs de projet dans une description détaillée mettant en évidence des opérations de transition, la troisième étape que nous avons décrite ici montre la prééminence de la « contrôlabilité » des activités, du respect du contrat et des artefacts prouvant la bonne conduite

du projet. Du point de vue de l'Agence, le projet est réifié dans les rapports du « cycle de vie » du projet qui constituent la seule base sur laquelle ce dernier est évalué. Du point de vue du porteur, le contrat tend à figer la conduite du projet puisque celui-ci empêche toute modification conséquente vis-à-vis du projet initial. Le travail des responsables de l'Agence exécutive et des experts participe ainsi à rendre immuable le déroulement futur d'un projet pourtant dessiné pour « transformer les usages ».

Pour certains acteurs, la dimension potentiellement enthousiasmante de la forme moderne du financement européen se retrouve aplatie par le mode d'évaluation des projets, la force du contrat et l'attention portée à la « bonne gestion ». À titre d'exemple, lors d'une table ronde intitulée « Programme *Europe Créative* 2014-2020 : quelles leçons à tirer à mi-parcours ? », organisée par le RCE entre Silvia Costa<sup>108</sup> et un ensemble de porteurs de projets triés sur le volet, une porteuse de projet s'exprime ainsi :

Nous avons été assez déçus des différents retours d'expertise [...], notamment lorsqu'**on souhaitait mettre en œuvre des choses très expérimentales et pilotes, ça semblait poser problème aux experts** [Notes du 06/10/2016].

De la même manière, Bénédicte C. nous explique lors d'un entretien :

[au moment de l'écriture] on est dans le monde des bisounours, [...] dans la partie intellectuelle, la démocratie dans le sens noble du terme, et après en fait vous êtes juste là à vérifier que le partenaire avec qui vous êtes a bien pensé à mettre le logo de l'Union européenne, que votre pianiste il a bien gardé son *boarding pass* [pour le rapport financier], et voilà **vous reperdez toute la partie intellectuelle** [Entretien #28].

Ce sentiment de désenchantement ou de désillusion, souvent ressenti en premier lieu par les porteurs de projet, l'est aussi pour certains experts. En effet, malgré les qualifications avancées au nom desquelles ils ont été recrutés, ils semblent aussi souvent contraints à un rôle de vérification et de mise en correspondance entre les descriptions détaillées des projets et les grilles d'évaluation. S'ils trouvent dans leur mission un intérêt à évaluer des projets selon leur « contrôlabilité », ils ne sont pas indifférents à l'idée que des facteurs plus lâches puissent entrer en ligne de compte. À ce titre, Diana G. nous explique avoir été persuadée, lors de ses premières évaluations, qu'après l'évaluation par questionnaire, une autre étape d'expertise était effectuée

---

<sup>108</sup> Pour rappel, Silvia Costa est à ce moment-là présidente de la Commission parlementaire « Culture et éducation » au Parlement européen.

par un autre expert pour évaluer la dimension « créative » du projet. Erika M. témoigne aussi d'une forme de « nostalgie » en tant qu'experte vis-à-vis des anciens programmes européens :

Je suis peut-être juste nostalgique, parce que c'était sympa d'avoir la possibilité de se dire 'ouah ce projet est cool'. [...] C'était comme ça dans *Culture 2007*. **C'était sympa de trouver ces petites poches d'anarchie et de créativité pour les laisser aller.**

La mise en œuvre du programme *Europe Créative* s'accompagne donc d'un bagage conceptuel « innovant », que les acteurs s'affairent à traduire, mais prend simultanément place parmi un ensemble de contraintes structurelles et matérielles propres aux différents entrepreneurs du programme. Au niveau de l'Agence ces contraintes sont fortement associées à la logique « d'efficacité » accompagnant l'ensemble des politiques européennes. Celle-ci est renforcée du fait de l'augmentation budgétaire accordée en 2013 au programme. Paradoxalement, alors que les porteurs de projet et leurs formatrices tentent d'investir la pluralité des significations données à « l'innovation », la réception des projets par l'Agence et les experts va de pair avec un contrôle toujours plus exigeant et rigide.

## Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la malléabilité de la forme-projet. Ainsi, selon le point de vue des acteurs observés, le projet peut recouvrir une pluralité de sens qui, au fur et à mesure de l'avancement du projet, donne une forme particulière au travail de modernisation. Nous avons choisi de synthétiser ici cette pluralité en trois étapes du projet (voir Tableau 26). Observées depuis le guichet, ces étapes font apparaître le projet comme une interface à partir de laquelle les acteurs interagissent, mobilisant différents artefacts et tentant de s'accorder sur la bonne façon de procéder.

Tableau 26 - Éléments décrits dans ce chapitre

<b>Étape du projet</b>	Formation, préparation	Écriture du projet	Sélection et conduite du projet
<b>Acteurs clé</b>	Formatrices	Porteurs de projets, consultants	Experts, agents
<b>Artefacts clé</b>	Supports pédagogiques (Textes, graphiques, méthodes, etc.)	Description détaillée des activités	Grilles d'évaluation, rapports d'activité
<b>Mode d'engagement dans le projet</b>	<i>Expérimentation</i> : le projet comme processus de disqualification des pratiques traditionnelles, et de découverte de l'innovation managériale	<i>Activation</i> : Le projet comme espace d'interprétation autonome des normes formelles et informelles de la « transition »	<i>Contrôle</i> : Le projet comme outil de suivi et de contrôle
<b>Régime d'engagement prégnant</b>	Exploratoire (+) $\longrightarrow$ Plan (+)		

Nos observations nous montrent, premièrement, une tentative d'appropriation du nouveau programme au niveau du point de contact parisien. Le travail des formatrices se traduit dans un ensemble d'injonctions à destination des cibles du programme, promouvant une transition radicale et permanente vers de nouvelles modalités de travail plus « ouvertes » et « expérimentales », par le biais notamment des exercices et méthodes de l'innovation managériale. Le point de contact ici observé ne semble toutefois pas participer à une reproduction mécanique de la conception innovante portée par la DG EAC, mais plutôt à la fabrication d'un compromis moderne pluriel reposant tant sur les principes d'innovation que ceux d'un renouveau démocratique au sein des politiques culturelles européennes.

Il en revient ensuite au porteur de projet de trouver les moyens de formuler ces injonctions dans un projet explicitant une « transition » au sein de leur organisation. En plus des objectifs formels du programme, ceux-ci sont contraints de s'activer pour parvenir à la définition d'une « stratégie » et d'un « prototype » répondant à un problème identifié. L'opération consistant, pour le porteur de projet, à produire une description détaillée de cette transition, tout en étant laissé libre d'en définir le chemin, a pour effet performatif d'à la fois justifier la réforme du programme, de rendre la « transition » souhaitable à ses yeux et de l'encourager à défendre les changements exigés par le programme au sein de sa propre organisation.

Enfin, le projet de « transition » proposé par les porteurs est, au moment de sa sélection et de sa contractualisation, contraint par des normes et standards gestionnaires de l'Union européenne. Une troisième catégorie d'acteurs situés à distance de l'organisation entre alors en jeu : l'Agence exécutive et les experts évaluateurs. En contrôlant la conformité des activités et des dépenses vis-à-vis du contrat, mais aussi selon les principes d'une « bonne gestion » vérifiant rigoureusement l'effectuation du projet tel que défini dans le contrat, ceux-ci viennent réinscrire les projets dans le régime d'efficacité gestionnaire propre à la Commission européenne. À ce titre, les experts eux-mêmes apparaissent moins comme des évaluateurs autonomes dans leur jugement que comme des prestataires garantissant en amont la contrôlabilité des projets.

Dans une tentative de systématiser la pluralité des façons pour les individus de s'accorder avec leur environnement, Laurent Thévenot a proposé, dans son ouvrage *L'action au pluriel*, un modèle composé de trois « régimes d'engagement » : les régimes d'engagement *familier*, en *plan* ou en *justification publique* (Thévenot 2006). Le régime d'engagement familial est caractérisé par l'aisance intime avec des tiers, qu'il s'agisse de personnes ou de choses. Dans le régime d'engagement en plan, l'individu se projette dans l'action à partir d'une intention claire et précise. Enfin, dans le régime d'engagement en justification publique, l'action est justifiée à partir de la propension de l'individu à servir le bien commun. Dans la continuité de la proposition de Thévenot, Nicolas Auray et Bruno Vétel sont ensuite venus compléter ce modèle à l'aide d'un quatrième régime, le régime d'engagement *exploratoire* (Auray et Vétel 2013, p. 155). Ce dernier régime est caractérisé par « l'excitation », il s'appuie sur « la contingence du contexte, sur un fond d'imprévisibilité ouvertement reconnue par l'absence de règles pré-codifiées » (Auray et Vétel 2013, p. 2).

Cette lecture sous forme de régimes d'engagement nous permet de comprendre que l'action peut être observée, en fonction du contexte, par rapport à la capacité des acteurs à entrer dans un régime d'engagement, à y rester ou à en sortir pour aller vers un autre régime. On voit dans

ce chapitre que, selon les étapes du projet, le régime d'engagement qui prévaut n'est pas le même. Tandis que, pendant l'étape de formation et d'enrôlement des porteurs de projet, le régime d'engagement exploratoire semble constituer la principale forme d'accord entre les candidats et les responsables du programme (« il ne s'agit pas de sortir 'un jour' de l'expérimentation, mais de la rendre permanente » nous dit Natalia H.), ce régime est, dans les étapes suivantes, petit à petit éclipsé pour laisser place à une modalité d'action essentiellement pensée en termes de plan. Il est intéressant de noter toutefois que le plan est constitutif du régime d'engagement habituel des participants et que les formatrices s'y inscrivent dès les premières journées de formation (le terme « innovation » est ainsi le plus souvent accolé à l'adjectif « managériale »). Du point de vue des porteurs et des formatrices, l'emphase initialement mise sur la dimension exploratoire du projet agit ainsi plutôt comme une étape de désengagement d'un plan traditionnel rendant possible l'engagement dans un plan moderne. Ce passage d'un plan à l'autre est lui-même justifié du fait du caractère « public » du financement qui est apporté par l'Union européenne. En effet, si les injonctions développées au cours de la mise en œuvre du programme engendrent à la fois zèle et sidération chez les participants, c'est parce que les transformations des modalités de travail demandées sont supposées répondre à la fois aux besoins d'une époque (le principe de « crise » est fréquemment mis en avant) et à l'impératif de justification des dépenses publiques effectuées en direction des organisations culturelles (« démontrer notre impact n'est pas une tâche facile et nous devons tous y travailler » nous dit une responsable de l'Agence). Ainsi, de la même façon que le régime exploratoire semble permettre le transfert de l'engagement des individus d'un plan vers l'autre, le régime d'engagement en plan est lui-même le moyen par lequel les acteurs peuvent *a posteriori* faire preuve de leur engagement pour le bien commun.

Ces observations nous permettent de conclure à trois résultats concernant le processus de modernisation ici décrit.

### ***La modernisation comme processus pluriel***

L'analyse de la mise en œuvre du programme *Europe Créative* nous permet d'abord de proposer une description différente de la réforme de la politique culturelle, en décalage notamment avec la critique classique de l'« industrialisation » de la culture (Adorno et Horkheimer 1971). Nos observations nous ont permis de montrer que, s'éloignant d'une standardisation des produits et d'une rationalisation économique des contenus culturels eux-mêmes, les modalités européennes de financement de la culture procèdent plutôt d'une conversion de l'organisation culturelle en organisation « innovante », sachant adopter les

logiques entrepreneuriales et manipuler les nouvelles technologies. L'innovation à la fois comme catégorie, imaginaire et discours (Godin 2014) devient ainsi le corollaire d'une nouvelle orientation donnée aux politiques culturelles.

Passer par le guichet et le travail des intermédiaires de la politique culturelle nous permet aussi de montrer que cette conception innovante de la politique culturelle seule ne suffit pas à décrire les nouveaux contours de l'espace d'action offert aux organisations culturelles. Le programme *Europe Créative* est soumis à des réinventions locales, conçues « sur le terrain », répondant aux décalages vécus. Sa mise en pratique implique des réinterprétations du programme que les responsables du point de contact sont les premières à proposer. Nous l'avons vu, les possibilités ici ouvertes sont en particulier associées à des projets de transformation sociale et démocratique qui font des organisations culturelles une figure « responsable » et inscrite dans son « environnement ». La responsabilisation du champ culturel et artistique passe aussi par la mise à l'écart d'une représentation autocentrée du champ, ou de « l'art pour l'art », et va à la faveur d'approches définies comme « citoyennes », « inclusives » et orientées vers l'extérieur du champ.

### ***Un rapport d'investissement entre financeur et financé***

Deuxièmement nous concluons que le financement par projets européen a pour effet de diffuser ou distribuer une nouvelle rationalité d'action au sein du secteur culturel, et d'instituer un certain type de relation entre le financeur (la Commission européenne) et le financé (les organisations culturelles). En effet, contrairement à l'analyse donnant à voir le « retrait de l'État » et un secteur culturel « abandonné au marché », l'analyse qui découle de notre examen du programme *Europe Créative* laisse entrevoir au contraire une lecture plus complexe impliquant de nombreuses injonctions, un fort contrôle, et une gestion programmatique du financement, avec des représentants de l'Union européenne investis à de nombreux niveaux (Bérard 2009).

L'observation des dispositifs et du travail de contrôle nous permet de montrer que la Commission européenne ne se positionne pas comme une ressource financière pour la réalisation d'objectifs propres aux organisations culturelles, mais comme le réceptacle de projets rendant service à la réalisation de sa propre stratégie et de ses objectifs. Avec les responsables de l'Agence et de la DG EAC, ce sont les porteurs de projets eux-mêmes qui deviennent tributaires du succès du programme et de sa continuation. Pour ce faire, les responsables de l'agence tentent d'inscrire leur relation avec les porteurs sous le jour du « partenariat » et de la « collaboration ». On assiste ainsi à une inversion de la fonction du

soutien culturel en Europe : ce n'est plus l'Union qui répond au besoin de subvention du secteur culturel, mais l'organisation culturelle qui se restructure pour répondre stratégiquement aux différentes conséquences de la « crise européenne ». En définitive, le programme *Europe Créative* apparaît pour les porteurs de projets moins comme un creuset d'innovation que comme le lieu d'apprentissage des normes modernes de l'action publique où l'organisation culturelle ne doit plus se percevoir comme subventionnée mais investie (Feher 2017).

### ***La rencontre de l'innovation avec la rigueur gestionnaire***

Cette inversion du rapport entre le financeur et le financé induit des modalités de gestion lourdes par lesquelles les porteurs sont formellement autonomes mais astreints à justifier toute action. L'innovation managériale n'est alors pas tant mise au service d'expérimentations qu'à l'épreuve d'une rigueur gestionnaire chronophage (Lebrou et Sigalo Santos 2018). La « mollesse » des notions innovantes (« laboratoire collaboratif », « inclusion », « expérimentation ») vient alors se « durcir » dans des normes et standards gestionnaires de l'Union européenne (Dubois 2012).

La troisième et dernière dimension du processus décrit ci-dessus concerne donc l'effet d'encastrement des projets financés dans le mode de fonctionnement de l'Union européenne en général. En effet, la mise en œuvre du programme se traduit contractuellement dans une logique de transferts successifs de responsabilité – depuis la Commission européenne vers sa DG EAC, depuis la DG EAC vers son Agence exécutive, depuis l'Agence exécutive vers les porteurs de projets, vers leurs partenaires, transférant eux-mêmes potentiellement leur responsabilité vers des prestataires ou des employés pour réaliser le projet. Les transferts de responsabilité depuis les niveaux « supérieurs » vers les niveaux « inférieurs », s'accompagnent systématiquement du principe de « *reporting back* » : des comptes doivent être rendus depuis chaque niveau inférieur vers son niveau supérieur. Ainsi, quand bien même il est demandé aux porteurs de projet de déployer leur propre stratégie, nous avons vu que celle-ci venait ensuite se fixer dans un contrat qui engage le porteur et constitue le principal support de contrôle pour l'Agence. La marge de manœuvre octroyée au cours du transfert intervient avec un impératif de justification et d'*accountability* (Power 1997) dont le non-respect peut avoir pour conséquence le retrait de tout ou partie du financement. On observe ainsi un mode de gouvernement intermédié par un ensemble d'acteurs formellement autonomes, mais également la permanence d'une subordination et d'une gestion contraignante du programme.

Cette rencontre entre l'innovation et la rigueur gestionnaire peut être réinscrite dans la rencontre plus générale entre deux formes *a priori* contradictoires de gestion de l'action



publique. En effet, les années 1980 voient émerger un nouveau paradigme de l'action publique supposé répondre aux critiques du modèle rigide et vertical des bureaucraties wébériennes (Hood 1995). Ce mode de gouvernement « réinventé » (Oxborne et Gaebler 1995) aurait pour particularité de donner davantage de liberté aux agents de l'action publique. Ceux-ci ne seraient alors plus encadrés et contrôlés au fil des activités selon leur respect des procédures administratives, mais à partir de leurs résultats selon des objectifs prédéfinis. Dans le premier cas, les agents n'ont pas de marge de manœuvre, mais ne peuvent être responsables du résultat. Dans le second cas, on délègue aux agents le choix des procédures qu'ils estiment efficaces, et ceux-ci sont jugés sur un examen *ex post*. Ce qui est surprenant dans le cas du déploiement du programme *Europe Créative*, c'est la façon dont les modalités traditionnelles et « rigide » de gestion de l'action publique semblent se cumuler à des modalités modernes et « responsabilisantes ». La marge de manœuvre qui est supposée incomber aux agents disparaît au fil des contraintes du contrôle à distance et de la nécessité de systématiquement rapporter le projet dans les artefacts du cycle de vie.

Le transfert de responsabilité vers les porteurs européens, permis par le financement par projets, se fait donc dans une rencontre paradoxale entre un contrôle pendant et un contrôle après le projet. Dans un tel cadre de mise en œuvre des politiques publiques, la conception innovante n'apparaît alors plus seulement comme un discours ou un ensemble d'idées. Elle devient à la fois ce qui, à chacun de ces niveaux, vient justifier des actions, accompagner le changement ou permettre des compromis, mais également ce qui vient susciter des attentes et engendrer davantage encore de contrôle.

Dans le chapitre suivant, nous montrons ce que les modalités de candidature et les conditions de conduite du projet font à la fois au travail des organisations financées, mais aussi à la capacité des organisations du secteur culturel à but non lucratif à apporter une critique de la tournure prise par la politique culturelle européenne.

## Chapitre IV

### L'équilibre impossible de *Culture Action Europe*

*Vous pourrez aider à danser les gens qui dansent. Vous pourrez accompagner les acteurs qui chantent sur la scène. Vous gagnerez votre vie. Vous vivrez entouré de musique mais vous ne serez pas musicien.*

*Tous les matins du monde*, Pascal Quignard (1991)

Dans les chapitres précédents, nous avons pu voir que la modernisation des politiques culturelles en Europe s'opère conjointement avec un déplacement du discours et des référentiels idéologiques attachés à la politique culturelle. Loin de se déployer de façon homogène, ces déplacements se traduisent dans une réforme des instruments de financement des organisations culturelles qui implique de multiples niveaux d'action et le travail d'une pluralité d'acteurs. Au cours de ce processus, le « projet » nous est apparu comme une forme managériale permettant à ces acteurs de s'accorder sur la bonne façon d'interpréter ces réformes.

Dans ce quatrième et dernier chapitre, nous nous proposons d'approfondir notre analyse en nous intéressant aux effets du processus de modernisation à la fois sur le travail concret de ces organisations et sur leur capacité à porter une critique des réformes de la politique culturelle européenne. Pour ce faire, nous nous arrêtons sur le cas particulier d'une organisation (*Culture Action Europe*) possédant trois statuts : celui de groupe d'intérêt supposé défendre sous forme d'actions collectives les intérêts du secteur culturel subventionné européen, celui de porteur de projet candidat au financement culturel européen et celui d'expert de la politique culturelle. Ce type d'organisation hybride est ainsi placé à la fois du côté des destinataires de la politique culturelle européenne, de celui de sa critique et de celui de sa coécriture avec les décideurs. En faisant la description des activités de cette organisation, nous mettrons en exergue la façon dont le financement par projets contraint non seulement les modalités de travail des organisations culturelles financées, mais également leur tentative d'élaboration de discours et de positions politiques vis-à-vis de la politique menée par l'Union européenne. Le financement par projets apparaîtra ainsi non seulement comme un outil d'investissement financier, mais également comme un instrument politique propice à encadrer le dialogue entre les institutions européennes et les groupes d'intérêt.

### Encadré 11 - À propos du matériau mobilisé dans ce chapitre

Notre matériau est principalement constitué de 200 pages de notes de terrain prises lors d'une observation participante de six mois en tant que stagiaire dans les bureaux de *Culture Action Europe* à Bruxelles. Au cours de ce stage, nous avons pu collecter une grande quantité de documents relatifs soit au portage de projet (dossiers de candidature, descriptions détaillées de projets, rapports intermédiaires et finaux, documents de réflexion sur la stratégie à venir ou *work plans*), soit au budget et à l'organisation interne (bilan financier, statuts de l'association, organigramme), soit au travail politique de l'organisation (*position paper*, synthèses de groupes de travail, liste de participants aux réunions). Nous donnerons davantage de détails ci-dessous sur notre moyen d'accès à ces données, au terrain en général, ainsi que sur la nature des activités que nous y avons effectuées six mois durant.

Précisons qu'internet a également constitué un lieu de collecte d'archives majeur. En effet, tout comme les institutions observées dans le deuxième chapitre de cette thèse, l'organisation produit chaque année de nombreux communiqués, avis et études sur son site internet. Il a donc été possible de suivre l'évolution du positionnement politique de l'organisation ou la transformation de sa structure interne au-delà même des 6 mois passés en observation participante. Nous tenons, à ce titre, à souligner notre usage intensif de la plateforme *Wayback Machine* du site *archive.org* créée en 1996 par l'organisme à but non lucratif *Internet Archive*. Souvent qualifiée de « bibliothèque d'Alexandrie numérique », cette plateforme consacrée à l'archivage du Web conserve sous forme d'archives électroniques des clichés instantanés de l'ensemble des pages disponibles sur internet. Des copies des pages sont prises à différents moments, notamment à leur création et lorsqu'elles sont modifiées. Nous avons pu, par exemple, retrouver à partir de copies archivées du site internet de *Culture Action Europe* la composition de son équipe datant de 2008 ou l'adresse du siège social de l'organisation au début des années 2000.

Enfin, si des interactions sur le terrain et des discussions informelles ont constitué l'essentiel des propos rapportés tout au long de ce chapitre, nous nous appuyons aussi sur 5 entretiens réalisés avec le secrétaire-général de l'organisation, le président-fondateur de l'organisation, deux cadres et un stagiaire (voir Annexe 8 - Liste des entretiens menés).

Ce chapitre se fonde sur une restitution en trois temps de notre analyse de *Culture Action Europe* (ci-après « CAE »), une organisation située à Bruxelles et employant de 3 à 10 personnes selon les périodes. La première section se propose de comprendre comment, d'un point de vue historique, l'hybridité de cette organisation est rendue possible (IV.1). En effet, nous verrons que tout en représentant plus d'une centaine d'organisations culturelles à but non lucratif dont les cotisations servent à préparer une action collective auprès de la Commission européenne, CAE est aussi financée depuis le milieu des années 2000 par des programmes culturels de la Commission européenne elle-même. L'organisation mène ainsi des campagnes de mobilisation tout en participant comme expert aux « dialogues structurés » et aux consultations de la Commission européenne. Nous concluons à trois logiques d'action qui animent l'organisation au quotidien : une logique d'influence propre aux groupes d'intérêt, une logique d'expertise propre aux groupes de consultation et une logique de portage de projet propre aux destinataires de la politique européenne. Nous verrons comment ces logiques, historiquement diffusées au sein de l'organisation, se trouvent sédimentées à la fois dans son budget et dans son fonctionnement interne. Dans un deuxième temps, nous partirons de la situation contemporaine pour montrer que, bien qu'hybride, l'essentiel du travail de CAE est dirigé vers la réalisation des objectifs et des activités promises dans la description détaillée de son projet de candidature pour le programme *Europe Créative* (IV.2). Nous le constaterons à partir de la façon dont ses dirigeants, pris dans l'urgence du projet et dans les formes de précarité liée à ce mode de financement, donnent la priorité aux tâches opérationnelles destinées à fabriquer les nombreux artefacts destinés à l'Agence exécutive. Nous chercherons alors, dans un troisième temps, à comprendre comment, dans un contexte de forte pression gestionnaire et de mise en concurrence de CAE avec ses propres membres pour l'obtention d'un financement, l'organisation parvient tout de même à formuler une critique du programme *Europe Créative* et du libéralisme de la Commission européenne en général (IV.3). Nous verrons que la pluralité des intérêts qu'est supposée représenter CAE en tant que porte-parole limite sa capacité à formuler une critique radicale du programme européen. C'est ainsi plutôt lorsqu'elle s'exprime en tant qu'expert de la politique culturelle que l'organisation parvient à produire une critique remettant en cause l'approche libérale de la Commission. Les réflexions des dirigeants de CAE pour définir une stratégie pour l'après 2018 nous permettront, enfin, d'illustrer la difficulté persistante que ceux-ci observent néanmoins à concilier les trois statuts de l'organisation.

## IV.1 Culture Action Europe, une organisation hybride

Le cas de CAE met au défi le chercheur qui voudrait qualifier simplement les activités de cette structure. En effet, CAE semble se trouver à l'intersection de trois statuts. Il s'agit, premièrement, d'une organisation constituée en groupe de défense des intérêts du secteur culturel subventionné, dégageant une partie de ses financements des cotisations des organisations culturelles qui soutiennent cette action. CAE est, à ce titre, la seule organisation à l'échelle européenne dont les membres sont pour la plupart des groupes issus de divers secteurs du champ culturel. Parmi ses membres, on compte par exemple le *Réseau International pour les Arts vivants* (IETM), le *Réseau des musées européens* (NEMO) ou encore l'*Association européenne des traducteurs* (CEATL). Cette caractéristique permet à l'organisation de se définir comme le « réseau des réseaux culturels ». Deuxièmement, CAE est une organisation financée par la Commission européenne *via* le programme de financement *Culture*, puis *Europe Créative* après 2013. Elle est donc engagée contractuellement en tant que porteur de projets dans la réalisation d'un programme d'activités fixées dans un contrat. Enfin, l'organisation est régulièrement amenée à remplir un rôle d'expert auprès des institutions européennes, notamment lors des consultations lancées par la Commission européenne<sup>109</sup>. Certaines missions (écriture d'études et de rapports, organisation d'événements, etc.) peuvent être rémunérées en raison de cette expertise.

Pour qualifier les activités et le statut de cette organisation, les travaux qui s'intéressent au cas précis de CAE mettent généralement l'accent sur l'un ou l'autre de ses statuts (Braun 2015; Harcourt 2013; Dewey 2010), voire reprennent la catégorie indigène et englobante d'« organisation de la société civile » (Kohler-Koch et Buth 2009; Kohler-Koch 2014). Ces approches nous semblent insatisfaisantes, soit parce qu'elles ne reflètent pas l'hybridité de CAE, soit parce qu'elles emploient des catégories imprécises et rarement définies au préalable (comme l'expression « société civile »). De telles lectures amènent d'ailleurs certains auteurs à considérer que l'activité de CAE est un jeu de dupe puisque des logiques d'action contradictoires paraissent se cacher les unes derrière les autres (Snowdon 2013).

---

<sup>109</sup> A la moitié puis à la fin de chaque période de programmation, la Commission européenne lance une consultation publique où toute personne physique ou morale est invitée à répondre à un questionnaire permettant de donner son « avis sur le champ d'application, les priorités et la valeur ajoutée de l'action de l'UE concernant de nouvelles initiatives ou l'évaluation de politiques et législations existantes ». « Consultations », Commission européenne, 2017 [en ligne]. [https://ec.europa.eu/info/consultations\\_fr](https://ec.europa.eu/info/consultations_fr) [consulté le 21 août 2019]

Plutôt que de tenter de choisir entre ces différents statuts ou de nous en tenir à la catégorie vague d'« organisation de la société civile », ce chapitre se propose de mettre en évidence l'articulation entre différentes logiques d'action émergeant au fil du développement de cette organisation. Nous reprenons ici le terme de *logique d'action* au sens de Amblard *et al.* (Amblard *et al.* 2015, p. 187-192). Ils définissent une logique d'action comme le résultat variable, évolutif et pluriel de la rencontre entre deux entités : l'acteur (CAE en ce qui nous concerne) et le contexte de l'action. Cette notion nous sera particulièrement utile, car, en plus de souligner l'influence du contexte sur les modalités organisationnelles et les choix de CAE, elle nous permettra de mettre en évidence le fait que le contexte d'action est constitué de plusieurs niveaux. Ainsi, selon le niveau où se joue l'interaction, différentes logiques d'action peuvent trouver une pertinence, se compléter ou entrer en conflit. On peut, à titre d'exemple, distinguer dans notre cas le guichet du programme où l'organisation est soumise à des processus de contrôle et de sélection, les réunions de concertation avec les membres au cours desquelles CAE doit parvenir à formuler une position politique commune, ou encore les « dialogues structurés » et les consultations lancées par la Commission européenne *via* lesquelles elle doit montrer sa légitimité en tant qu'expert. Pour saisir la complexité du travail d'une organisation comme CAE, il faut ainsi observer la multiplicité de ces niveaux, restituer la spécificité des contextes d'action auxquels ils donnent lieu et les logiques d'action employées par CAE pour y répondre. De fait, le terme de logique d'action, tel que nous l'entendons ici, se distingue de l'analyse stratégique au sens traditionnel de Crozier et Friedberg (1977), puisqu'il intègre à l'analyse les dimensions à la fois historiques et institutionnelles de l'action. En évitant toute définition *a priori* de cette organisation, nous nous intéresserons autant à son histoire qu'au travail concret des acteurs qui l'habitent et aux catégories et conventions auxquelles ceux-ci font appel pour justifier leurs actions. Ce faisant, nous suivrons l'invitation d'Hélène Michel, en tentant de « déconstruire ces entités réifiées, apparemment homogènes, que seraient l'État, les organisations syndicales, la 'société civile', de manière à les saisir comme des produits incarnés dans des agents sociaux qui tirent leur savoir-faire et leur force non seulement de leur position dans les espaces politique et social, mais aussi de l'expérience acquise au cours de leur métier de représentants exercé dans des configurations diverses » (Michel 2003, p. 7).

S'il existe peu de travaux sur le cas précis de CAE, la multiplicité des logiques d'action au cœur desquelles s'inscrit le travail de cette organisation donne lieu à de nombreux travaux en sociologie et en science politique (voir Tableau 27). Pour en saisir l'étendue, on peut classer ces travaux selon le type d'intermédiaire auquel ils s'attachent en particulier. On trouvera

schématiquement trois catégories de travaux : ceux qui s'intéressent aux *porteurs de projet*, c'est-à-dire aux destinataires des financements européens et donc aux effets locaux du financement européen ; ceux dédiés à l'émergence de *groupes d'intérêt* au niveau européen, à leur fonction et à leur mode d'interaction avec les institutions européennes ; et enfin, les travaux qui explorent l'activité des *groupes d'expert* et leurs effets sur la fabrique des politiques européennes.

**Tableau 27 - Littérature sur trois types d'intermédiaires de la politique européenne**

<b>Types d'intermédiaire</b>	<b>Logiques d'action</b>	<b>Littérature à propos</b>
<b>Porteurs de projet</b> <i>Destinataires des politiques européennes.</i>	Leur principale tâche est de gérer les ressources liées au financement européen et de poursuivre une stratégie répondant aux exigences du financeur. Nous en avons dessiné les contours dans le chapitre précédent.	Rosa Sanchez Salgado 2008; Rosa Sanchez Salgado 2009; Ferré 2018; Lebrou et Santos 2018; Tönismann 2018
<b>Groupes d'intérêt</b> <i>Défenseurs d'intérêts auprès des institutions européennes.</i>	Leur travail est associé à l'idée « d'influence ». Ils peuvent prendre plusieurs formes (protestation, <i>lobbying</i> , saisine des tribunaux), peuvent servir des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, et défendre aussi bien une cause que des intérêts matériels.	Coen 1997; Coen 1998; Weisbein 2000; Weisbein 2001; Balme et Chabanet 2002; Hilson 2002; Sanchez Salgado 2007; Michel 2007; Michel 2013; Berny 2014; Laurens 2015
<b>Groupes consultatifs, ou groupes d'experts</b> <i>Spécialistes à disposition des institutions européennes.</i>	Ils se voient confier des missions au cours desquelles ils fabriquent essentiellement des ressources intellectuelles (données empiriques, lexiques, conceptions, cadres cognitifs), proposent des services de conseil et, de ce fait, technicisent l'action publique.	Robert 2005; Larsson et Murk 2007; Gornitzka et Sverdrup 2008; Robert 2010; Hrabanski 2010; Douillet et Maillard 2010; Metz 2015

En plus d'offrir un aperçu sur le travail de ces catégories d'acteurs, la plupart des enquêtes mentionnées ci-dessus contribue également à montrer qu'en pratique ces catégories sont difficilement dissociables. À titre d'exemple, les enquêtes réalisées sur les lobbies bruxellois nous ont montré la façon dont l'Union européenne s'appuie sur la préexistence d'intérêts industriels forts. Des groupes d'intérêt comme l'*Union des confédérations des industries et des employeurs d'Europe* (UNICE, désormais renommée *BusinessEurope*) ont ainsi, dès le début de la construction européenne, été incités à se structurer pour participer, de l'intérieur, à la régulation de différents secteurs au niveau européen (Laurens 2015). Aujourd'hui encore, les

groupes d'experts invités aux tables de discussion sont souvent parallèlement responsables de groupes d'intérêt. Si le poids et la qualité de la représentation peuvent fortement varier selon les secteurs (Gornitzka et Sverdrup 2008), ceux-ci peuvent être issus de *lobbies* agro-industriels (Hrabanski 2010) comme de *lobbies* humanitaires (Douillet et Maillard 2010). À ce titre, de nombreux groupes d'intérêt « non-industriels », en manque de moyens financiers et de légitimité, investissent les programmes de financement européen en espérant dans le même temps exercer, de l'extérieur, une influence sur les politiques européennes. C'est le cas pour de nombreuses organisations de défense pour les droits civiques (Weisbein 2001) ou humains (Ferré 2018).

Notre propre enquête cherche à prolonger cette réflexion sur l'hybridité en contexte politique européen. Au cours de nos descriptions de terrain, nous le verrons, les dirigeants de CAE présentent l'organisation indistinctement comme porteur d'un projet de « réseau européen », comme « *lobby* », comme « plateforme de discussion » ou encore comme organisation de la « société civile ». L'organisation oscille ainsi de façon équivoque entre plusieurs rôles que ses dirigeants ne cherchent pas tant à concilier qu'à mobiliser stratégiquement selon leurs interlocuteurs et selon les circonstances. L'hybridité de son statut nous permettra à cet égard de mettre en évidence, dans la deuxième section du chapitre, les contraintes apportées par le financement européen par projets, puis, dans la troisième section, les moyens mis en place par ses dirigeants pour résoudre les tensions causées par la multiplicité de ces logiques d'action et pour préserver un rôle critique vis-à-vis de la Commission européenne.

Avant cela, nous proposons dans le premier temps de ce chapitre de montrer, au travers de l'histoire de CAE, les conditions d'émergence de l'ensemble des logiques d'action qui fondent son hybridité (IV.1.1), et d'illustrer la façon dont cette hybridité se retrouve sédimentée dans la structure de son budget comme dans la composition de son équipe (IV.1.2). Nous aurons ainsi pour objectif de comprendre que les logiques d'action embrassées par l'organisation ne sont pas le fruit de simples postures, mais plutôt celui de processus historiques débouchant sur un ensemble de dispositions matérielles contraignant et habilitant cette organisation. Les stratégies et les choix organisationnels réalisés par les dirigeants de CAE pourront ainsi être observés dans la suite du chapitre comme une suite de tentatives d'articuler les ressources dont elle dispose en fonction des attentes de ses différents interlocuteurs.

En dernière instance, puisque nous revenons ici précisément sur l'histoire, le budget et le fonctionnement interne de CAE, cette première section de chapitre nous permettra également de présenter en détail l'organisation.



#### IV.1.1 D'une organisation sollicitée à une organisation vassalisée, une histoire de CAE en quatre périodes

Comme le disent Amblard *et al.* (2015, p. 215), l'histoire d'une organisation « est toujours vivante dans la mémoire de ses membres. Elle a engendré des types de comportements, des habitudes, des cultures, des systèmes d'équivalences qui permettent à ceux qui font [l'organisation] d'évoluer dans un même monde, une même 'cité' ». Pour comprendre l'hybridité de CAE, nous nous référons donc d'abord à son histoire. Nous proposons d'en faire l'exposé en quatre périodes (voir Figure 36). Parcourir ces quatre périodes nous permet de retracer les conditions d'émergence de différentes logiques d'action et de comprendre comment il est historiquement devenu possible que cette organisation puisse n'être ni tout à fait un porteur de projet européen, ni exactement un *lobby*, ni véritablement un groupe d'expert. Nous soulignerons néanmoins une progression amenant CAE à passer de la position de groupe d'intérêt au début des années 1990, sollicité par certains responsables européens pour défendre une conception démocratique de la politique culturelle européenne, à la position d'une organisation vassalisée contrainte de répondre aux demandes et besoins de la Commission européenne vers la fin des années 2010.

Figure 36 - L'histoire de CAE en quatre périodes

Période	1990-1994	1995-2006	2007-2011	2012-2018
	<b>Genèse sous l'impulsion du Conseil et du Parlement européens</b>	<b>Structuration autour d'outils d'évaluation</b>	<b>Reconnaissance institutionnelle et accès au financement par projets</b>	<b>Changement permanent, mise en concurrence et perte de légitimité</b>
<b>Enjeu prédominant</b>	Reconnaissance de la « culture » comme compétence et objet des politiques européennes	Défense des réseaux comme acteurs culturels à part entière	Maintien et augmentation du financement culturel européen malgré la crise	Redéfinition du projet autour de problèmes dépassant le secteur culturel
<b>Financement européen en euros/an</b>	< 100 000 (Ligne du budget du Parlement)	100 000 à 120 000 (Ligne du budget de la Commission)	100 000 à 120 000 (Programme <i>Culture 2007-2013</i> )	200 000 à 250 000 ( <i>Europe Créative</i> )
(Source)	Représente 50 à 80% du budget total de l'organisation.			

#### ***Fondée avec le soutien du Conseil de l'Europe et du Parlement européen***

Tout en se constituant initialement en groupe d'intérêt désireux d'exercer une influence auprès des institutions européennes, CAE est aussi créée sous le nom de *Forum Européen pour*

*les Arts et le Patrimoine* (FEAP, ou EFAH en anglais) en réponse à la demande de différents responsables européens. Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre de ce manuscrit, jusque dans les années 1990, deux conceptions antagoniques de la politique culturelle européenne étaient incarnées par l'Union européenne d'une part et le Conseil de l'Europe d'autre part. Toutefois, avec la mise en application du Traité de Maastricht et l'accroissement du budget culturel communautaire à partir de 1992, l'Union européenne gagne en importance sur le Conseil de l'Europe. Dans le début des années 1990, le Conseil de l'Europe n'en abandonne pas pour autant ses chevaux de bataille et cherche différents moyens d'inciter l'Union à opérer un basculement vers une politique culturelle plus démocratique. Pour cette raison, il stimule la mise en place de « réseaux culturels », c'est-à-dire d'organisations sachant faire remonter les demandes, les besoins et les intérêts du secteur culturel subventionné depuis « le terrain » vers le niveau européen (Pehn 1999). Du point de vue du Conseil de l'Europe, le « réseau culturel » est une forme d'intermédiation nécessaire pour éviter une fabrication « hors-sol » de la politique culturelle et contrer le poids de la conception élitiste. Comme le dit Raymond Weber, directeur du département Culture et Patrimoine culturel au Conseil de l'Europe de 1991 à 2000, l'Europe « a éminemment besoin des réseaux culturels [...] pour savoir ce qui se passe sur le terrain, pour comprendre les nouvelles expressions artistiques et culturelles qui se font jour, pour nous sensibiliser à de nouvelles méthodes de travail, pour donner vie à cette nouvelle alliance que nous préconisons entre les pouvoirs publics et la société civile » (Weber 1999, p. 17). La mise en place de « réseaux culturels » au niveau européen est supposée garantir des appuis à la conception démocratique défendue par le Conseil de l'Europe.

Pour ce faire, le Conseil de l'Europe invite plusieurs fois Simon Mundy, alors président du groupe militant britannique *National Campaign for the Arts*, à Bruxelles. Il est encouragé par les responsables du Conseil de l'Europe à prendre contact avec des parlementaires européens et des responsables du Conseil des ministres européens. Il y rencontre les responsables d'autres associations culturelles également incitées par le Conseil de l'Europe à défendre la position de la « société civile » sur les questions culturelles auprès de l'Union européenne.

**Simon Mundy** (anglais, 74 ans) est le cofondateur et premier président de *Culture Action Europe* (alors nommée *Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine*, FEAP). Il restera président de l'association jusqu'en 1998. Au moment où il fonde le FEAP, Simon Mundy est président de la *National Campaign for the Arts* (NCA). La NCA un groupe

militant créé au milieu des années 1980 issu de la fusion entre le *National Lobby for the Arts* et le *British Arts Voice* dans le but de lutter contre les politiques de coupes de budget culturel mises en place notamment par le gouvernement de Margaret Thatcher entre 1979 et 1990. Simon Mundy dit lui-même qu'il se souvient avoir été, à cette époque, « horrifié par les coupes de Madame Thatcher sur le financement des arts ».

Diplômé de l'Université de Manchester en études théâtrales, Simon Mundy se présente à la fois comme écrivain, poète, critique et conseiller en politique culturelle, notamment auprès de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe. Il est ainsi l'auteur de plusieurs romans (4) et recueils (4) autopubliés, ainsi que de guides pour l'action publique qu'il produit en faveur d'une « bonne politique culturelle » (Mundy 2000).

Depuis qu'il a quitté ses fonctions de président du FEAP, Simon Mundy a participé au Comité exécutif de différentes organisations culturelles (comme le *European Union Baroque Orchestra* ou le *Wales European Arts Forum*), enseigné au King's College de Londres au sujet de l'influence de la culture sur les conflits internationaux, et fondé sa propre agence de conseil sur les politiques culturelles.

La mise en route de futur réseau culturel se fait donc à l'initiative du Conseil de l'Europe, mais est aussi fortement attendue par le Parlement et le Conseil européen, alors à la recherche d'interlocuteurs au sein du secteur culturel. C'est ainsi que, lorsque Simon Mundy rencontre pour la première fois, en 1990, Alan Forrest, responsable du secrétariat des questions culturelles au Conseil des ministres européens, ce dernier va jusqu'à blâmer les organisations culturelles pour leur manque de réactivité. Comme nous le dit Simon Mundy lors d'un entretien :

Allan m'a dit « mais où est-ce que vous étiez bon sang ? », je lui ai répondu « Qu'est-ce que tu veux dire par où est-ce qu'on était ? ». Il me dit : « vous êtes la première personne du secteur culturel à venir taper à ma porte en 15 ans ! » et **il nous a demandé de rapidement nous mettre à nous organiser**. Je lui ai dit « t'as parfaitement raison » [Entretien #39].

Simon Mundy lance alors avec Hilde Teuchies, secrétaire générale du réseau international pour les arts vivants, IETM, et Rod Fischer, responsable des fonctions internationales au *Arts Council* britannique, une réflexion sur la forme que pourrait prendre un réseau européen

regroupant l'ensemble des sous-secteurs culturels. Dans le courant de l'année 1991, des organisations culturelles de tous types se réunissent à plusieurs reprises à Bruxelles. Comme le dit Simon Mundy : « c'était en gros une vingtaine de personnes dans une salle, une initiative à la fois anglaise, hollandaise, belge et française, et très encouragée par le Conseil de l'Europe ». On y trouve, à titre d'exemple, la *Ligue Européenne des Instituts d'Art*, le *Jeune Orchestre de l'Union européenne* (EUYO), ou encore les *Pépinères Européennes pour Jeunes Artistes*.

Lors de la formation du réseau, le soutien du Conseil de l'Europe est si fort que les initiateurs pensent alors trouver une place directement comme groupe de travail autonome au sein du Conseil de l'Europe. Selon Simon Mundy : « le Conseil de l'Europe partageait nos valeurs et voyait la culture comme quelque chose de central [...], alors que pour la Communauté européenne, la culture c'est un à-côté ». Dans l'année 1992, le groupe se formalise et se donne d'abord le nom de *Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine* (FEAP). L'objectif affiché est de « mettre en exergue les besoins de la communauté artistique européenne auprès des décideurs européens [...] et participer au processus décisionnel »<sup>110</sup>. Simon Mundy ajoute lors de notre entretien que « lorsqu'on a choisi ce nom, le mot 'pour' était important, on n'était pas là seulement pour discuter, mais pour défendre la culture ». En 1993, la FEAP organise sa première assemblée générale officielle.

Jusqu'en 1994, le FEAP vit des cotisations de ses membres (chaque organisation membre apporte une cotisation qui équivaldrait aujourd'hui à une fourchette de 200 à 800 euros par an), d'une importante donation (équivalent à environ 30 000 euros) de la *Fondation européenne de la culture* (ECF) et d'un local à Bruxelles prêté par l'*European Citizen Action Service* (ECAS) une organisation de défense des droits civiques des citoyens européens. À partir de 1994, le FEAP acquiert le statut d'association internationale belge sans but lucratif. Sa relation avec certains députés européens lui permet alors de négocier un financement discrétionnaire issu de l'enveloppe de fonctionnement du Parlement européen. C'est ainsi que le FEAP obtient un financement annuel équivalant à quelques dizaines de milliers d'euros sans pour autant que son nom n'apparaisse sur les lignes comptables du budget de l'Union européenne.

La Commission européenne, pour sa part, reste initialement plutôt fermée à la discussion avec le FEAP. Simon Mundy explique : « on était un problème, on n'arrêtait pas de réécrire leurs propositions de texte ». En effet, dès sa création, le FEAP s'était donné pour mission de forcer l'écriture d'un article du Traité européen de Maastricht consacré à la

---

<sup>110</sup> « About EFAH », EURIT, 1995 [en ligne]. <http://www.eurit.it/Eurplace/orga/efah/> [consulté le 2 octobre 2019]

« culture », afin de s'assurer que la politique culturelle constitue un domaine d'action à part entière<sup>111</sup>. Comme le dit Simon :

Notre toute première tâche était vraiment vraiment intéressante, parce qu'on a été lancé dans les jeux politiques entre la Commission, le Parlement et le Conseil des ministres. **Dès le départ, on a été perçu comme étant du côté du Parlement et du Conseil plutôt que de la Commission. La Commission essayait vraiment de bloquer les choses.** Le Conseil était de notre côté même si certains ministres voulaient plutôt une politique culturelle nationale, et le Parlement était extrêmement favorable [Entretien #39].

Ce sont les membres du Parlement qui vont alors ouvrir leur porte à la discussion avec cette nouvelle organisation : « des gens comme Daniel Cohn-Bendit, [...], mais même les députés conservateurs anglais discutaient avec nous, c'était inattendu [...] ils nous voyaient comme leur allié dans la fondation de l'Europe » explique Simon Mundy.

À la fin des années 1990, les supports de communication du FEAP affichent différentes ambitions, à la fois « agir comme consultants dans le champ des arts et du patrimoine » et « apporter une fonction de lobbying sur des problématiques concernant la place de la culture »<sup>112</sup>. Les différents responsables, Simon Mundy en premier lieu, font dès lors usage de rencontres à la fois formelles (séances et interventions au Parlement) et informelles (dîners ou loisirs) avec les parlementaires pour produire des bases documentaires sur lesquelles ceux-ci pourront s'appuyer pour bâtir et amender les programmes culturels alors en cours de préparation : « on était tout le temps là, ils nous voyaient au déjeuner, il y en avait avec lesquels on allait boire ». Dès sa création, l'organisation est ainsi amenée à jouer avec différents répertoires d'action situés entre le travail d'expertise et les stratégies de *lobbying* auprès des responsables politiques. Néanmoins, pour pouvoir poursuivre et renforcer la portée de ses activités, le FEAP se trouve obligé de rechercher des fonds. Les organisations culturelles qui le financent ne sont pas aussi bien dotées que les entreprises privées qui soutiennent les *lobbies* industriels et le financement apporté par le Parlement européen relève d'un bricolage qui, faute de base légale, peut être interrompu d'une année sur l'autre (Hesse 2002, p. 33). Nous allons voir ci-dessous comment l'organisation se trouve alors progressivement contrainte de se tourner vers la Commission européenne et de répondre à ses exigences de structuration.

---

<sup>111</sup> « List of documents produced by EFAH : Cultural Aspects in European Community Action: Article 128 (4) of the Maastricht Treaty - a Response by the European Forum for the Arts and Heritage to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the Committee of Regions », EURIT, 1996 [en ligne]. <http://www.eurit.it/Eurplace/orga/efah/maast96.html> <http://www.eurit.it/Eurplace/orga/efah/> [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>112</sup> « About EFAH », EURIT, 1995 [en ligne]. <http://www.eurit.it/Eurplace/orga/efah/> [consulté le 2 octobre 2019]

### *Une structuration des activités pour accéder aux programmes de financement*

À la fin des années 1990, tout en exerçant une influence grandissante sur les politiques culturelles européennes, notamment au travers d'un ensemble de prises de position publiques sur les programmes en cours<sup>113</sup>, le FEAP est toujours à la recherche de la reconnaissance de l'Union européenne. Comme l'écrit Raymond Weber, alors directeur de la culture et du patrimoine culturel au Conseil de l'Europe, « si le Conseil de l'Europe a toujours su reconnaître aux réseaux culturels le rôle de partenaires de la coopération culturelle, tel n'a pas été le cas dans l'Union européenne » (Weber 1999, p. 15). Être reconnu par l'Union en tant que « réseau culturel » est un enjeu de taille pour le FEAP, afin d'obtenir le statut d'organisation culturelle européenne et donc d'accéder au soutien financier de l'Union européenne par le biais des programmes culturels. Ce soutien obtenu *via* les programmes serait à la fois plus important que le financement discrétionnaire négocié sur l'enveloppe de fonctionnement de l'Union, mais surtout plus pérenne. Ainsi, à la fin des années 1990, l'objectif du FEAP est de trouver suffisamment de légitimité pour que son financement s'inscrive durablement dans le mécanisme d'allocation des ressources de l'Union européenne.

En plus d'une hybridité entre deux logiques d'action (la critique et l'expertise), le FEAP embrasse alors progressivement une troisième logique en se positionnant, avec d'autres « réseaux culturels », comme potentiel candidat au financement européen. Entre la fin des années 1990 et le début des années 2000, le FEAP met plusieurs activités en route pour illustrer la propension des « réseaux culturels » à constituer un destinataire pertinent de la politique culturelle européenne. En 1995 et 1996, le FEAP organise des « ateliers » sur le rôle des réseaux culturels au sein de l'Union européenne, donnant lieu en 1997 à un rapport intitulé « Les réseaux : un avenir pour la coopération culturelle en Europe » (Staines 1997). Ce rapport a pour objectif de théoriser et construire la notion de « réseau » qui apparaît désormais comme le principal terme mobilisé pour convaincre la Commission européenne de la « valeur ajoutée européenne » de ces structures.

En 1997, le FEAP organise, en collaboration avec la *Ligue Européenne des Instituts d'Art*, une conférence justement intitulée « Les réseaux culturels européens : entre deux chaises ? ». Les responsables de plusieurs réseaux européens, mais également des responsables politiques y sont invités. Lors de cette conférence, Jean-Michel Baer, directeur du département Culture, Politique audiovisuelle et Sport de la DG EAC, tout en reconnaissant l'importance du rôle joué

---

<sup>113</sup>« List of documents produced by EFAH », EURIT, 1995 [en ligne].  
<http://www.eurit.it/Eurplace/orga/efah/document.html> [consulté le 2 octobre 2019]

par les réseaux, souligne que ceux-ci ne sont pas assez transparents sur leur fonctionnement et appelle à la création d'outils permettant d'évaluer leur efficacité (Hesse 2002, p. 35). Le début des années 2000 marque alors le moment d'une tentative, par les principaux réseaux culturels européens, de rationalisation et de mesure de leur « impact ». Dès 2001, l'IETM réalise un premier rapport d'évaluation sur la base d'entretiens et de questionnaires auprès de ses membres à propos notamment des « effets tangibles et intangibles du travail en réseau » [IETM 2001]. Quelques mois plus tard, le FEAP propose sa propre grille d'évaluation [EFAH 2001] dont la fonction est de construire des critères d'évaluation pertinents pour la Commission européenne et le Parlement. La grille incite les réseaux à se demander, par exemple, « dans quelle mesure le fonctionnement de la structure est-il démocratique ? », « comment y sont transférées les connaissances entre les membres ? » ou encore, « le réseau répond-il aux objectifs qu'il s'est initialement donné ? ».

Malgré ces efforts de formalisation de leur « valeur ajoutée », les années qui suivent n'aboutissent pas immédiatement à la pleine reconnaissance des « réseaux culturels ». En effet, ceux-ci ne peuvent toujours pas être bénéficiaires du programme *Culture 2000*, notamment parce que ce dernier a été conçu pour financer des domaines artistiques précis (arts vivants, littérature, patrimoine). De surcroît, ce programme ne finance que les dépenses liées directement à la réalisation d'un projet (coûts de communication, événementiel, publication) et exclut le remboursement des frais dits « de fonctionnement » (comme le salaire du personnel administratif et les frais de coordination au long cours) qui constituent la majeure partie des dépenses du FEAP. En revanche, parallèlement à la mise en place du programme *Culture 2000*, deux nouvelles lignes budgétaires (les lignes A 3021 et A 3042) sont créées en 2001 dans la répartition du budget de l'Union européenne. Cet événement comptable peut être considéré comme une réussite pour le FEAP puisqu'il fait apparaître son nom et celui de 16 autres organisations pour la première fois dans les parties du journal officiel de l'Union consacrées au budget européen. Le FEAP obtient pour sa part 100 000 euros pour les années 2001 et 2002 (soit 50% de son budget) pour financer son fonctionnement et devient officiellement bénéficiaire d'une subvention accordée aux « organisations faisant la promotion de l'idée d'Europe » [Parlement européen 2001, p. 426].

Tout en officialisant le financement de ces structures, la Commission indique sous forme d'une note sur le même document de budget qu'elle « établira et évaluera le résultat de ce qui a été réalisé dans ces dépenses et, dans le cas des réseaux et des organisations qui reçoivent le soutien financier de l'Union depuis plus de 3 ans, donnera un avis sur la nécessité ou non de poursuivre ce financement » [Parlement européen 2001, p. 426]. En 2002, une équipe de trois

évaluatrices constate alors, dans un rapport commandé par la Commission, l'importance du financement européen pour la survie de ces organisations de type « réseau européen » qui du fait de « ressources administratives et gestionnaires limitées montrent des difficultés à opérer un management lisse et efficace » [Commission européenne 2002, p. 20]. Les évaluatrices recommandent dans la fin du rapport que la Commission réfléchisse à « l'efficacité, l'efficience et la soutenabilité du financement » de ces organisations. Elles appellent ainsi à mettre en place des appels à projets transparents spécifiques aux réseaux culturels avec « des rapports intermédiaires à dates fixes (comme pour les autres organisations [financées par la Commission européenne]), une évaluation approfondie et des contrats de long terme (au moins trois ans) afin que ceux-ci puissent atteindre un impact et des résultats satisfaisants » [Commission européenne 2002, p. 21].

On voit ici comment, au cours de leur recherche de reconnaissance, les « réseaux culturels » se trouvent enjointés à travailler avec la Commission européenne pour faire preuve de transparence sur leurs dépenses et à garantir l'impact du financement qui leur est octroyé. Ces injonctions à la bonne gestion vont de pair, dans de nombreuses organisations culturelles européennes, avec le recrutement de responsables formés à la gestion. Dans la même période, le Comité exécutif décide d'ailleurs de nommer une gestionnaire issue de la grande consommation, Ilona Kish, comme secrétaire-générale.

**Ilona Kish** (anglaise) a 33 ans au moment où elle devient secrétaire-générale du FEAP. Après des études de littérature comparée (français et espagnol) à Norwich en Angleterre, Ilona Kish travaille brièvement à la Commission européenne en tant que stagiaire. Elle est ensuite embauchée dans un organe de presse, puis comme commerciale et négociante dans l'entreprise *Procter & Gamble*<sup>114</sup>.

Après 7 ans dans la grande consommation, Ilona Kish dit s'être alors demandée si « les hauts salaires et les promos *Pampers* » était bien ce qu'elle voulait<sup>115</sup>. Lassée du secteur privé et de la distribution de masse, elle décide de se consacrer « à sa passion pour les arts » et candidate auprès du FEAP au poste de secrétaire-générale. Ilona Kish affirme avoir été choisie face à 170 autres candidats pour sa « connaissance des institutions européennes et du *lobbying*, mais aussi [parce qu'il s'agit de] diriger une organisation ».

<sup>114</sup> Multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante : hygiène et produits de beauté.

<sup>115</sup> Simon Taylor. « An important stage for the arts », *Politico*, 12 janvier 2011 [en ligne]. <https://www.politico.eu/article/an-important-stage-for-the-arts/> [consulté le 27 décembre 2017]



Depuis son départ de CAE en 2012, Ilona Kish a été consécutivement consultante et experte auprès de la Commission européenne. Aujourd'hui, elle dirige le programme *Public Libraries 2030*, un réseau européen de bibliothèques publiques lancé avec le soutien financier de la *Bill and Melinda Gates Foundation*.

### ***Entre porte-parolat et partenariat, l'ambiguïté du financement européen***

La lutte menée par le FEAP pour obtenir une pleine reconnaissance comme « réseau culturel » finit par porter ses fruits avec la mise en place du programme *Culture 2007-2013*. En effet, ce dernier intègre des modules de financement dédiés aux « réseaux culturels » et aux « ambassadeurs culturels » dont les dépenses sont principalement liées à des frais de fonctionnement. L'organisation continue à obtenir un financement jusqu'en 2005 *via* les lignes budgétaires créées en 2001 par la Commission et se voit attribuer pour la première fois en 2006 un financement issu du programme *Culture* de la DG EAC.

La période qui s'ouvre à la fin des années 2000 est celle qui matérialise le plus explicitement l'ambivalence de la position du FEAP vis-à-vis de l'Union européenne. En effet, grâce à son statut de bénéficiaire du programme culturel, l'organisation perçoit un financement à la fois plus élevé (le financement apporté par la Commission augmente progressivement pour atteindre 250 000 euros par an en 2016) et plus stable, puisqu'octroyé sur des périodes de 2 à 3 ans. Le FEAP dispose donc de davantage de temps et de ressources pour mener ses activités. Ces dernières font néanmoins l'objet d'une plus forte attention et d'injonctions plus explicites de la part de la Commission, dont l'intérêt est de s'assurer que ses budgets sont correctement alloués. Le financement du FEAP est, à cet égard, soumis à un fléchage intitulé « soutien aux activités d'analyse et de dissémination » qui renforce sa propension à agir comme expert ou partenaire de la politique culturelle européenne.

Pour y répondre, les responsables du FEAP choisissent une stratégie leur permettant d'articuler, d'une part, la mise en visibilité de leur statut de porte-parole des intérêts du secteur (en augmentant notamment les moyens destinés à la communication) et, d'autre part, la mise en route d'une collaboration durable avec la Commission européenne, en rejoignant les plateformes officielles de discussions avec les institutions européennes. Ainsi, comme le dit un rapport de l'organisation, « l'année 2007 a constitué un point de bascule dans notre façon de voir la défense des arts et de la culture. Les parties prenantes (la Commission européenne, les États membres, la société civile et le Parlement européen) ont en effet commencé à essayer de

nouvelles méthodes de coopération et de partenariat » [CAE 2014]. En 2007, l'organisation rejoint le *Civil Society Contact Group*<sup>116</sup>. En 2008, elle est invitée à participer aux plateformes de « dialogue structuré »<sup>117</sup> lancées par la Commission européenne. Parallèlement, la même année, Ilona Kish décide de renommer l'organisation qui, selon elle, porte un nom trop « confus » et un acronyme peu propice à la « communication ». En effet, du fait du multilinguisme inhérent au fonctionnement des institutions européennes, l'acronyme francophone « FEAP » est le plus souvent accompagné de son acronyme anglophone « EFAH » donnant couramment lieu au double acronyme « EFAH FEAP » pour désigner l'organisation. La secrétaire-générale opte pour une marque « forte, accessible, non technocratique et avant tout engagée » : *Culture Action Europe*. Selon Kish, ce nouveau nom « symbolise [l]a maturité de l'organisation en tant que lobby artistique dont l'intérêt porte aujourd'hui sur la culture en général [et non plus seulement les arts et le patrimoine], et signale une progression vers une gestion plus stratégique et communicationnelle »<sup>118</sup>.

Au début des années 2010, toujours dans une forme d'hybridité qui la fait se placer tant du côté de la revendication militante que de celui de l'expertise consensuelle, l'organisation est décrite comme la « plateforme leader dans le plaidoyer et la réflexion sur la politique culturelle européenne »<sup>119</sup> et comme le « principal interlocuteur des décideurs européens »<sup>120</sup>. Cette notoriété lui permet de réunir un nombre important d'organisations lors de la campagne *We are more* organisée en prévision de la négociation du futur programme *Europe Créative*. Ici encore, tout en mobilisant un lexique militant (le site de la campagne emploie des expressions telles

---

<sup>116</sup> Il s'agit de la principale plateforme de discussion de la « société civile européenne », réunissant à ce jour 29 organisations parmi lesquelles figurent des organisations en faveur des droits de l'Homme, des associations de défense des victimes du racisme ou pour les droits des personnes en situation de handicap. Créé en 2002 avec le soutien de la Commission européenne, cette plateforme a pour but de rassembler un ensemble d'acteurs de la « société civile » pour défendre « la vision d'une Union européenne favorable et assurant la paix, la solidarité, la justice, l'égalité pour tous, l'égalité entre femmes et hommes, la non-discrimination, le développement durable, la protection et l'amélioration de l'environnement, l'éradication de la pauvreté et l'application des droits de l'Homme pour assurer une qualité de vie haute et le bien-être des générations présentes et futures au sein de l'UE et dans le monde ». En décembre 2014, le groupe se constitue comme organisation non-gouvernementale et devient le *Civil Society Europe* : une organisation dont le but est « de faciliter et permettre un dialogue horizontal et vertical entre les organisations de la société civile (CSO) et les politiciens, et d'aider à renforcer leurs activités et leurs relations avec les institutions ». *Civil Society Europe*, 2014, [en ligne]. <https://civilsocietyeurope.eu/> [consulté le 18 mars 2018]

<sup>117</sup> Pour rappel, les « dialogues structurés » se présentent comme un cadre de discussion entre les groupes d'intérêt et la Commission au sujet de la culture. Ils ont pour but de « renforcer la capacité du secteur culturel à se défendre au cours des débats politiques sur la culture au niveau européen, tout en encourageant un travail plus collaboratif ». *Voices of Culture*, 2017, [en ligne]. <http://www.voicesofculture.eu/about/> [consulté le 26 septembre 2018]

<sup>118</sup> Simon Taylor, « An important stage for the arts », *Politico*, 12 janvier 2011 [en ligne]. <https://www.politico.eu/article/an-important-stage-for-the-arts/> [consulté le 27 décembre 2017]

<sup>119</sup> « *Culture Action Europe - The political platform for Arts and Culture* », *Art Factories*, 6 septembre 2013 [en ligne]. <http://www.artfactories.net/Culture-Action-Europe-The.html> [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>120</sup> « Ilona Kish », *World Summit on Arts and Culture 2009*, 22 septembre 2009, [en ligne]. <http://media.ifacca.org/files/WS09IlonaKish.pdf> [consulté le 27 août 2019]

que « élever la voix », « signer le manifeste », « s’engager dans la mobilisation »<sup>121</sup>), CAE prépare la campagne de telle sorte que celle-ci puisse aussi constituer une tribune de communication pour Androulla Vassiliou, la Commissaire de la DG EAC, et Manuel Barroso, le président de la Commission européenne. Au travers d’événements organisés par la Commission – notamment *via* un événement officiel majeur, le *European Culture Forum* – et de conférences de presse organisées par CAE, Vassiliou et Barroso apportent d’ailleurs publiquement leur soutien à CAE, si bien que la campagne apparaît moins comme une lutte opposant les organisations culturelles aux institutions qui les financent que comme une célébration collective du « rôle de la culture dans le développement des sociétés européennes »<sup>122</sup>.

Alors que la limite au sein de CAE entre une activité critique de porte-parolat du secteur culturel et un statut de partenaire consensuel des institutions européennes apparaît toujours plus poreuse, la mise en route du programme *Europe Créative* en 2014 ajoute de nouvelles contraintes et une forte incertitude.

### ***Décloisonnement de la culture et mise en concurrence***

Les observations que nous avons réalisées sur le terrain s’inscrivent pour l’essentiel dans la continuité d’une dernière période marquée par la mise en place du programme *Europe Créative*. En effet, le passage au financement par le biais de ce programme constitue une période d’instabilité et de mise en concurrence de CAE avec ses propres membres. Comme nous l’avons vu dans les deux derniers chapitres, alors que le budget total du programme est augmenté, les critères et objectifs d’attribution vont de pair avec de nouvelles exigences. Ce nouveau mode de sélection s’applique à CAE, pour qui il ne suffit plus d’être un interlocuteur fiable et représentatif des intérêts du secteur culturel. Les appels à projets sont réorganisés autour de la notion de « stratégie » et soumis à des injonctions à l’innovation. Les organisations qui candidatent au programme de financement sont incitées à entreprendre la résolution de problèmes dépassant le champ culturel et à faire preuve d’autonomie. La mise en difficulté de nombreuses organisations culturelles européennes apparaît d’autant plus clairement que la plupart des organisations qui bénéficiaient historiquement d’un financement de type

---

<sup>121</sup> « Manifesto », Culture Action Europe, 26 février 2010 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20110720173522/http://www.wearemore.eu/manifesto/> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019]

<sup>122</sup> « President Barroso supports the we are more campaign », *Culture Action Europe*, 06 octobre 2010 [en ligne]. <https://web.archive.org/web/20110930145617/http://www.wearemore.eu/2010/10/president-barroso-supports-the-we-are-more-campaign/> [consulté via archive.org le 2 octobre 2019] ; European Cultural Foundation, « 'We Are More' Campaign Launch - Androulla Vassiliou », *Youtube*, 23 févr. 2012 [en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=oeMiQAzcJ7I> [consulté le 2 octobre 2019]

« ambassadeur » doivent également se rabattre sur un financement par projet. C'est le cas pour la plupart des membres de CAE qui, dans leur quasi-totalité, bénéficient d'un financement européen.

Après avoir acquis le statut nécessaire pour accéder au financement européen, CAE se retrouve donc dans une situation de forte dépendance : bénéficiaire d'un soutien financier toujours plus élevé et indispensable (en 2014, CAE reçoit 220 000 euros par an de la part de la Commission européenne sur un budget total de 399 000 euros), mais désormais soumis à la logique de changement permanent induit par le programme *Europe Créative*. Deux processus conjoints semblent alors caractériser cette quatrième période. Le premier concerne le changement de stratégie opéré par CAE. En réponse à l'impératif de participation à la « transition sociale » observé dans le chapitre précédent, ce changement est principalement marqué par un dépassement des problématiques propre à la culture. En effet, à partir de 2014, CAE revendique ouvertement une rupture avec les stratégies passées, dont le vice aurait été de rester cloisonné à la défense des intérêts des organisations culturelles. Pour mener cette nouvelle stratégie, le Comité exécutif de CAE désigne un nouveau secrétaire-général en la personne de Luca Bergamo.

**Luca Bergamo** (italien) a 51 ans fin 2012 au moment où il est nommé secrétaire général de CAE par le Comité exécutif de l'organisation. Celui-ci est choisi pour son intérêt pour les questions liées à la démocratie, au bien-être et aux droits de l'homme.

Après un cursus universitaire inabouti en économie et science politique, Luca Bergamo entame d'abord une carrière comme chef de projet dans les technologies de l'information et l'intelligence artificielle. À partir de 1995, Luca Bergamo est lassé de son métier et décide de « se concentrer sur les gens » : il rejoint la mairie de Rome d'abord comme conseiller en ressources humaines, puis comme directeur des affaires liées à la jeunesse. Les années suivantes, il rejoint différents organismes et institutions publiques dévolus principalement à la jeunesse, mais aussi aux questions de la citoyenneté et des droits de l'homme.

Luca Bergamo quitte CAE en 2016 après avoir mené à distance une campagne pour les municipales à Rome. Après avoir hésité à se présenter lui-même hors des partis traditionnels à Rome, il décide de travailler dans les coulisses de la campagne romaine du Mouvement 5 étoiles qui représente alors une alternative « pro-démocratique » aux formations traditionnelles. Le 22 juin 2016, Virginia Raggi (candidate du Mouvement 5

étoiles) est élue maire de la ville et propose à Luca Bergamo le poste de conseiller pour le développement culturel. Luca Bergamo accepte. Il est ensuite promu maire adjoint de la ville.

Lors de notre entretien fin 2015, Luca Bergamo insiste alors sur le « *turning point* » que vit CAE, une « transition importante qu'il ne faut pas observer comme une crise, mais comme le passage d'une organisation fermée et traditionnelle à une organisation qui s'engage dans la fabrication d'une société plus juste » [Entretien #15]. Celui-ci reproche notamment aux organisations culturelles leur manque de prise de responsabilité dans les enjeux qui ne concernent pas spécifiquement le champ culturel et artistique :

Le secteur culturel a une responsabilité, du fait de son manque d'intérêt et d'engagement pendant les 15 dernières années au moins... **Pour une grande partie du secteur culturel, tout ce qui dépasse la question culturelle on ne doit pas s'en préoccuper.** Ça, pour moi, c'est une position de confort de la part de certains, et on ne finit par entendre que la voix de grosses institutions subventionnées. Il y a une réticence de la part du secteur pour ne surtout pas questionner ces privilèges et leur tradition. [...] Là où *Culture Action Europe* peut jouer un rôle c'est en faisant reprendre au secteur sa responsabilité [Entretien #15].

C'est ainsi que, dans le document d'auto-évaluation rapportant les résultats de la campagne *We are more* en 2014, l'organisation affirme que le réseau doit désormais dépasser la logique visant à porter « la voix du secteur culturel devant les responsables européens » et « partir d'une base plus large pour influencer des débats plus généraux » [CAE 2014].

Un deuxième processus – en partie amplifié par le premier – concerne le phénomène de mise en concurrence apporté par la réforme du programme de financement par projets. Paradoxalement, la critique des « privilèges » et de la routine « traditionnelle », que l'on trouve chez Luca Bergamo, nous est apparue de nombreuses fois sur le terrain dans la bouche de responsables d'organisations membres de CAE eux-mêmes pour critiquer aussi l'inertie de CAE. À titre d'exemple, lorsque nous assistons en 2016 à un atelier de formation au *Relais Culture Europe*, les formatrices nous expliquent que seuls des projets de réseaux innovants seront désormais financés en lieu et place des anciens réseaux dont CAE fait partie. Les participantes à la formation – toutes deux porteuses de projet au financement *Europe Créative*,

mais aussi responsables d'organisations membres de CAE – s'en félicitent et reconnaissent comme positif le fait de ne plus systématiquement financer les « vieux réseaux » comme CAE.

- Natalia H. (formatrice) : Je pense qu'il va y avoir un, un... choc, parce qu'ils vont vraiment financer des nouvelles propositions je pense.
- Participante 1 : C'est ça c'est plutôt bien hein.
- Participante 2 : Ah oui oui. Moi aussi je trouve ! *Culture Action Europe* [tousse comme pour feindre la gêne] ça fait ... [me regardant parce qu'elle connaît mon lien avec CAE] ferme tes oreilles ! [rires] ... ça fait quand même 20 ans quoi. Au bout d'un moment forcément.
- Participante 1 : Toi t'es déjà en train de te demander qui va tomber ! [tout le monde rit]

[Notes du 09/11/2016]

Aussi, à plusieurs reprises, nous avons noté la volonté de certains réseaux membres de s'autonomiser et de s'organiser politiquement à d'autres niveaux. À titre d'exemple, durant notre stage en 2016, alors que la Commission européenne procède à une évaluation à mi-parcours du programme *Europe Créative*, notre supérieur hiérarchique s'étonne de constater que l'*Alliance européenne pour la culture* (un groupe d'intérêt d'organisations culturelles européennes nouvellement créé la même année, et dont CAE est membre) a organisé une consultation auprès des membres de façon autonome et sans avertir en amont les dirigeants de CAE. Alors que ce rôle revenait historiquement à CAE, la responsable de l'*Alliance* affirme lors d'un échange électronique avoir été « persuadée que vous n'organiseriez pas de consultation » [Notes de terrain du 05/07/2016]. Lorsque CAE décide d'organiser tout de même sa propre consultation *via* un questionnaire en ligne, seules 28 de ses 140 membres y participent. Non seulement l'organisation s'est fait devancer, mais n'est pas parvenue à récolter beaucoup de réponses une fois la consultation lancée.

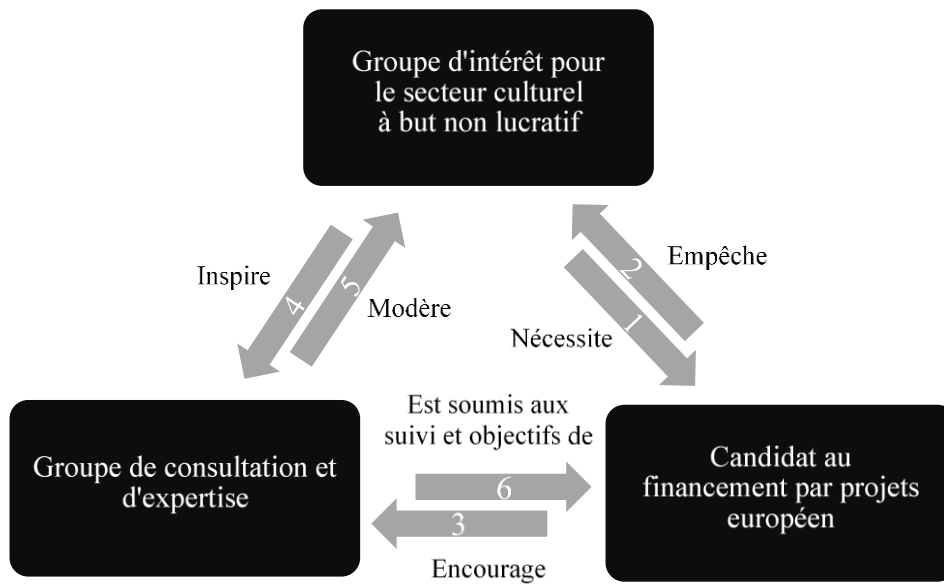
Ainsi, la mise en concurrence de CAE avec ses propres membres est amplifiée par le nouvel angle stratégique choisi par CAE, puisque le choix de dépasser les problématiques propres au secteur culturel rend l'organisation mécaniquement moins propice à constituer une plateforme de mobilisation du secteur culturel. Nous développons ce point dans la troisième section de ce chapitre.

Au travers de cette courte sociohistoire, nous avons pu montrer comment CAE est, dès sa création, prise en tenaille par la multiplicité de logiques d'action empêchant de figer son statut et la nature de ses activités. Les premières périodes permettent de voir que le FEAP est le produit d'un travail de co-construction émergeant des intérêts des institutions européennes (ici

le Parlement, le Conseil de l'Europe et le Conseil des ministres de la Culture) comme de ceux des organisations culturelles. Le financement par projets de CAE par le biais des programmes européens comporte ensuite plusieurs implications. L'organisation devient elle-même l'objet d'une évaluation permanente par la Commission européenne. Elle doit donc se montrer désirable, attractive et justifier à chaque période de candidature de la pertinence du financement qui lui est accordé. De fait, bien plus que pour les *lobbies* financés par leurs propres soutiens, l'indépendance relative de CAE vis-à-vis de la Commission s'amenuise et ces contraintes gestionnaires engendrent, nous le verrons, des effets non négligeables sur son action politique. L'hypothèse que nous proposons, et que nous explorerons dans les sections suivantes, est celle d'un processus de *vassalisation* de cette organisation. Par processus de vassalisation, nous entendons l'idée que cette organisation, qui fonde initialement son action à partir des intérêts propres aux organisations qu'elle représente, se trouve, rapidement après sa création, prise dans une relation de dépendance qui l'amène à subordonner son action aux demandes et besoins de la Commission européenne.

En guise de conclusion, nous proposons de reprendre la typologie d'intermédiaires des politiques européennes exposée plus haut. Le schéma ci-dessous (voir Figure 37) nous permet de synthétiser la façon dont CAE se retrouve prise dans un travail de combinaison entre plusieurs logiques d'action. Il nous permet aussi d'illustrer qu'à mesure qu'elle doit répondre aux contraintes de son statut de porteur de projet, elle devient moins à même de répondre d'une logique d'influence. En effet, l'organisation a initialement l'ambition de constituer un *lobby* influent, mais se retrouve rapidement contrainte de compléter le financement perçu à travers les cotisations, par un financement issu de l'Union européenne [flèche 1]. Ce financement tend à contraindre fortement son activité de lobby et à encourager une stratégie convenant au mode de fonctionnement consensuel des institutions européens (consultations, dialogues structurés, etc.) [flèche 2 et 3]. Tout en essayant de prolonger son activité militante depuis son statut d'expert culturel [flèche 4], CAE est amenée à modérer son discours et à formuler des propositions compatibles avec la programmation de la Commission européenne [flèche 5]. Progressivement, et à mesure que les programmes sont réformés dans un contexte combinant pression gestionnaire et menace de réduction budgétaire, l'organisation formule des critiques de moins en moins radicales et tente de trouver de nouveaux moyens de répondre aux objectifs et au contrat imposés par le programme de financement par projets [flèche 6].

Figure 37 - Une organisation prise entre 3 logiques d'action





#### **IV.1.2 Des logiques d'action incarnées dans le budget et l'organisation interne de *Culture Action Europe***

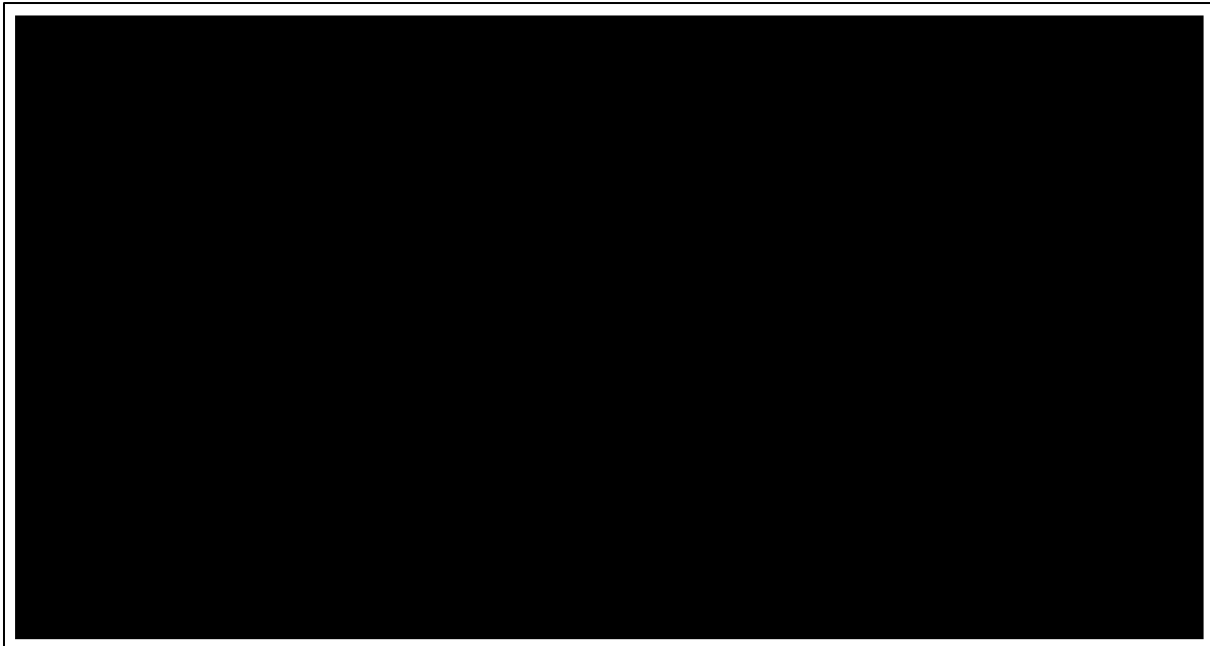
Les logiques d'action qui animent le travail de CAE se trouvent progressivement sédimentées dans la forme matérielle de cette organisation. Afin de comprendre, dans les prochaines parties, comment ces logiques se déploient et s'articulent au cours de l'action, nous décrivons le contexte des activités de ses employés. Nous proposons de le faire par le biais de deux éléments indispensables à la compréhension du fonctionnement d'une organisation : son budget et son organisation interne. Le budget de CAE se partage entre le financement associé au programme *Europe Créative* et celui perçu grâce aux cotisations et dons des membres de l'organisation. L'organigramme quant à lui rend compte d'une polarisation entre des activités dites « politiques », des activités de « communication » et des activités « opérationnelles ».

##### ***Un budget en équilibre entre programme européen et collaboration avec les membres***

Sur la période 2014-2016, le budget de CAE atteint près de 400 000 euros. Notre objectif est de donner ici une représentation de la diversité de ses postes de recettes et de dépenses ainsi que des proportions indicatives allouées à chacun de ces postes. La répartition budgétaire que nous dessinons ci-dessous peut bien entendu varier d'une année sur l'autre, mais les conclusions générales que nous en tirons sont valables pour l'ensemble de la période. Elle a été consolidée en combinant plusieurs documents issus des archives de l'organisation, notamment le *financial statement* déposé auprès de l'Agence exécutive avec le reste du *final report* en 2015, ainsi que le bilan financier annuel produit par l'auditeur en 2014 en prévision de ce même *financial report*.

Outre l'équilibre des ressources financières, la répartition budgétaire de CAE nous permet de souligner que l'organisation est prise avec ses membres dans une économie de bons procédés visant à se rendre mutuellement des services, se prêtant de l'argent lors des situations de découvert, se sollicitant pour des prestations rémunérées, intervenant gratuitement lors d'événements organisés ou tout simplement en faisant acte de présence lors d'événements organisés par les uns ou les autres. Malgré les effets de concurrence observables, le contexte d'exercice du projet européen engendre donc aussi des formes d'entraides pour parvenir à rester à l'équilibre financier et réduire l'incertitude.

Figure 38 - Répartition indicative des recettes annuelles de CAE



Les recettes de CAE sont issues de trois catégories de financement. Premièrement, l'organisation est financée par des subventions qu'elle perçoit grâce à sa participation au programme *Europe Créative* : soit comme porteur de projet pour la majorité [REDACTED], soit indirectement *via* sa participation comme partenaire dans d'autres projets européens [REDACTED]. La part du financement en tant que partenaire de projet implique que CAE fournisse en retour un ou plusieurs services dans le cadre du projet en question : intervention lors de conférences, aide à la rédaction d'une étude ou d'un rapport, ou travail de promotion et de communication au sujet de l'événement. Deuxièmement, CAE reçoit, sous différentes formes, une participation financière de la part de ses membres. La majorité provient de cotisations [REDACTED], tandis que le reste provient d'un don de la *European Cultural Foundation* (ECF)<sup>123</sup> que CAE reçoit chaque année depuis sa création [REDACTED].

Si la contribution des membres apparaît moins importante relativement au financement européen, celle-ci est néanmoins essentielle. En effet, le financement alloué à CAE *via* le programme *Europe Créative* ne peut porter que sur un maximum de 80% du budget prévisionnel total de l'organisation. Ainsi, si le budget prévisionnel de l'organisation baisse, alors le budget qu'elle peut demander à l'Union européenne baisse mécaniquement. Pour

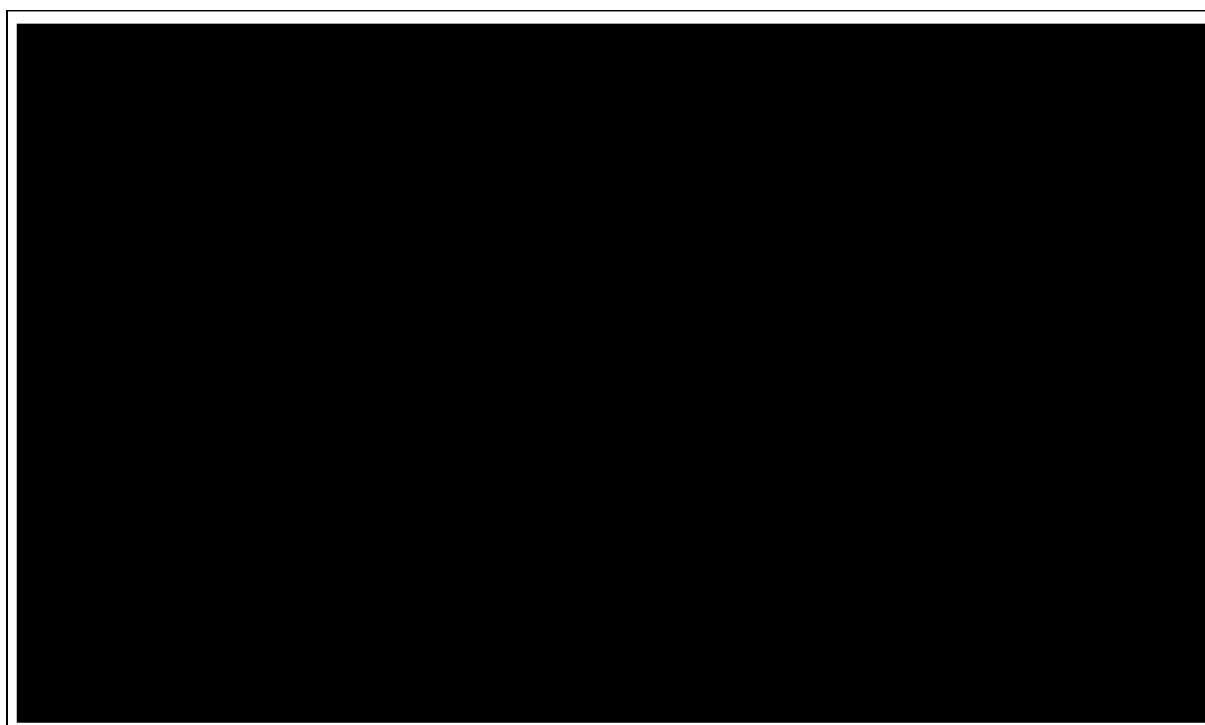
---

<sup>123</sup> La *European Cultural Foundation* (ECF) est une fondation néerlandaise fondée par le philosophe suisse Denis de Rougemont en 1954, et présidée alors par Robert Schuman. Elle est depuis principalement financée par la principauté des Pays-Bas et l'équivalent néerlandais de la Française des Jeux. Sa mission principale est « d'avoir un impact tangible sur la société civile, les initiatives citoyennes, l'opinion publique et de faire des propositions politiques pour combattre les forces qui compromettent la paix et le progrès social en Europe ». « About us », *European Cultural Foundation*, 2019 [en ligne] <https://www.culturalfoundation.eu/about-us/> [consulté le 22 août 2019]

maintenir le niveau de subvention qu'elle reçoit, l'organisation doit donc préserver le flux de cotisations et de dons.

Enfin, une troisième partie de ces recettes peut être classée dans la catégorie des revenus issus de prestations d'expertises (rédaction d'études ou interventions lors d'événements) et des frais de participations récoltés lors d'événements professionnels organisés par CAE [REDACTED].

**Figure 39 - Répartition indicative des dépenses annuelles de CAE**



Les dépenses de CAE portent en premier lieu sur les salaires distribués aux employés [REDACTED]. Ceux-ci concernent les employés sous contrats à durée indéterminée, déterminée ou de bénévolat – nous détaillons dans la sous-partie suivante les différents niveaux de rémunération et défraiement des employés de CAE.

Le deuxième poste de dépense concerne les frais liés aux prestations réalisées par des partenaires et des membres de CAE [REDACTED]. En effet, lorsque l'organisation candidate au programme *Europe Créative* en tant que « réseau culturel », celle-ci le fait en listant l'ensemble des membres du réseau. Lorsque CAE obtient un financement pour son projet, il est donc spécifié qu'elle le réalisera avec l'aide de ces derniers. Tout comme CAE perçoit des financements au titre de sa participation aux projets dont elle est partenaire, les membres de CAE perçoivent, eux aussi, des fonds transférés au titre de prestations réalisées comme spécialistes sélectionnés pour accompagner CAE dans la rédaction d'études et de rapports ou en tant qu'intervenants lors d'événements.

Le troisième poste de dépense, tout aussi intimement lié au projet *Europe Créative*, concerne l'ensemble des moyens attribués à l'organisation d'événements inscrits dans la description détaillée du projet *Europe Créative* [REDACTED]. Ce poste contient des frais de location de salles et de matériel audiovisuel, de prestations techniques et des frais de bouche. Celui-ci va souvent de pair avec un poste de dépense dédié aux frais d'hôtel et de transport associés, permettant ainsi la tenue d'événement à travers le continent européen [REDACTED]. Une part des frais de transports et d'hôtel inclut la participation par certains des responsables de CAE (notamment son secrétaire-général) aux événements organisés par les partenaires et membres de CAE. Les dépenses liées à la communication (site internet, affiches, publicité en ligne) et aux frais de bureau (location de l'espace de travail, fournitures, maintenance) sont quant à elles moins importantes [REDACTED].

L'organisation fait aussi appel à de nombreux prestataires externes [REDACTED] pour réaliser différents types de missions : des audits, indispensables dans le cadre du programme *Europe Créative* pour pouvoir apporter chaque année une justification indépendante de sa capacité financière auprès de la Commission européenne ; du conseil dans l'écriture du projet *Europe Créative* ; des services juridiques, en particulier du fait de la diversité des formes d'emploi et donc des contrats de travail à préparer ; ou encore des prestations de traduction et de « *proof-reading* » souvent sollicitées dans ces structures travaillant en anglais, mais dont les employés n'en sont pas des locuteurs natifs.

Enfin, les comptes de résultats de CAE doivent être chaque année à l'équilibre. Dans le cas contraire, l'Agence exécutive est susceptible de retirer une partie de la subvention octroyée. Pourtant, le financement européen est conçu de telle sorte que l'Agence ne fournit les 30% restants du financement annuel (75 000 euros en l'occurrence) qu'à la fin de chaque exercice. L'organisation est donc contrainte de compenser ses dépenses avec des emprunts bancaires ou des prêts réalisés auprès d'organisations membres [REDACTED]

[REDACTED]. [REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED].

Cette description du budget de CAE nous permet de constater, dans ses recettes, la double centralité du financement européen, d'une part, et celle des recettes résultant des cotisations des membres et des fonds issus de projets de partenariat auxquels CAE participe, d'autre part. Dans le même temps, elle nous permet de voir que CAE rémunère elle-même régulièrement ses membres *via* des commandes de prestation. Par-delà un rapport de porte-parolat avec ses

membres, il semble que l'organisation est engagée avec eux dans ce que nous pourrions appeler une relation de bons procédés essentielle à la survie de l'organisation. Dans une économie « par projets », au sein de laquelle le succès d'un projet est évalué à l'aune du nombre de participants aux événements et de la capacité des porteurs à entretenir des liens forts ou faibles avec leur environnement, cet effort de réciprocité apparaît comme un service rendu à soi et aux autres pour garantir la stabilité du financement européen. Quand bien même il leur arrive d'être en concurrence, ces organisations forment donc aussi ensemble un écosystème qui se tient et se maintient.

En ce qui concerne le budget de CAE, nous proposons de conclure non seulement à la multiplicité de logiques d'action qui contraignent matériellement CAE, mais également à la façon dont ces logiques s'articulent au point d'apparaître indissociables. Dans le cas présent, les membres apparaissent autant comme les soutiens d'une action collective que comme des partenaires dans le portage de projets européens.

### ***Organisation interne de CAE***

L'organisation interne de CAE nous permet de prolonger notre analyse de l'hybridité qui la caractérise. Nous nous intéressons ici tant à la division verticale du travail (depuis les décisions du Comité exécutif en étroite collaboration avec le secrétaire-général, jusqu'au travail quotidien des directeurs de pôles et des bénévoles) qu'à la division horizontale du travail au sein de l'organisation entre trois pôles (« opérationnel », « communication » et « politique »). L'organigramme représenté ci-dessous est une reconstitution de l'équipe de l'organisation au mois de mars 2016 (voir Tableau 28).

**Tableau 28 - Reconstitution de l'organigramme de CAE au mois de mars 2016**

<b>Comité exécutif</b> 11 personnes élues pour 6 ans maximum.		
<b>Secrétaire-général</b> Luca Bergamo		
<b>Direction du pôle politique</b> Penelope I.	<b>Direction du pôle communication</b> Regina T.	<b>Co-direction du pôle opérationnel</b> Victoria L. et Anthony N. (expert-comptable)
<b>Stagiaires du pôle politique</b> Jeanne Q. et Mehdi	<b>Stagiaire du pôle communication</b> Peter H.	<b>Employés court terme du pôle opérationnel</b> Linda N. (office manager) et Veronica B. (Assistante de la direction)

- Le Comité exécutif

Nous l'avons vu, CAE est prise avec ses membres dans une double logique d'action. Ceux-ci considèrent l'organisation à la fois comme un espace de mobilisation collective et comme un lieu d'échange de services permettant la bonne conduite de leur propre projet. Dans le développement des rapports entre CAE et ses membres, les intérêts du secteur, ceux de l'organisation et les intérêts personnels se trouvent ainsi régulièrement superposés.

Ce constat est également visible lorsque l'on se penche sur la composition du Comité exécutif de CAE. L'organisation est en effet guidée par un Comité exécutif de 5 à 16 personnes, élues lors de l'assemblée générale annuelle parmi les candidatures formulées par les membres de l'organisation. Conformément à la loi belge portant sur les associations internationales sans but lucratif (AISBL), le Comité exécutif a tous les pouvoirs formels de gestion et d'administration. C'est aussi lui qui désigne le secrétaire-général de l'association à la suite d'un appel à candidatures public. Les membres du Comité exécutif sont élus pour un mandat d'une durée maximale de 3 ans, renouvelable une fois.

Si l'on prend, à titre d'exemple, la composition du Comité exécutif de CAE lors de notre stage en 2016, on constate plusieurs informations quant au profil de ses membres (voir Tableau 29).

On peut observer d'abord une *forte homologie entre les membres du Comité exécutif*. Tout comme les responsables de CAE, la majorité des membres du Comité est engagée dans le portage de projets européens et possède de ce fait un profil proche de celui des porteurs de projet que nous avons observés dans le chapitre précédent. Avant de poursuivre vers la gestion de projet et le management d'organisation culturelle, la plupart a d'abord connu un cursus littéraire ou en art (histoire de l'art, cinéma, littérature, théâtre notamment). On y trouve ainsi principalement des administrateurs ou fondateurs d'organisations culturelles européennes. Une minorité cumule avec ces responsabilités des fonctions artistiques et de conseil en autoentreprise. Dans l'ensemble, les membres du Comité exécutif travaillent comme intermédiaires de la culture et n'ont pas ou peu de lien avec la pratique culturelle ou artistique. Une telle composition rend adéquate la formule « réseau de réseaux » pour décrire le statut de CAE : une organisation qui se positionne en intermédiaire d'organisations qui sont elles-mêmes principalement dédiées au travail d'intermédiation.

**Tableau 29 - Profil des membres du Comité exécutif de CAE en 2016**

<b>Nom</b>	<b>Profession</b>	<b>Formation</b>	<b>Informations additionnelles</b>
<b>Philipp N.</b> (Président)	Chercheur en sociologie, analyse de réseau et membre individuel de CAE	Master en sociologie et en musicologie	- A réalisé des prestations rémunérées pour CAE - Est dans le Comité exécutif d'une autre organisation culturelle
<b>Ana D.</b>	Administratrice de réseau culturel européen (arts visuels) membre de CAE	Master en histoire de l'art cinéma	- A travaillé comme expert pour la Commission européenne - Est dans le Comité exécutif d'une autre organisation culturelle
<b>Nicholas N.</b>	Artiste (arts visuels) membre individuel de CAE, chargé des relations internationales pour une association professionnelle d'artistes suisses	Master études artistiques et langue allemande	- A travaillé comme expert pour la Commission européenne - Est dans le Comité exécutif d'une autre organisation culturelle
<b>Tania O.</b>	Administratrice d'un réseau culturel européen (musées) membre de CAE	Master en histoire de l'art et études sud-américaines	
<b>Nina D.</b>	Administratrice de fonds culturel international membre de CAE	Licence en études théâtrales et littéraires, Master en relations internationales	
<b>Roberto H.</b>	Administrateur de réseau culturel européen (coopération culturelle) membre de CAE	Doctorat en management du tourisme	- A travaillé comme expert pour la Commission européenne. - Un dirigeant de CAE est dans le Comité exécutif de son organisation depuis 2018
<b>Dan U.</b>	Fondateur et administrateur d'une organisation européenne pour la coopération culturelle membre de CAE	Master en études d'art dramatique et management des organisations	- A été l'un des principaux porte-voix de la campagne « <i>We are more</i> »
<b>Maria E.</b>	Administratrice d'une association dédiée à l'accompagnement des structures culturelles membre de CAE	Master en études archéologiques, muséologie et évaluation du patrimoine	- A réalisé des prestations rémunérées pour CAE
<b>Karl A.</b>	Fondateur et administrateur d'un centre européen dédié au patrimoine culturel	Master en histoire de l'art, Doctorat en sciences de l'éducation	- Est dans le Comité exécutif d'une autre organisation culturelle - A travaillé comme expert pour la Commission européenne.
<b>Mika K.</b>	Fondateur et administrateur d'une coopérative européenne pour la culture	Master en génie civil et commercial	- A travaillé comme expert pour la Commission européenne.
<b>Martin D.</b>	Fondateur et administrateur d'une association pour le développement culturel membre de CAE	Master en philosophie et littérature comparée.	

L'homologie entre les membres du Comité exécutif est renforcée par *la forte interconnaissance et les liens de coappartenance* entre les Comités exécutifs des différentes organisations pour lesquelles ces individus travaillent. En effet, le Comité exécutif de CAE est

le plus souvent constitué de membres individuels et de responsables d'organisations membres de CAE et il est fréquent que des membres du Comité exécutif de CAE soient également membres du Comité exécutif d'autres organisations ou réseaux culturels (c'est le cas de quatre d'entre eux entre 2016). Il arrive d'ailleurs qu'un responsable de CAE soit membre du Comité exécutif d'une organisation dont l'un des responsables est réciproquement membre du Comité exécutif de CAE (comme c'est le cas depuis 2018). De façon analogue aux conseils d'administration d'entreprises privées (Mizruchi 1996; Comet et Finez 2010; Finez et Comet 2011), on observe ainsi dans les Comités exécutifs de ces organisations à but non lucratif des liens de coappartenance entre les organes de gouvernance (ou *interlocking directorate*).

L'entre-soi suscité à la fois par l'homologie et les effets de réseau entre les Comités exécutifs apparaît encore plus clairement si l'on note, enfin, la *forte circulation des carrières entre ces organisations et vers les institutions européennes*. En effet, les carrières des membres du Comité exécutif montrent une forte circulation de ces acteurs entre différentes organisations culturelles européennes ou des passages vers les institutions européennes (le Conseil de l'Europe, l'UNESCO ou le CESE par exemple). En 2016, l'une des dirigeantes de CAE est un ancien membre du Comité de CAE et au moins quatre des membres du Comité ont travaillé par le passé pour la Commission ou l'Agence exécutive au titre d'expert. Ceux-ci sont aussi, conformément aux échanges de bons procédés que nous évoquions plus haut, disponibles et parfois sollicités pour fournir des services rémunérés à l'organisation. C'est le cas d'au moins deux membres du Comité en place en 2016.

La composition du Comité exécutif de CAE laisse à penser à un rapport distant de ces acteurs vis-à-vis du travail artistique ou culturel local ou de terrain. Il dénote, à l'inverse, une bonne connaissance, chez ses membres, du réseau bruxellois des organisations non gouvernementales et un fort degré d'encastrement de leurs carrières aux rouages des institutions européennes.

- Le secrétaire-général

Le secrétaire-général est désigné par le Comité exécutif lors d'un processus de recrutement au cours duquel le candidat au poste expose un plan stratégique pour l'organisation. Toujours dans une démarche qui vise à concilier les logiques d'action en présence, le cœur de la stratégie portée par le secrétaire-général doit permettre d'articuler ensemble les ressources de l'organisation, telles que nous les avons détaillées plus haut, avec les attentes des différents acteurs auxquels elles doivent rendre des comptes. En choisissant un secrétaire-général, le Comité exécutif évalue donc la capacité du candidat à diriger une organisation, mais aussi la stratégie d'ensemble proposée par celui-ci pour répondre à des contraintes souvent difficiles à



conjuguer. Le secrétaire-général choisi est ensuite relativement libre d'utiliser les moyens qu'il juge adéquats pour la mettre en œuvre.

Entre 2003 et 2016, il n'y a eu que deux secrétaires à la tête de CAE : Ilona Kish puis Luca Bergamo. Le passage de l'une à l'autre, c'est-à-dire d'une cadre issue du privé à un directeur de projet au sein de collectivités locales, a correspondu à un changement de stratégie. On peut résumer les deux périodes ainsi : la période qui court sous la direction d'Ilona Kish donne la priorité à l'effort de structuration pour accéder à la légitimité et au financement européen et l'emploi de méthodes médiatiques pour défendre le secteur culturel ; la période suivante, sous le contrôle de Luca Bergamo, montre quant à elle un décloisonnement progressif des causes propres au secteur culturel et une diversification des sources de revenu.

Il nous a été possible de constater, durant notre passage au sein de l'organisation, le rôle central joué par le secrétaire-général comme « apporteur d'une stratégie ». En ce qui concerne le cas de Luca Bergamo, que nous avons vu interagir lors d'événements avec les salariés et de situations de travail avec les responsables de CAE, son rôle est souvent décrit par ses interlocuteurs comme étant d'amener une « vision » à l'organisation. Lorsqu'il décide en 2016 de quitter l'organisation en pleine réflexion sur une nouvelle stratégie pour recandidater au programme *Europe Créative*, les responsables de CAE décident d'ailleurs de poursuivre la « vision » et la stratégie « d'ouverture » qu'il a initiées jusqu'à l'arrivée d'un prochain secrétaire-général.

- Les employés au sein des pôles

La mise en œuvre de la « vision » du secrétaire général repose sur le travail des différents directeurs choisis par ce dernier, qui auront la charge des différents pôles stratégiques de l'organisation. Trois pôles peuvent être identifiés : un pôle « politique », un pôle « communication » et un pôle « opérationnel » (voir Tableau 30). Chacun des pôles est ainsi associé à différentes fonctions et temporalités renvoyant aux multiples logiques d'action qui animent l'organisation. Les frontières entre ces pôles ne sont néanmoins pas aussi claires en pratique et nous verrons, notamment dans la deuxième section de ce chapitre, comment les ressources financières et humaines de l'organisation passent d'un pôle à l'autre en fonction des logiques d'action qui dominent le moment. Nous montrerons notamment que la prégnance du statut de porteur de projet, oblige régulièrement les dirigeants de CAE à donner la priorité aux pôles opérationnels et de communication.

Tableau 30 - Les pôles stratégiques de CAE

	Pôle politique	Pôle communication	Pôle opérationnel
<b>Fonctions propres au pôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification d'un positionnement politique adéquat</li> <li>- Production d'analyses et de connaissances</li> <li>- Encadrement des réunions de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre des activités événementielles promises dans le projet</li> <li>- Animation médiatique et organisation d'événements susceptibles d'intéresser les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification de la réception des cotisations des membres</li> <li>- Cycle de vie du projet : <i>reporting</i> comptabilité, dépôt de dossier</li> </ul>
<b>Temporalité propre au pôle</b>	Moyen et long terme	Court terme	Moyen et court terme

Le pôle « politique » est préposé aux activités de recherche et d'analyse sur la politique européenne. Sa fonction est, d'une part, d'identifier un positionnement sur différents sujets relatifs aux politiques culturelles pour défendre adéquatement l'intérêt des membres et, d'autre part, d'apporter aux membres comme aux institutions européennes une connaissance sur un ensemble de questions touchant à la culture, au secteur culturel ou aux politiques culturelles. Certains des documents d'analyse produits par le pôle politique peuvent figurer au compte des activités réalisées dans le cadre du programme *Europe Créative*. À titre d'exemple, pour l'année 2016, CAE s'est engagé dans sa description détaillée à réaliser au moins 6 notes de recherche, une synthèse des régimes du travail indépendant en Europe et à publier au moins 5 communiqués à destination d'organes officiels (Union européenne, Nations Unies ou autorités locales). Ce pôle est toutefois plus autonome que les deux autres pôles vis-à-vis du calendrier imposé par la liste des activités du projet, puisqu'il est calibré sur le rythme, plus lâche, des consultations, des communiqués de presse des Commissaires européens, ou des projets de loi et de règlements en débat au Parlement européen. Les questions traitées et la façon de les traiter sont décidées indépendamment de la description détaillée du projet *Europe Créative*, et les délais de réalisation des tâches se planifient sur plusieurs mois. Les fonctions de ce pôle répondent plutôt aux logiques d'expertise et d'influence.

Lors de notre stage, le pôle politique est dirigé par **Penelope I.** (40 ans), diplômée en science politique et en psychologie spécialisée sur les « questions interculturelles » et la neuropsychologie. À partir de 2008, elle devient administratrice dans différentes

organisations européennes, notamment dans le réseau européen RESEO (membre de CAE) dédié à la sensibilisation à l'opéra et à la danse. Elle a d'abord siégé trois ans comme membre du Comité exécutif de CAE avant d'être recrutée en 2015 au sein de CAE (un exemple de circulation des responsables entre les différentes organisations membres). Elle est aussi la seule employée de l'organisation au moment de notre stage à attester d'une expérience précédente au sein d'un réseau culturel européen.

Arrivée depuis un peu plus d'un an dans l'organisation, Penelope I. met un point d'honneur à ce que les travaux de recherche soient faits « en prenant le temps qu'il faut ». Elle sera par ailleurs très attentive à ce que nous puissions avoir du temps et accéder aux informations dont nous avons besoin pour notre propre recherche de doctorat.

Après avoir quitté CAE en 2017, elle devient membre du cabinet du président du Comité Économique et Social Européen (CESE).

Le pôle « communication » est chargé d'organiser les événements et d'animer les supports de communication, en particulier le site internet de l'organisation. Son travail consiste à la fois à mettre en œuvre les nombreuses activités promises dans le projet et à organiser des événements susceptibles d'être utiles aux membres. À titre d'exemple, toujours pour la seule année 2016, l'organisation s'est engagée à organiser une conférence internationale, un sommet de la société civile, deux débats publics, à rendre possible la participation des responsables de CAE à au moins vingt événements culturels « phares », à organiser trois rencontres culturelles en France, en Grèce et en Roumanie, quatre formations sur quatre thématiques différentes, à mettre sur pied un nouveau site internet pour l'organisation et à envoyer une *newsletter* par mois aux membres. La quantité d'activités à mettre en œuvre et les contraintes géographiques sont telles que les tâches au sein du pôle communication doivent être réalisées dans des délais très brefs, parfois le jour même. Ces tâches se font en coordination étroite avec le pôle opérationnel si bien que les deux pôles sont souvent difficiles à distinguer dans les activités quotidiennes.

Lors de notre stage, le pôle communication est dirigé par **Regina T.**, 35 ans et italienne. Celle-ci a une expérience professionnelle de consultante. Diplômée d'un Master en management, elle rejoint en 2006 une agence de *consulting* où elle se spécialise dans

des méthodologies « innovantes de gestion du changement », telles que la « co-création » et le « co-design » qu'elle met en place dans des « sessions collaboratives originales ». Sa biographie sur le site de l'organisation illustre son passé professionnel par des missions effectuées dans une agence de *consulting* italienne auprès de la *Harvard Business School*, de l'OCDE et des entreprises *Ferrero*, *Volkswagen* ou *FIAT*.

En 2014, Regina T. quitte le monde du *consulting* et devient directrice du pôle communication à CAE. Luca Bergamo a dû, selon lui-même, beaucoup insister pour la faire venir. Celui-ci nous explique que Regina T. est une personne qui « rend les choses possibles » (« *she makes things happen* »), et qu'elle est la mieux placée pour « gérer l'urgence » (*deal with emergencies*).

Enfin, le pôle « opérationnel » est responsable de la comptabilité et de la gestion quotidienne de l'organisation. Celui-ci est particulièrement attentif, d'un côté, aux différentes échéances relatives aux projets *Europe Créative* (envoi des candidatures, finalisation des rapports intermédiaires et finaux) et, de l'autre, à la bonne réception des cotisations des membres. Ce pôle étant contraint par un contexte budgétaire précaire et des modalités de gestion chronophages, il travaille le plus souvent à court terme (les tâches sont réalisées dans la journée) et, lorsque c'est possible, à moyen terme (les tâches sont réalisées plusieurs semaines en amont) pour réduire les incertitudes liées au mode de financement par projets. En étant toutes deux fortement contraintes par le cadre de financement, les activités du pôle opérationnel et celles du pôle communication ont pour point commun d'imposer des délais raccourcis et de reposer sur une grande quantité d'outils de gestion et de communication. D'ailleurs, lors de notre arrivée début 2016, CAE venant de licencier sa directrice des opérations, les questions opérationnelles sont prises en charge par la directrice du pôle communication.

À partir du mois de février 2016, et jusqu'à la fin de notre observation, le pôle opérationnel est dirigé par Anthony N. et Victoria L. Ceux-ci sont embauchés notamment du fait de leur connaissance du cadre bureaucratique et gestionnaire des financements européens.

**Anthony N.**, 40 ans et roumain, a rejoint CAE après une carrière comme auditeur dans de grands groupes de conseil, puis comme consultant à son propre compte en finance et

gestion. Diplômé en gestion, il s'est spécialisé dans le *management reporting* et la gestion de projet en suivant des « *Master Class* » consacrées à l'innovation et à l'entrepreneuriat. La page de son profil *LinkedIn* personnel a pour slogan « *Accelerating Your Business Projects* ».

Anthony N. est là pour aider sur le court terme à résoudre la situation financière dans laquelle se trouve CAE (cf. infra) avant la fin de l'été en « trouvant des fonds » et en « nettoyant les comptes ». Pendant toute la période d'observation que nous effectuons, il ne sera là qu'à mi-temps, sans jamais apparaître officiellement sur l'organigramme de l'organisation. Sa femme poursuit une carrière au sein d'une Direction Générale de la Commission européenne.

**Victoria L.**, 41 ans et hongroise, est diplômée en économie et gestion. Avant de rejoindre CAE, elle a été gestionnaire de projet à la Direction Générale Coopération Internationale de la Commission européenne, puis s'est mise à son propre compte comme consultante.

Elle a pour rôle d'aider CAE à clore le projet en cours, et à « délivrer » le rapport attendu par la Commission européenne. Elle travaillera à mi-temps l'été et acceptera un poste à plein temps dès septembre 2016 dans l'organisation, où elle travaille toujours. Son mari travaille à la Direction Générale Coopération Internationale de la Commission européenne.

En outre, chacun de 3 pôles témoigne d'une grande disparité en termes de statuts et de salaires (voir Tableau 31). En effet, l'organisation emploie de façon continue au moins deux stagiaires bénévoles au sein de ces pôles, qu'elle renouvelle tous les trois ou six mois afin de respecter la législation belge. CAE offre précisément deux types de stages : « *policy intern* » et « *communication intern* ». Les dirigeants, qui cherchent à limiter les dépenses en ressources humaines, rencontrent néanmoins des difficultés pour renouveler les contrats de stage bénévole sans en augmenter le coût. Il en est de même pour les employés en contrat court dont la présence est principalement liée à l'espoir d'être recruté de façon plus durable dans la même organisation ou de rencontrer, grâce au réseau, un futur employeur.

**Tableau 31 - Revenus et types de contrat selon le poste dans l'organisation**  
(synthèse indicative issue du bilan comptable de l'organisation)

Nom	Poste	Revenu TTC (€) calculé sur 22 jours/mois	Type de contrat	Temps passé dans l'organisation
<b>Luca Bergamo</b>	Secrétaire général	████████	CDI	4.5 ans (mars 2012 – juin 2016)
<b>Regina T.</b>	Directrice de communication	████████	CDI	2.5 ans (oct. 2014 – févr. 2017)
<b>Penelope I.</b>	Directrice politique	████████	CDI	2.5 ans (juil. 2015 – déc. 2017)
<b>Victoria L.</b>	Directrice des opérations	████████	CDD long	2.5 ans (sept 2016 – en cours)
<b>Anthony N.</b>	Expert-comptable	████████	Freelance	Mi-temps en 2016
<b>Linda N.</b>	Responsable de bureau	████████	CDD court (< 6 mois)	8 mois (sept. 2015 – mars 2016)
<b>Veronica B.</b>	Assistante de direction	████████	CDD court (< 6 mois)	8 mois (déc. 2015 – juil. 2016)
<b>Peter H.</b>	Bénévole en communication	250 (défraiement)	Bénévolat (3 à 6 mois)	3 mois (fév. – avril 2016)
<b>Jeanne Q.</b>	Bénévole politique	250 (défraiement)	Bénévolat (3 à 6 mois)	6 mois (nov. 2015 – avril 2016)
<b>Mehdi A.</b>	Bénévole politique	250 (défraiement)	Bénévolat (3 à 6 mois)	6 mois (janv. 2016 – juil. 2016)

La précarité du statut des bénévoles comme des employés en contrat court est à mettre en lien avec leur situation professionnelle. À titre d'exemple, Peter H. et Jeanne Q, respectivement étudiant suédois en direction de projet culturel et étudiante belge en cinéma, comptent, avec nous-même, parmi les bénévoles recevant 250 euros de défraiement par mois. Conscients du fait que leur stage s'arrêtera au bout des trois à six mois, les deux bénévoles connaissent la dimension temporaire de leur présence et sont là avant tout pour « entrer en contact avec le monde culturel ». La présence de Linda N. (qui a suivi des études de production culturelle au Brésil et dont l'expérience s'est construite dans les galeries d'art contemporain après son arrivée en Norvège) et celle de Veronica B. (dont l'aspiration, après des études théâtrales en Italie, est de devenir actrice professionnelle) est aussi limitée dans le temps et faiblement rémunérée (750 euros/mois) en comparaison à l'équipe dirigeante.

**Encadré 12 - Sur notre insertion et notre rôle au sein de l'organisation**

Nous rencontrons Luca Bergamo en octobre 2015 pour un entretien dans le cadre de notre enquête de doctorat. En fin d'entretien, nous lui proposons de rejoindre l'équipe de CAE en tant que stagiaire dans le pôle politique de l'organisation. Celui-ci émet quelques

résistances et nous met en garde vis-à-vis des conditions d'emploi précaires qu'il juge inadaptées à notre profil. Nous réitérons néanmoins notre proposition et, après un bref entretien téléphonique le lendemain avec Penelope I. (qui sera notre supérieure hiérarchique directe durant l'ensemble du stage), il nous est offert de rejoindre l'équipe après les vacances de Noël. Nous prévenons Pénélope I. du fait que notre travail de thèse motive en grande partie notre désir d'effectuer ce stage. Penelope I. comprend et insiste alors sur l'importance pour nous d'en « tirer quelque chose ». Elle n'aura de cesse, les six mois suivants, de nous aider en ce sens.

Notre stage au sein de CAE a duré 6 mois, du 18 janvier 2016 au le 18 juillet 2016. Dès le départ, Penelope I. reconnaîtra que malgré notre position de « *policy intern* » il nous faudrait réaliser de nombreuses tâches pour le pôle communication et le pôle opérationnel. Nous fixerons ainsi au préalable un partage 60/40 : 60 % de mon travail serait dédié au pôle politique, les 40% du temps restant pourraient aller soit vers du travail administratif, soit vers le pôle communication.

Du fait du panachage de nos tâches lors de ce stage, nos analyses et observations à la première personne portent sur les différents pôles, comme sur la faculté de cette organisation à faire circuler les compétences entre les pôles. Au fil de nos notes de terrain, nous nous sommes efforcé d'être attentifs aux interactions et aux discours tenus, à la fabrication d'artefacts et aux nombreux outils de gestion. Nous listons en annexes (voir Annexe 12) l'ensemble des événements que nous avons contribué à organiser et l'ensemble des documents (rapports, études, ou notes de recherche) sur lesquelles nous avons travaillé.

Notre objectif dans cette première section du chapitre IV était de mettre en évidence les conditions d'émergence de la pluralité des logiques d'actions qui guident CAE au quotidien et la façon dont cette hybridité est inscrite tant dans la répartition de son budget que dans son fonctionnement interne. La suite de ce chapitre va permettre de rendre compte de la façon dont les logiques d'action se déploient en pratique, s'opposent ou trouvent à s'articuler.

## **IV.2 La prégnance de la logique d'action par projets ou les effets du financement européen sur le travail de l'organisation**

Dans le troisième chapitre de ce manuscrit, nous avons présenté la dimension chronophage et l'effet de réification du projet causés par le contrôle à distance émanant du mode de financement européen (voir III.3). Nous complétons maintenant ces analyses en montrant comment la rigueur gestionnaire imposée par le contrat signé avec l'Agence exécutive soumet l'organisation à une précarité durable qui se traduit dans un régime d'exception permanent. Une précarité d'autant plus difficile à ménager que l'organisation est simultanément tenue de moderniser son projet et de s'engager à réaliser de nombreuses activités qui n'ont pas forcément de lien avec ses activités habituelles.

L'expression de « précarité durable » est employée par Nicolas Jounin dans son ouvrage *Chantier interdit au public* (2009) pour définir la situation d'ouvriers du bâtiment immigrés, souvent sans papiers, travaillant sous contrat intérimaire. Le sociologue montre que leurs contrats courts sont le plus souvent renouvelés dans la même entreprise, parfois plusieurs années de suite. Les ouvriers sont ainsi salariés de façon stable, mais toujours soumis à la menace d'un renvoi ou d'une interruption de contrat sans assurance ni protection. Cette expression nous semble pertinente pour caractériser les conditions d'exercice des organisations financées dans le cadre du programme *Europe Créative*. En effet, lorsqu'elles sont sélectionnées pour recevoir le financement pluriannuel du programme, ces organisations sont soumises à un contrôle et un suivi continu de la part de l'Agence exécutive. Le transfert annuel de la subvention depuis l'Agence vers ces organisations est conditionné à la vérification de la bonne conduite du projet dans les rapports intermédiaires et finaux pour l'exercice de l'année précédente, et une part du financement est systématiquement donnée seulement après la fin de l'exercice de l'année en cours. La précarité du financement par projets est donc redoublée par la menace permanente d'une rupture de contrat. Nous nous proposons ici d'étudier les effets au quotidien de cette vulnérabilité permanente. Nous nous concentrerons en particulier sur les efforts des responsables de l'organisation pour assurer la continuité des activités dans un régime de production caractérisé par l'urgence et l'imprévisibilité. Nous nous inscrivons ainsi dans une démarche similaire à celle d'Olivier Pilmis (2014) qui, observant le travail des rédactions de presse, qualifie de « quotidiennisation du travail en urgence » l'ensemble des techniques, des outils et des choix organisationnels qui sont faits pour maîtriser et rationaliser l'urgence dans le travail.



Dans une première partie, nous montrons que – d’une façon un peu similaire à celle des rédactions de presse qui emploient l’expression de « chaud » ou « froid » pour déterminer l’information à traiter en priorité (Pilmis, p. 111-112) – l’organisation du travail au sein de CAE donne lieu à un processus de sélection et de distribution des tâches selon une distinction entre des tâches « urgentes » (celle qui sont associées aux projets directement rémunérés) et des tâches « importantes » (celle que l’organisation valorise indépendamment de leur contribution directe au budget) (IV.2.1). Parmi les tâches urgentes la priorité est toujours donnée à la fabrication des artefacts qui témoignent de la bonne conduite du projet et du respect des priorités de la Commission européenne (rapports financiers et techniques intermédiaires et finaux).

Dans un deuxième temps, nous partons de la préparation d’un événement organisé par CAE (la « *jam session* ») pour étendre cette analyse aux effets pratiques des modalités de gestion du programme sur la nature des activités réalisées (IV.2.2). Comme de nombreuses autres activités menées par l’organisation, cet événement est initialement pensé pour stimuler une discussion sur « le rôle des artistes et des intellectuels dans la société ». Nous verrons néanmoins, au fil de cet événement, que le contenu de la discussion est rapidement mis au second plan et que l’ensemble du dispositif sociotechnique mis en œuvre à cette occasion, tout comme les choix organisationnels improvisés sur place, est réfléchi de façon à produire des éléments qui puissent être valorisés dans les rapports quantifiés du cycle de vie du projet. Non seulement la fabrication des artefacts tend à devenir prioritaire sur les activités elles-mêmes, mais elle tend à surdéterminer la forme même des activités que les artefacts sont supposés décrire.

Dans l’ensemble, à partir de l’observation de l’organisation du travail et de la fabrication des artefacts au sein de CAE, ces deux parties nous permettront de mettre en lumière la prépondérance des logiques d’action propres au portage de projet sur d’autres logiques d’action – notamment celles qui visent à s’illustrer en expert du secteur ou en défenseur des organisations membres.

#### **IV.2.1 Gérer l’urgence et ménager la perte de sens**

L’organisation est soumise à une situation de découvert structurel qui rend pressante la réalisation des engagements contractualisés et leur retranscription continue dans les rapports intermédiaires et finaux. La nécessité de canaliser les imprévus et de réduire l’incertitude quant à la réalisation de ces engagements pousse les dirigeants de l’organisation à recruter sur le moyen terme des personnes dont la principale compétence est la gestion de projet et d’équipe. Cette compétence est d’autant plus valorisée que l’équipe dirigeante doit trouver le moyen de susciter l’engagement du personnel temporaire bénévole, dont la présence tient davantage à son

intérêt pour les activités culturelles ou militantes qu'à son goût pour le travail gestionnaire. Ainsi, simultanément à un mode de travail fortement rationalisé autour des activités du projet et de leurs artefacts, les cadres de CAE font usage de modalités gestionnaires valorisant l'échange, le « *fun* » et le jeu pour garantir la contribution de cette main-d'œuvre peu coûteuse.

### ***La permanence du découvert***

Le projet de candidature *Europe Créative* de CAE, intitulé « *Act for culture in Europe* », a été accepté par la Commission européenne en 2014. Étendu sur trois ans, celui-ci est décliné en trois sous-projets annuels. Comme évoqué dans le chapitre précédent, une fois qu'il a été accepté, le projet doit être « réapprouvé » chaque année par un dossier de clôture financier et technique qui sanctionne la période écoulée, débloque la distribution du financement restant et ouvre la période de financement de l'année suivante. Dans le cas présent, la Commission européenne verse à CAE une subvention de 250 000 euros par an et en deux temps : 70% des fonds au début de l'année, les 30% restants (75 000 euros) étant crédités une fois l'exercice arrivé à échéance, c'est-à-dire une fois le rapport final et le budget validés par l'Agence exécutive. Ce qui, compte tenu du délai d'évaluation par l'Agence, ajoute deux à trois mois de carence de financement. Cet échelonnement de la distribution des fonds met en difficulté les organisations qui, comme CAE, n'ont pas, ou peu, de trésorerie. L'organisation ne peut pas non plus préserver une partie du financement à des fins de trésorerie puisque la réalisation de son projet est aussi évaluée à l'aune de sa capacité à dépenser l'ensemble du budget planifié<sup>124</sup>. La fin de chaque période de financement constitue donc un moment de découvert structurel qui oblige l'organisation à emprunter de l'argent auprès d'une banque ou d'un membre et, dans les moments les plus délicats, à compléter leur trésorerie avec les fonds personnels du secrétaire général ou de membres du Comité exécutif.

Le début de notre observation dans l'organisation incarne de façon édifiante l'une de ces périodes de découvert structurel. Lors de notre arrivée, CAE clôture la deuxième année du projet triannuel (pour la période 2015-2016) et prépare le dossier de projet annuel pour la troisième année (2017). Le dossier de clôture de la deuxième année doit être livré pour le 27 février, quasi-simultanément au dépôt du dossier pour la troisième année qui doit s'effectuer

---

<sup>124</sup> La règle du « non-profit » (*non-profit rule*), énoncée dans l'article II.25.3 du contrat signé avec l'Agence exécutive implique qu'une subvention ne peut avoir pour effet d'engendrer du profit. Si à la fin du projet les recettes dépassent les dépenses faites au cours du projet, la Commission doit déduire une part de son financement correspondant à un pourcentage du profit similaire au pourcentage du projet financé par le programme *Europe Créative* (si la Commission finance 50% du projet, elle retirera de sa subvention 50% du supplément de recettes). Isabelle N. résume cette règle dans une maxime efficace, « avec l'Europe aller au bout de son projet c'est dépenser tout l'argent » [Entretien #37].

entre fin mars et début avril. La tension est d'autant plus forte que la précédente directrice du pôle opérationnel n'a pas su anticiper le manque de trésorerie et n'a demandé aucun prêt bancaire pour couvrir la période. Le délai de deux mois avant la réception des 30% de fonds restants pour la deuxième période du projet du programme *Europe Créative* risque donc de laisser l'organisation dans une situation de grave découvert et de faire mauvaise impression auprès de la Commission lors de l'audit. Comme le dit Anthony N., expert-comptable arrivé depuis peu à la suite du licenciement de la personne précédemment en charge du pôle opérationnel<sup>125</sup> : « On doit montrer [à la Commission européenne] que nos comptes sont clôturés et nos factures payées » [Notes du 17/03/2016]. Selon Anthony N., face à cette situation d'urgence, différentes solutions s'offrent à l'organisation. Le découvert est tel que l'argent personnel des membres du Comité exécutif pourrait par exemple être sollicité. Il prévoit aussi de relancer les membres qui, du fait de leur propre découvert, n'ont pas encore payé leurs cotisations. La suite du témoignage d'Anthony N. confirme que la situation de découvert est un problème propre au mode de financement de ces organisations par l'Union européenne :

Donc on doit trouver de l'argent... Si t'as une idée... Luca essaie le banque *ING*, mais ils nous ont déjà donné 100 000 et ils ne veulent pas nous donner plus. [...] Non, mais sinon on va demander aux membres du Comité exécutif s'ils peuvent mettre de leur poche, et puis Luca va mettre un peu de son argent personnel. Et il faut aussi qu'on attrape les membres qui n'ont pas payé leurs cotisations. Mais c'est pas très sympa de courir après nos membres, parce que c'est clairement pas la bonne période, **personne n'a d'argent, tout le monde attend son argent de l'Union** [Notes du 17/03/2016].

Si au cours de notre stage la situation d'urgence nous est présentée comme temporaire (effectivement, les périodes de clôture de rapport et de candidature ont lieu sur des intervalles de temps circonscrits), elle est le produit direct des contraintes du financement triannuel qui, pour sa part, est permanent (voir Tableau 32). À titre d'exemple, pendant l'année de notre présence dans l'organisation (en 2016), la clôture de la période annuelle précédente (2015-2016) se déroule de janvier à février, le dépôt de projet annuel pour la période suivante (2016-2017) s'effectue de mars à avril, et le processus de constitution d'un dossier de candidature pour la période triannuelle suivante (2017-2020) est pris en charge de juillet à octobre.

---

<sup>125</sup> Selon Veronica B., la responsable du pôle opérationnel a dû quitter l'organisation en partie à la suite de sa faute d'anticipation du découvert de l'organisation.

**Tableau 32 - Les échéances associées au programme *Europe Créative*  
pendant l'année 2016**

<b>Année 2016</b>		
Janvier à février : Clôture de la période annuelle précédente (2015-2016)  <b>Date butoir : fin février</b>	Mars à avril : Dépôt de projet annuel pour la période suivante (2016-2017)  <b>Date butoir : fin avril</b>	Juillet à octobre : Dépôt de candidature pour la période triennale suivante (2017-2020)  <b>Date butoir : fin octobre</b>

Quoique temporaires, ces situations de découvert n'en sont donc pas moins chroniques. Comme le dit Anthony N., « **il y a des incendies, partout.** On passera à autre chose après le dépôt de la candidature. Ou peut-être quand on aura fini d'organiser le Forum des membres. **Mais bon, il y aura sûrement des incendies après aussi** » [Notes du 29/02/2016].

***Faire la part des choses entre ce qui est urgent, et ce qui est important***

Les activités de l'organisation peuvent donc se résumer à une suite « d'incendies » qui, pour être éteints, impliquent de hiérarchiser les tâches, en priorisant certaines activités sur d'autres et notamment celles qui peuvent être valorisées dans les artefacts produits à destination de l'Agence exécutive. Ce travail implique aussi parfois d'organiser dans l'urgence un certain nombre de réunions, d'événements, ou l'élaboration d'une page internet, tels qu'ils étaient spécifiés dans le projet initial afin que ceux-ci puissent être comptabilisés.

Avec l'intention de mettre en route le travail de clôture de la période, le secrétaire-général, Luca Bergamo, et la directrice du pôle communication, Regina T., recrutent en février 2016 Anthony N. et Victoria L. qui deviendront les nouvelles personnes en charge du pôle opérationnel. Les descriptions qui suivent nous permettent, au travers du récit de leur arrivée, de mettre en évidence les efforts réalisés par les dirigeants pour prendre en charge et tenter de maîtriser l'urgence. Nous verrons que la précarité causée par le financement par projets encourage l'organisation à mettre en suspens les activités « importantes », à savoir celles qui ont le plus de sens pour les salariés, pour réaliser en priorité les tâches « urgentes » répondant aux échéances du programme *Europe Créative*.

Le 2 février au matin, alors que nous reprenons notre travail de recherche, deux personnes que nous ne connaissons pas entrent dans le bureau. Elles font le tour de nos tables de travail pour nous serrer la main comme si nous les attendions, puis se dirigent vers une deuxième pièce plus à l'écart (celle où travaillent les cadres de l'organisation) pour être accueillies par Luca

Bergamo et Regina T. À peine Luca Bergamo a-t-il fermé la porte de la seconde pièce, que Veronica B. fait un geste imitant le resserrement d'une cravate autour du cou, comme pour moquer le style vestimentaire formel des deux inconnus. Quelques dizaines de minutes plus tard, alors que nous avons (à travers le brouhaha et les éclats de rire) indirectement assisté à la discussion qui avait lieu de l'autre côté du mur, Luca Bergamo ouvre la porte et nous présente un par un à nos deux visiteurs : Anthony N. et Victoria L. Tous deux ont été recrutés par Luca Bergamo pour remplacer l'ancienne directrice des opérations et sortir de la situation de découvert.

À la suite des présentations, Anthony N. et Victoria L. font mine de découvrir les locaux de l'organisation, passent de bureau en bureau, montrant leur intérêt pour notre travail. Une rapide interaction avec Anthony N. et Victoria L. me fait comprendre avec étonnement que ceux-ci ne se doutaient pas que l'organisation menait des activités d'analyse politique et de plaidoyer :

- Victoria L. : Très heureuse de faire ta connaissance Mehdi. Alors, dis-moi, sur quoi tu travailles ?
- Mehdi : En fait, je suis stagiaire en politique ici.
- Victoria L. : Politique ? Comment ça en politique ?
- Mehdi : Eh bien toutes les politiques qui pourraient avoir un impact sur le secteur culturel, et pour lesquelles on voudrait plaidoyer dans une certaine direction.
- Anthony N. : Ah, c'est très intéressant.

[Notes du 02/02/2016]

J'en conclus que, dans la présentation qui leur a été faite de l'organisation par Regina T. et Luca Bergamo, les dimensions politiques du travail de l'organisation n'ont alors pas été évoquées.

Ce jour-là, Penelope I. est en déplacement au Parlement européen. Vers 10h30, d'un pas pressé, Anthony N. et Luca Bergamo vont négocier un prêt à la banque : ils finissent rapidement d'enfiler écharpes et manteaux, puis quittent le bâtiment. Regina T., d'un pas tout aussi allant, s'approche de chacun des bureaux, et demande à Linda N., Peter H. et Veronica B. s'ils sont disponibles pour organiser un « *briefing* ». Jeanne Q. et moi-même, occupés par nos analyses relatives au pôle politique, un casque sur les oreilles, ne remarquons pas immédiatement l'interpellation de Regina T. que nous pensions être destinée au pôle communication. En faisant de grands gestes et un large sourire dans notre direction, Regina T. insiste pour que nous retirions notre casque et demande : « je veux tout le monde dans cette pièce, c'est possible ? ». Nous retrouvons Veronica B., Linda N., Peter H. dans la seconde pièce dans laquelle Victoria L. est déjà assise un carnet entre les mains. Regina T. est agitée. Elle démarre le *briefing* :

On est dans un moment très particulier, je veux être sûre que nous ne passions pas à côté. Chaque étape doit être bien claire. Chacun doit savoir ce qu'il a à faire. Donc Victoria et Anthony seront là pour nous aider, pour manager, délivrer le rapport, être sûrs que nos dépenses sont propres et nous aider à comprendre où on peut trouver de l'argent [Notes du 02/01/2016].

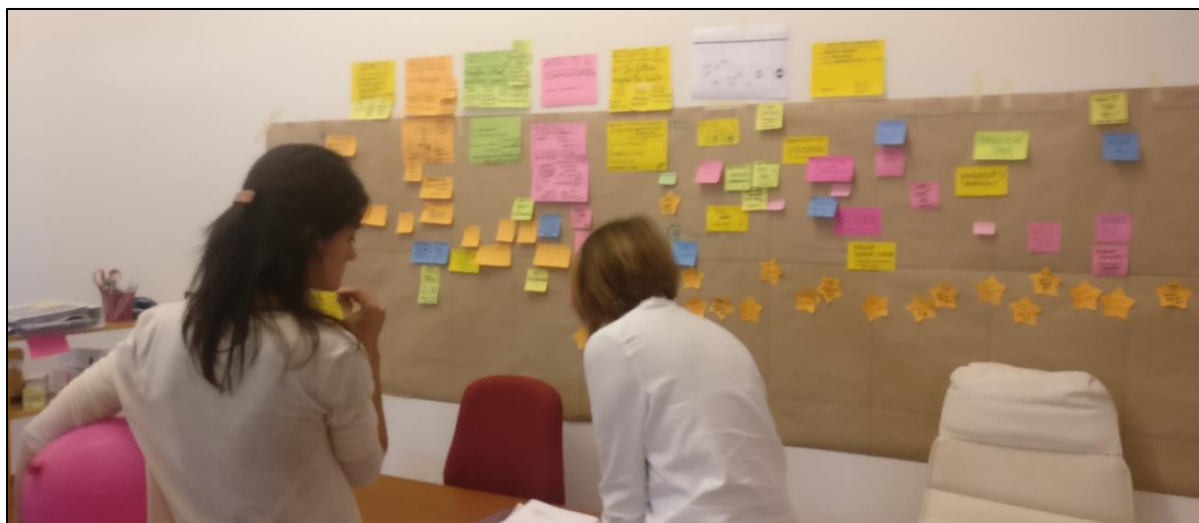
Dans le but de savoir quelles activités ont été réalisées, lesquelles sont manquantes, et celles pour lesquelles le rapport d'activité n'est pas encore prêt, Regina T. désire que nous listions les tâches à venir en les positionnant sur une frise selon leur importance et l'activité à laquelle chaque tâche correspond. Munie d'un important tableau rectangulaire en papier marron scotché au mur, Regina T. trace une frise chronologique de janvier 2016 à février 2017 et sépare cette frise en deux lignes (voir Tableau 33). Les priorités de l'organisation sont formulées selon les dates butoirs (les *deadlines*), mais aussi en fonction du statut que l'organisation occupe dans le projet financé. Comme nous l'avons vu *via* l'analyse de son budget (IV.1.2), CAE est porteuse d'un projet *Europe Créative*, qui constitue la majorité de son budget, mais est aussi partenaire d'autres projets qui lui permettent de compléter son budget en multipliant les ressources. Alors que le porteur de projet a une responsabilité transversale sur le projet, les partenaires de projet se voient, pour leur part, attribués des tâches généralement circonscrites et moins importantes (préparer la communication, organiser un événement donné, produire tel rapport, etc.). Le porteur de projet, seul responsable du bon déroulement de son projet, bénéficie aussi de la plus grande part de la subvention. En effectuant les tâches circonscrites qui leur ont été affectées, les partenaires se trouvent à l'inverse libérés de leur contribution au projet et peuvent s'affairer à d'autres projets plus « importants » (ceux dont ils sont porteurs). Les projets sur lesquels l'organisation n'est pas en position de porteur apparaissent ainsi souvent comme une liste de tâches dont il faut « se débarrasser » (« *get rid of* ») comme le dit Regina T.

**Tableau 33 – Tableau des activités à remplir (reconstitué par l'auteur)**

	Jan.	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul-Aug	Sept	Oct	Nov	Dec
Project Leader (Creative Europe)											
Project Partner											

Le projet *Europe Créative* de CAE, qui apparaît alors de plus en plus structurant dans la priorisation des tâches, se départage ensuite en cinq différents « groupes d'activités » tels que l'exigent les supports formels et informels d'écriture du projet. L'ensemble des activités fait écho aux différents critères du programme *Europe Créative*<sup>126</sup>. Afin de faciliter ce travail, Regina T. propose de distribuer des *post-its* de 5 couleurs différentes qui correspondent à chacun de ces 5 groupes d'activités. Les tâches, représentées par un *post-it*, voire divisées en plusieurs sous-*post-its*, sont collées sur la frise au fur et à mesure par Regina T. (voir Figure 40). Comme ni Penelope I., ni Luca Bergamo ne sont là, Linda N. et Veronica B., les employées les plus anciennes, sont sollicitées par Regina T. pour compléter le tableau avec elle. La plupart des tâches concerne des événements ou des réunions passés ou à venir dont la mise en œuvre dépend principalement du pôle communication<sup>127</sup>. L'absence de Penelope I. n'est d'ailleurs remarquée par personne.

**Figure 40 - Photographie du tableau des activités, prise le 15/07/2016**



Après une quarantaine de minutes passées à coller les *post-its*, je constate que sur cette chronologie de projets, les activités de recherche et d'analyse du pôle politique ne sont pas

<sup>126</sup> Pour rappel, les critères d'attribution constituent un système de points (voir Annexe 6 - Critères d'attribution du volet « culture » du programme *Europe Créative*) : des points sont généralement attribués à la « pertinence » du projet (c'est-à-dire à la capacité de répondre aux priorités du programme.), à la qualité des activités (c'est-à-dire à l'efficacité du modèle économique et de l'organisation du travail), à la communication et à la diffusion (c'est-à-dire à la promotion et la portée du projet), ou encore à la qualité du partenariat (c'est-à-dire aux capacités de coordination des porteurs du projet).

<sup>127</sup> Le « *Forum des membres* », un rendez-vous annuel entre CAE et ses membres qui doit être organisé au mois de mars, est collé en jaune dans le groupe d'activités 1 « Coordination entre les membres ». Plusieurs rapports sur des événements passés doivent être rédigés, c'est le cas notamment de l'événement international *Beyond the Obvious* dont l'objectif est de faire dialoguer les organisations culturelles et la société civile. Organisé en 2015, celui-ci est associé au groupe d'activités 5, « Agir pour la culture au-delà du secteur culturel ». L'organisation de l'événement « *Jam session* » – présenté comme une réflexion en ligne sur le rôle de l'art dans la société – engendre, elle, deux *post-its*, l'un dans le groupe d'activités 3 « Renforcer les capacités du secteur », l'autre dans le groupe 4 « Communication » [Projet #11].

représentées. Les dossiers qui sont traités par Penelope I., Jeanne Q. ou moi-même, notamment les travaux que je mène sur le « *Digital Single Market* » ou les « communs », ne figurent pas sur la frise et semblent n'être apparentés à aucun des cinq groupes d'activités. Arrivés aux derniers *post-its* accrochés au tableau, je me demande si je ne dois pas proposer de les ajouter. Je décide finalement de lever la main pour suggérer qu'une troisième ligne mette en lumière les activités courantes du *policy side* mais hors-projet. Regina T. me répond immédiatement, souriante, mais fronçant les sourcils :

C'est simplement un outil, l'objectif c'est pas d'y mettre absolument tout ce qu'on fait. Mais... on est dans un moment particulier, avec beaucoup **d'urgences**, et on a besoin de l'énergie de tout le monde pour gérer les priorités. Bien sûr, après, on se concentrera sur les activités **importantes** de politique que vous faites [Notes du 02/02/2016].

Je hoche la tête, lorsque Victoria L. prolonge le propos de Regina T. :

Tu sais, **il y a ce que l'organisation veut, et ce que le financeur veut**. Le plus difficile, et c'est ce qu'on doit faire, c'est de trouver une façon de faire les deux. Malheureusement, la plupart du temps, quand on n'a pas de financeur, on n'existe pas, donc on s'occupe de cette partie-là d'abord [Notes du 02/02/2016].

En plus d'une dichotomie entre les projets dont CAE est partenaires et ceux dont CAE est porteur, les réponses apportées par Regina T. comme par Victoria L. suggèrent que les tâches les plus urgentes (qui peuvent être directement valorisées dans le rapport intermédiaire transmis au financeur) ne sont souvent pas celles que l'organisation considère comme importantes. Plus tard dans l'après-midi, lorsque Penelope I. revient au bureau, elle me propose de prendre un thé à la cafétéria pour discuter de la réunion qui a eu lieu le matin. Tout en observant qu'une telle répartition du travail freine les activités de long terme, Penelope I. me rappelle la nécessité d'intégrer les contraintes de la « période d'urgence » :

On ne va pas provoquer des vagues. On va montrer que le pôle politique a une importance, c'est notre valeur ajoutée, mais **il faut aussi comprendre la temporalité des projets européens**. Certaines activités de long terme, même plus importantes, doivent être bloquées. Il y a important et, il y a urgent. Jusqu'à avril on sera dans une période de l'urgence [Notes du 02/02/2016].



## *Un management ludique pour pallier la perte de sens*

Si l'ensemble de l'équipe est appelé à travailler à la clôture de la période 2015-2016, les tâches assignées diffèrent fortement selon les positions respectives de chacun et chacune dans l'organisation. L'équipe dirigeante a la charge d'un ensemble d'activités le plus souvent exprimées en termes de « planification », de « stratégie » ou de « confidentialité ». Luca Bergamo et Penelope I. se partagent principalement les fonctions de représentation de CAE à l'extérieur : Penelope I. continue à mener les activités associées au pôle politique (réunions devant les membres de CAE, ou au Parlement), tandis que Luca Bergamo tente de trouver des fonds auprès des membres du Comité exécutif ou des banques. Regina T., Victoria L. et Anthony N., dans les faits, occupent durant cette période des fonctions d'encadrement des niveaux inférieurs de l'organigramme représentés par Linda N., Veronica B., Jeanne Q., Peter H. et moi-même. Les tâches qui sont demandées au bas de la hiérarchie, pour leur part, n'impliquent généralement pas de stratégie ou de réflexion importante : imprimer des courriels à glisser dans le dossier, importer une vidéo sur le site de l'organisation, retrouver la liste des membres présents lors de la dernière assemblée générale de l'organisation, etc. Au caractère rébarbatif de ces tâches s'ajoute le fait que la plupart d'entre elles a pour unique objectif de satisfaire la composition du dossier de rapport intermédiaire produit à destination de la Commission européenne. À titre d'exemple, dans le courant du mois de février, Regina T. demande à Peter H. de mettre à jour le site de CAE en y téléchargeant un par un des documents envoyés par certains membres dans le but de constituer, comme promis dans le groupe d'activité 4 du projet *Europe Créative*, « un répertoire d'histoires pour mesurer l'impact des arts dans la société ». Alors qu'il me demande de l'aider pour réaliser cette tâche, je fais remarquer à Peter H. qu'en plus de ne faire preuve d'aucune homogénéité de forme et de fond, les documents convertis dans des formats disparates (.doc et .pdf) sont pour la plupart mal édités (de nombreuses fautes d'orthographe, des pages illisibles, ou des phrases peu compréhensibles). Peter H. me répond alors que de toute façon personne ne va chercher à lire ces documents :

Je sais que c'est de la merde, mais on le fait quand même. [...] Ils [l'équipe dirigeante, Regina en premier lieu, *ndla*] veulent juste du contenu en ligne pour la Commission. Je pense que personne ne va vraiment ouvrir la page et lire. On doit juste faire ce machin et le laisser comme ça [Notes du 26/02/2016].

De manière plus explicite, à la fin de son stage, Peter H. exprime le désintérêt qu'il éprouve vis-à-vis du travail qu'il a réalisé pendant trois mois. Alors que nous nous échangeons des messages en ligne, il ironise :

Tu sais ça fait trois mois qu'avec les tâches que Regina me donne je bouffe de la merde...  
Tu t'y habitues et après un moment ça n'a pas un si mauvais goût ☺ [Notes du 22/04/2016].

Un nombre conséquent de tâches d'exécution est ainsi, au fil des jours, mécaniquement transféré vers les bénévoles et les employés de bureau, c'est-à-dire vers la part de la main d'œuvre la plus précaire, la plus temporaire. Celle-ci se trouve être aussi celle qui avait le plus idéalisé la fonction politique de CAE. À quelques semaines de la fin de son stage, Jeanne Q. fait ainsi part de sa désillusion quant aux activités de CAE, comparant péjorativement l'organisation à un « *Meetic* de la culture » :

Parfois je me demande si on n'est pas juste un *Meetic* de la culture. On fait se rencontrer les acteurs de la culture, et puis c'est tout... [*sourir gêné*] Moi quand suis arrivée ici je pensais qu'on serait genre un *Greenpeace* de la culture, à faire du lobbying, du vrai [Notes du 24/02/2016].

Sébastien Stenger, dans son enquête ethnographique au sein des cabinets d'audit utilise l'expression « ouvrier de l'audit » (Stenger 2017, p. 107) pour qualifier ces employés du bas de la hiérarchie qui, ayant idéalisé le métier du conseil, ressentent de la frustration devant les tâches peu valorisantes et répétitives qu'ils accomplissent. On peut, de façon analogue, désigner les stagiaires et employés précaires de CAE « d'ouvrier du projet ».

Pour garantir la continuité des activités, les responsables de CAE doivent donc trouver le moyen d'organiser le travail de telle sorte que ces ouvriers du projet « jouent le jeu ». Afin de faire contrepoids aux activités désagréables et dénuées de sens renvoyées vers le bas de la hiérarchie, les responsables de CAE tendent à les présenter de façon amusante, voire à masquer le fait qu'il s'agisse de travail. Nos observations vont ainsi dans le sens du « management désincarné » analysé par Dujarier (2015). La chercheuse soutient l'idée que pour enrôler les échelons inférieurs de l'organigramme et susciter leur engagement, un certain type de management peut chercher à construire le travail sur des modalités formellement horizontales, laissant place à l'échange et au « *fun* », et permettant de mettre en suspens leurs questionnements sur la nature et le sens des tâches effectuées.

Ainsi, le lendemain de la réunion de « *briefing* », Regina T. demande à l'ensemble des bénévoles et employés temporaires – Linda N., Veronica B., Peter H., Jeanne Q. et moi-même – de se rapprocher devant un nouveau tableau en papier collé directement sur la baie vitrée se situant dans le bureau des bénévoles et employés de bureau. Regina T. saisit deux boîtes à chaussures, l'une contenant une vingtaine de blocs de *post-its* de différentes couleurs, l'autre de marqueurs indélébiles et de stylos surligneurs, puis nous demande : « Prenez chacun des

*posts-its* et un stylo. Prenez la couleur que vous voulez, et essayez de rendre ça joli, ça va être amusant ! » [Notes du 03/02/2016]. Chacun s'affaire dans les boîtes à trouver la couleur qui lui plaît, à se piquer ou s'échanger les stylos, les rires de tous se font entendre. Une fois le tableau tracé, Regina T. nous donne un document contenant une liste de tâches plus ou moins précises à accomplir. Chacune de ces tâches doit être retranscrite par l'un d'entre nous sur un *post-it*, et collée tour à tour dans la bonne case du tableau. Regina T. propose que ce soit celui ou celle qui écrit le plus vite l'énoncé de la tâche sur le *post-it* qui « gagne » le droit d'aller mettre le *post-it* au tableau. L'exercice devient un amusement au cours duquel chacun tente d'écrire au plus vite sur le *post-it*. Une fois l'ensemble des tâches collées au tableau, Regina T. demande à chacun de s'autodésigner pour prendre en charge une ou plusieurs tâches.

Les deux jours qui suivent, nous faisons en sorte de déplacer les nombreux *post-its* en fonction de l'état d'avancement de la tâche. Au détour d'une conversation – et tentant de mettre à profit mon expérience passée de chef de projet – je suggère à Regina T. de ne plus utiliser le tableau en papier, mais plutôt un logiciel de gestion de projet permettant de suivre les tâches en direct sur internet. En effet, les tâches sont pour la plupart associées à des documents numériques avec lesquels nous sommes censés travailler, et le passage du papier à l'écran, puis de l'écran au papier, tend à multiplier les opérations. De surcroît, deux de nos supérieurs, Regina T. et Luca Bergamo, vivent la moitié du temps à Rome, et la troisième est souvent en déplacement. Alors que je pense jouer dans le sens de l'intérêt de l'organisation en cherchant à aller vers plus d'efficacité, Regina T. répond à ma surprise qu'elle connaît bien ces plateformes de gestion, mais que le papier est un meilleur vecteur « d'échange ». Elle ajoute : « je veux que vous communiquiez, que vous sentiez et bougiez votre corps » [Notes du 05/02/2016]. La méthode de gestion des tâches sur papier imposée par Regina T. a ainsi à voir avec l'efficacité, mais aussi et surtout avec le rapport ludique au travail que celle-ci veut propager vers le bas de la hiérarchie.

Le lundi suivant, après le retour de Regina T. à Rome, Anthony N. prend le relais pour piloter le bon déroulement du programme de tâches initié par Regina T. Sans se concerter avec Regina T., Anthony N. poursuivra des méthodes de travail similaires en y ajoutant le principe du « *daily meeting* », une réunion quotidienne dont l'objet est de « faire le point » sur le statut des tâches et de faire remonter des informations ou des commentaires à la direction dans un second temps ; et le principe du « totem », un accessoire permettant de désigner le porteur de parole et de faire circuler la parole au sein du groupe lors d'une réunion. Chaque jour, Anthony N. sortant de la deuxième pièce s'adresse donc à nous afin de débiter le *daily meeting* qu'il assimile à une « pause » : « Qu'est-ce que vous pensez de prendre une pause, de se détendre un

peu ? ». Nous nous mettons alors debout près du panneau des tâches, une boule de papier faisant parfois office de « totem ». Le rendez-vous commence par quelques questions d'Anthony N., s'assurant que les tâches sont bien accomplies en flux continu (« est-ce que tout le monde est occupé avec au moins un post-it ? ») ou pour savoir si nous sommes désœuvrés (« est-ce que tu es libre comme l'air ? »).

Au niveau de l'organisation, le contrôle gestionnaire effectué à distance par l'Agence s'exprime donc dans l'accumulation et la priorisation de tâches opérationnelles propre à la fabrication des rapports d'activité. Le décalage perçu par les employés entre les tâches effectuées et les représentations communes du travail dans une organisation culturelle à but non lucratif est momentanément résolu par Regina T. et Anthony N. grâce à l'emploi de méthodes de gestion ludiques. Ces méthodes proviennent de pratiques managériales qui semblent connues de Regina T. comme d'Anthony N., et que l'on peut sans doute rattacher à leur formation en école de commerce et leur expérience dans des cabinets de conseil en management. En effet, la première a travaillé pendant huit ans comme consultante dans un cabinet dédié aux « méthodes collaboratives inhabituelles » tandis que le deuxième a suivi un cursus en « innovation et entrepreneuriat ».

Malgré le fait qu'elles consistent à rendre le travail amusant, ces méthodes sont appliquées dans un contexte où les contraintes de temps et de moyen sont fortes. Elles donnent alors régulièrement lieu à des situations paradoxales au cours desquelles des tâches ingrates et pressantes sont présentées comme l'opportunité d'un « défi » ou d'un moment de repos. Un exemple de ce paradoxe est un message dans lequel Regina T. nous suggère « pour faire une pause » de relever le « défi » de la réécriture du contenu d'une présentation *PowerPoint*. Tout en employant un ton compréhensif et en incluant l'ensemble des bénévoles à son message, elle précise que Peter H. est le mieux placé pour faire ce travail qui doit être rendu le lendemain matin pour dix heures.

Chers tous,

Je sais que tout le monde a beaucoup de pression, mais je pensais que ce pourrait être une pause d'écriture relaxante pour celui d'entre vous qui voudrait accepter le challenge.

J'ai besoin d'un texte en anglais qui décrit le *Powerpoint* ci-joint. C'est le support d'une présentation, et nous devons le passer en texte. Bien sûr c'est plutôt quelque chose pour Peter, mais je me suis dit que ce pourrait être un exercice intéressant pour celui qui voudrait s'y essayer (Peter inclus bien sûr).

Déconnectez-vous des mails, mettez de la bonne musique et en 30 minutes c'est fait je vous promets.

J'en ai besoin demain matin à 10 heures.

Si personne ne se propose, bien... on verra ☺

Bises,

Regina

[Mail de Regina T., envoyé à Veronica B., Jeanne Q., Peter H. et Mehdi – Notes du 07/04/2016]

Ainsi, non seulement les bénévoles sont invités à défier les objectifs imposés, mais le cadrage ludique apporté par les responsables de l'organisation contribue à minimiser la pénibilité des tâches, voire à dénier le fait qu'il s'agisse bien là de travail, mettant l'accent, souvent maladroitement, sur l'horizontalité ou la bilatéralité du rapport hiérarchique avec l'encadrant.

#### **IV.2.2 Montrer que quelque chose se passe**

Dans la continuité de la précédente partie, nous cherchons à montrer, dans cette deuxième partie, la façon dont le contrôle à distance du programme structure non seulement l'ordonnancement des tâches et le mode d'encadrement de la force de travail, mais également le contenu même des activités réalisées.

Pour ce faire, nous rendons compte d'une observation faite lors de la mise en place d'une « plateforme citoyenne » que CAE s'est engagée à inaugurer dans le cadre de son projet *Europe Créative* sur la période 2016-2017<sup>128</sup>. Le projet est présenté comme une « *jam session* »<sup>129</sup>, c'est-à-dire une « discussion massive de 72h en ligne sur le rôle des artistes et des intellectuels dans la société ». Tout en se déroulant en ligne, cet événement est piloté depuis Gdansk, en Pologne, où une grande partie de l'équipe de CAE et de ses membres fait le déplacement pour l'occasion. Pour organiser cet événement, CAE invite ainsi une quinzaine de collaborateurs en Pologne pendant une semaine (nuitées d'hôtel et vol compris) et recrute au moins 3 techniciens.

---

<sup>128</sup> La création de cette plateforme fait partie des groupes d'activités 3 (« Strengthen cultural operators' capacity to function in their field and in society at large ») et 4 (« Disseminate knowledge with a broad base of stakeholders »).

<sup>129</sup> Dans son article « Du club de jazz à l'entreprise : quels sont les enjeux du recours au Jam ? Le cas du Global Service Jam » publié dans *Recherches en Sciences de Gestion*, Sophie Renault décrit comme suit le principe de la *jam session* : « Inspiré de la Jam vocale et instrumentale (Buscatto, 2003), le Jam a pour objectif de réunir sur un même lieu (physique et/ou électronique) des experts ou parfaits néophytes autour d'une démarche collective innovante. Ainsi, les formules de Jam, souvent qualifiées d'Idea Jam, se développent depuis les années 2000 dans le monde des affaires. Elles s'assimilent à des brainstormings géants permettant au cerveau collectif de faire émerger des solutions à des problématiques sociétales ou managériales. Dans cette perspective, les Jams développés par IBM depuis 2001 sont particulièrement emblématiques (Birkinshaw & Crainer, 2007 ; Bjelland & Chapman Wood, 2008). Le Jam « mode IBM » se présente comme une forme de travail collaboratif version 2.0. À l'appui d'une plateforme collaborative, le Jam est une méthode originale dont l'objectif est de partager des idées et de stimuler l'intelligence collective (Boutigny & al. 2011a, 2011b). »

Grâce à cette plateforme, l'organisation s'est engagée auprès de l'Agence exécutive à toucher les 30 000 abonnés à la *newsletter* de l'organisation et les quelque 30 000 personnes qui suivent sa page *Facebook*, dans le but de les faire participer à une « conversation collaborative ». La *jam session* apparaît comme l'un des événements phares de cette organisation pour l'année 2016 et, sans que l'on puisse définir combien exactement, il occupe une part non négligeable dans les 12% du budget (environ 50 000 euros) annuellement dédié à l'événementiel.

L'avant, le pendant et l'après de la tenue de la *jam session* nous permettent de montrer que les dirigeants de CAE cherchent généralement à anticiper la fabrication des artefacts en choisissant des modes d'organisation qui permettront de valoriser quantitativement les activités réalisées. Nous mobiliserons, pour conclure, la notion de *cérémonialisation* (Meyer et Rowan 1977), issue de la théorie sociologique néo-institutionnaliste, pour montrer comment la primauté donnée à la réification du projet dans les artefacts amène l'organisation à mettre en œuvre les activités, non pas du point de vue de leur efficacité pratique, mais de celui des attentes formelles de l'institution.

### ***Réifier l'événement dans ses supports de communication***

Outre les rapports techniques et financiers transmis à l'Agence exécutive, les artefacts les plus intéressants pour un porteur de projet européen sont les preuves matérielles du contact pris avec un public ou une audience donnée lors d'une activité. CAE joint par exemple systématiquement à son dossier de rapport les courriels envoyés à ses membres, les *tweets* postés sur les réseaux sociaux ou encore les affiches et prospectus imprimés. Une « bonne » conduite du projet consiste ainsi à collecter et archiver l'ensemble de ces supports de communication comme autant d'artefacts de choix faciles à valoriser.

Toutefois, la logique de production de ces supports peut tout aussi bien s'inverser et devenir l'objectif principal des activités. Les descriptions qui suivent visent à montrer, au travers de la mise en place de la communication précédant l'événement *jam session*, comment la production de supports de communication, même lorsque ces derniers semblent peu à même de toucher leur cible, apparaît primordiale dans la conduite du projet.

Dans le courant du mois de mars, alors que les activités opérationnelles et de communication tendent à prendre de plus en plus d'espace au sein de mon programme de travail, Penelope I. me recommande de partager mes journées en deux : consacrer le matin aux activités de recherche du pôle politique, l'après-midi aux tâches prioritaires encadrées par Regina T. ou Anthony N.

Début avril, Regina T. me propose de venir à Gdansk pour participer à l'organisation de la *jam session*. Penelope I. me demande de refuser du fait de l'agenda chargé du pôle politique : « Là-bas avec Regina tu ne travailleras pas sur la recherche, donc je préfère que tu restes » [Notes du 07/04/2016]. En chemin vers le Parlement européen, Penelope I. poursuit en m'expliquant qu'il y a quelques mois encore, la *jam session* n'était rien d'autre qu'une « idée dans la tête de Regina, [...] rien n'est fait et tout reste à faire, je ne sais même pas si ça va avoir lieu ». De façon générale, à quelques semaines de l'événement, personne n'est au fait de la forme que va prendre la plateforme ni de sa fonction sur le fond. Penelope I. redoute en particulier l'aspect « logistique » de la chose :

Si c'est une discussion en ligne, il doit y avoir suffisamment de personnes pour alimenter les conversations. S'il n'y a personne, il n'y a pas de discussion. [silence] 72h de discussion en ligne ? Comment est-ce que ça peut se passer jour et nuit ? [Notes du 07/04/2016].

Le commentaire de Penelope I. met en exergue la difficulté qu'ont les responsables à se représenter des activités qui ont été pensées de façon abstraite pour répondre aux cadres du programme *Europe Créative*. Peter H., à qui Regina T. avait demandé quelques jours plus tôt de l'aider à travailler à la préparation de l'événement, ne questionne, pour sa part, pas tant la logistique de cet événement que l'objectif auquel celui-ci est supposé répondre. En effet, plus tard ce jour-là au déjeuner, Peter H. est particulièrement agacé. Le temps d'aller chercher une assiette et des couverts dans la cafétéria, je comprends en cours de conversation que Peter H. critique l'absence de finalité précise donnée à la *jam session*. Pour lui, nous n'avons idée ni de « ce qui est censé se passer à Gdansk » ni de « la raison pour laquelle on fait ça ». En face de Victoria L. et Anthony N., il s'explique :

On peut pas construire une communication comme ça. [...] **Les vraies questions c'est : à qui on parle ? Je veux dire, à qui CAE parle en général ?** On peut pas construire une stratégie sans répondre à ces questions d'abord, sur ce qu'on est [Notes du 12/04/2016].

Pour résoudre le problème posé par Peter H., Victoria L. suggère de repartir des éléments qui sont spécifiés dans le projet *Europe Créative* de l'organisation. En s'adressant à Anthony N., elle demande :

Tu te souviens des objectifs qu'on avait dans le projet, Anthony ? Dans tous les cas, on devrait regarder ce qu'on a mis, ça va nous aider pour la communication.

Peter H., peu convaincu, réaffirme vigoureusement son idée :

Mais la communication est basée sur l'identité ! Si on n'a pas d'ambition, d'identité, ni de vision, on fait juste semblant... Je veux dire... **On peut mettre du maquillage sur un corps mort, ça ne va pas le ressusciter.**

Cette interaction nous permet de noter ici deux façons d'envisager la communication produite autour de l'événement : Peter H. propose de partir de la question de la fonction de l'organisation et du rapport qu'elle veut entretenir avec ses interlocuteurs ; Victoria L. et Anthony N., dont la présence est justifiée par leur connaissance des rouages européens et leur capacité à mener la clôture du projet européen à bien, proposent de repartir de ce qui apparaît dans le projet de candidature initial pour bâtir une communication *ad hoc*. Après un moment de silence, et comme pour partir sur une note plus consensuelle, Anthony N. tente de conclure avec humour : « C'est pour ça que je préfère la comptabilité, au moins c'est noir ou blanc. On n'a pas à se poser ces questions philosophiques [*rires d'Anthony N.*] ».

Le lendemain matin de cette discussion houleuse, poursuivant la logique de hiérarchisation entre les tâches importantes et les tâches urgentes, j'apprends que Regina T. a insisté et finalement convaincu Penelope I. de la nécessité de mon départ à Gdansk avec Peter H. et Regina T. L'organisation de l'événement *Jamm'art* apparaît ainsi comme un bon exemple d'une situation où une ressource associée initialement au pôle politique est prioritairement affectée aux pôles supervisant les activités les plus urgentes. Penelope I. me confie néanmoins : « je dirai à Regina de faire en sorte que tu aies quelques heures disponibles le matin ou l'après-midi pour que tu puisses travailler sur l'étude en cours » [Notes du 14/04/2016].

Dès lors, ma participation est mise à profit pour « lancer la communication » de l'événement : je reçois deux à trois fois par jour un ensemble d'emails de la part de Regina T., mais aussi des appels et messages sur ma messagerie personnelle *WhatsApp*, à différentes heures du jour et de la nuit. Peter H., déjà habitué à ce mode de communication avec Regina T., ironise à ce propos : « je ne sais pas quand est-ce que Regina dort, elle m'envoie parfois des mails à 3 heures ou 4 heures du matin » [notes du 15/04/2016]. En effet, ce jour-là, à minuit passé, Regina T. nous envoie un message, nous donnant des instructions sur le lancement imminent de la communication de l'événement *jam session*. Regina me demande en particulier de travailler à une « stratégie de communication sur *Twitter* ».

Le 16 au matin, Regina T. convoque une réunion sur l'application *Skype* pour préciser les missions qui incombent à présent à Peter H. et moi-même. Elle me demande de préparer rapidement un « premier *tweet* », un « message de lancement » pour *Twitter*. Le message doit « donner le ton » et « éveiller les curiosités » des abonnés à notre compte. Il me faut trouver



« quelque chose de bien », les « bons mots-clés (*hashtags*) ». En me souvenant que le compte *Twitter* de l'organisation n'est suivi à ce moment-là que par 3000 abonnés et que les messages sont rarement repostés (« retweetés ») par plus de 3 à 4 comptes, je décide d'évacuer la question de l'envoi de ce « premier *tweet* », pour me renseigner sur ce qu'il en serait de ma fonction concrète une fois arrivé à Gdansk, puisque je ne sais rien ou presque au sujet de l'événement. Regina T. m'informe que je serai en charge du « contenu » (*content manager*), puis me rappelle l'importance de notre communication sur *Twitter* :

Plein de choses doivent se passer en ligne, ça va aller dans toutes les directions, et j'ai besoin que tu synthétises tout ça, toutes ces conversations. Tu seras notre gestionnaire de contenu, notre content manager. Mais pour l'instant, je veux que tu lances la communication sur Twitter, très vite, on n'a plus beaucoup de temps, et on doit faire ça bien, ok ?

Après cette réunion, quelques heures suffisent pour que Regina T. nous envoie une nouvelle collection de « *designs* » qui serviraient à notre communication. Dans un premier envoi, elle nous fait parvenir le nouveau nom ainsi que le logo de l'événement. L'événement est dorénavant baptisé « *Jamm'art* » (voir Figure 41).

Figure 41 - Supports de communication *Jamm'art* : logos et *flyers*



Peter H. me dit son agacement devant ce nouveau logo. Il lui reproche de comporter deux « m », là où le mot « *jam* » en anglais n'en comporte qu'un seul. Il reproche également au logo de ne pas reprendre la charte graphique de l'organisation. Je suis, pour ma part, surpris par la rapidité avec laquelle Regina T. produit ces supports de communication. Quelques heures plus tard, nous recevons de sa part la version numérique d'un prospectus contenant le slogan sous forme de question rhétorique (« *Are artists and intellectuals obliged in society and politics today?* ») ainsi que des détails pratiques au sujet de l'événement. Je profite du reste de la journée pour avancer sur une étude en cours du côté du pôle politique.

En fin de journée, Regina T. m'informe : « *OK Mehdi, j'ai tweeté le tweet. J'ai fait le premier tweet. Je suis désolé, on n'a vraiment pas de temps à perdre, j'ai préféré le faire maintenant. OK ?* ». J'ouvre mon application *Twitter*, le compte de l'organisation affiche bien un nouveau message publié : « *it's time to #Jam all together to discuss the role of #artists and #intellectuals today. #staytuned #jammart* ». Je n'avais pas été assez rapide, Regina T. avait décidé « tweeter le premier *tweet* ». Les jours suivants, piqué au vif par la démarche de Regina T. que j'interprète alors comme un manque de sérieux de ma part, je publie à sa demande, sans attendre, de nombreux messages sur les réseaux *Facebook* et *Twitter*.

**Figure 42 - Le « premier tweet »**



Mettons un instant à distance notre position d'observateur participant dans cette organisation pour analyser notre réaction aux demandes de Regina T.

Lorsque celle-ci nous sollicite pour mettre la communication en route, notre première réaction (du fait du peu d'abonnés et de la faible répercussion habituelle de nos messages postés en ligne) est de minorer l'importance de sa requête et de nous accorder un délai supplémentaire. Le *tweet* envoyé par Regina T. ne recevra d'ailleurs que 1 « *retweet* » et 3 « *likes* » (voir Figure 42 ci-dessus). De même, parmi la trentaine de *flyers* imprimés avec le logo et le programme de l'événement, seuls quelques-uns seront distribués lors d'un événement culturel à Bruxelles. Pourtant, évaluer l'utilité de ces moyens de communication en fonction de leur propension à atteindre leur cible apparaît comme une erreur d'interprétation sur le sens et le rôle donnés par Regina T. aux supports de communication. En effet, dans la situation présente et celles qui suivent, l'envoi de messages, tout comme la fabrication d'éléments de communication ont d'abord comme fonction de faire exister formellement l'événement. Que nos messages n'atteignent pas vraiment leur cible n'a ainsi pas autant d'importance que le fait de donner – à travers ces logos et ces messages nourris de *hashtags* – une apparence visible à la *jam session*. On comprend, de la même manière, le malentendu à l'origine de la critique de Peter H. lorsqu'il compare la communication de l'organisation à du « maquillage sur un corps mort ». La stratégie qui lui était demandée de mettre en place – et dont il ne saisissait pas quel message elle devait

véhiculer – n’avait, semble-t-il, pas tant pour but de dire *quelque chose* que de montrer que quelque chose *se dit*<sup>130</sup>.

### ***La conversation comme dispositif sociotechnique***

Nous l’avons vu dans le chapitre précédent, les organisations financées par la Commission européenne sont encouragées à mener des expérimentations « utilisant des moyens numériques » qui permettent d’agir de façon « transnationale ». À ce titre, en proposant de mettre en place une « plateforme collaborative » qui dépasse les frontières nationales et sectorielles, CAE valide d’un seul coup beaucoup des prérequis du projet européen perçu comme innovant. Si l’événement *Jamm’Art* peut mobiliser autant de ressources dans l’organisation<sup>131</sup>, c’est donc aussi parce que celui-ci peut aisément être décrit comme une activité répondant à l’ensemble des canons suggérés par la Commission européenne.

La mise en place d’une telle plateforme ne va néanmoins pas de soi. La conduite de l’événement *Jamm’art* nécessite que Regina T. réunisse les compétences humaines et techniques, les outils technologiques et, de surcroît, respecte les implications associées à « l’imaginaire d’internet » (Flichy 2001), telles que « l’horizontalité » ou la « collaboration ». Ce que l’événement donne à voir, c’est donc aussi un travail de préparation de l’agencement sociotechnique qui donne vie à ce dispositif canonique.

Lorsque j’atterris le dimanche 24 avril au soir à Gdansk en Pologne, il est près de minuit. Je ne croise personne à l’hôtel sauf Peter H. avec lequel je partage la chambre. Celui-ci m’informe que nous avons reçu un message *WhatsApp* de la part de Regina T. : nous devons être à 8h30 le lendemain à la réception de l’hôtel pour commencer une journée de préparation intense (« *intense prep day* »).

Le lendemain matin nous arrivons à 8h dans la salle de restauration de l’hôtel. Nous retrouvons Regina T., accompagnée de Kevin M., artiste visuel et membre de CAE, et

---

<sup>130</sup> On retrouve cette primauté de la forme sur le fond dans de nombreuses tâches associées aux activités du projet. À titre d’exemple, lors d’une situation antérieure, Anthony N. et Victoria L. m’avaient demandé de rédiger un rapport concernant un événement majeur de rencontre avec les membres de l’organisation. L’événement avait eu lieu quelques jours auparavant, mais je n’avais pas encore tous les éléments en ma possession – notamment les réponses à un questionnaire envoyé aux membres. Le rapport devait néanmoins partir avec le dossier de projet intermédiaire trois jours plus tard. Anthony N. me suggéra alors de faire le travail « vite et mal » (« *quick and dirty* ») tandis que Victoria L. ajoutait : « c’est juste pour montrer que l’événement a eu lieu et que les membres se sont rencontrés » [Notes de terrain – 15/03/2016].

<sup>131</sup> Le déploiement de ressources tant « humaines » que pécuniaires a parfois pu paraître paradoxal pour une organisation qui au même moment est en crise financière. Deux semaines avant la jam session, Veronica B. me demande de réserver moi-même mon billet d’avion pour Gdansk avec la carte bancaire de l’organisation. J’obtempère. Au moment de la réservation, un départ le lundi matin (environ 180 euros) coûte plus de deux fois moins cher qu’un départ le dimanche soir (environ 400 euros). L’événement commençant le mercredi suivant, il nous faudrait plusieurs jours pour préparer la plateforme de discussion. Au téléphone, Regina T. avait insisté pour que j’arrive le même jour que le reste de l’équipe, le dimanche soir : « Je veux vraiment que tu sois là dimanche, pour qu’on puisse commencer à travailler vraiment dur lundi » [Notes du 13/04/2016].

Giorgos E., architecte, enseignant et membre de CAE. Tous les trois finissent leur assiette en discutant des interventions artistiques que Kevin M. et Giorgos E. vont réaliser en même temps que se tiendront les conversations en ligne et pour lesquels ils ont été invités à Gdansk aux frais de l'organisation. Kevin M. a préparé notamment un exercice de poterie en extérieur : il proposera aux passants « d'exprimer leur état d'esprit avec de la terre glaise ». Regina T. insiste sur l'intérêt, pour « libérer les esprits » lors de la *jam session*, de se servir aussi de son corps pour exprimer ses pensées. Cette situation est pour elle inédite : « nous sommes en train de créer un événement qui est à la fois physique et virtuel, à travers toute l'Europe. On utilise les technologies pour déclencher la conversation, et notre corps pour communiquer. C'est la première fois qu'une organisation fait ça » [Notes du 25/04/2016]. En réalité, l'événement n'ayant pas été médiatisé dans la ville de Gdansk, seuls certains membres de l'équipe de la *jam session* participeront à l'atelier poterie, permettant tout de même aux organisateurs de prendre quelques photos à attacher au rapport d'activité.

L'église désaffectée Saint-John dans laquelle doit se tenir la *jam session* est fermée durant toute la matinée, tant est si bien que nous procédons au « *prep meeting* » dans la chambre d'hôtel de Regina T. Lorsque je rentre dans la chambre avec Peter H., nous rencontrons trois personnes que l'on nous présente comme des autoentrepreneurs embauchés par Regina T. pour la semaine : Félicia B. (spécialisée dans la photographie et la communication), Ugo P. (graphiste) et Paolo M. (développeur informatique). Ceux-ci ont croisé la route de Regina T. durant ses expériences professionnelles passées dans deux agences de conseil en management en Italie. La table à manger de la chambre d'hôtel est aménagée de telle sorte que les 5 ordinateurs portables *Apple* se font dos, et que Paolo M., Ugo P., Félicia B. et Regina T. puissent s'adresser les uns aux autres facilement (voir Figure 43).

**Figure 43 - Disposition du prep meeting – 25/03/2016**

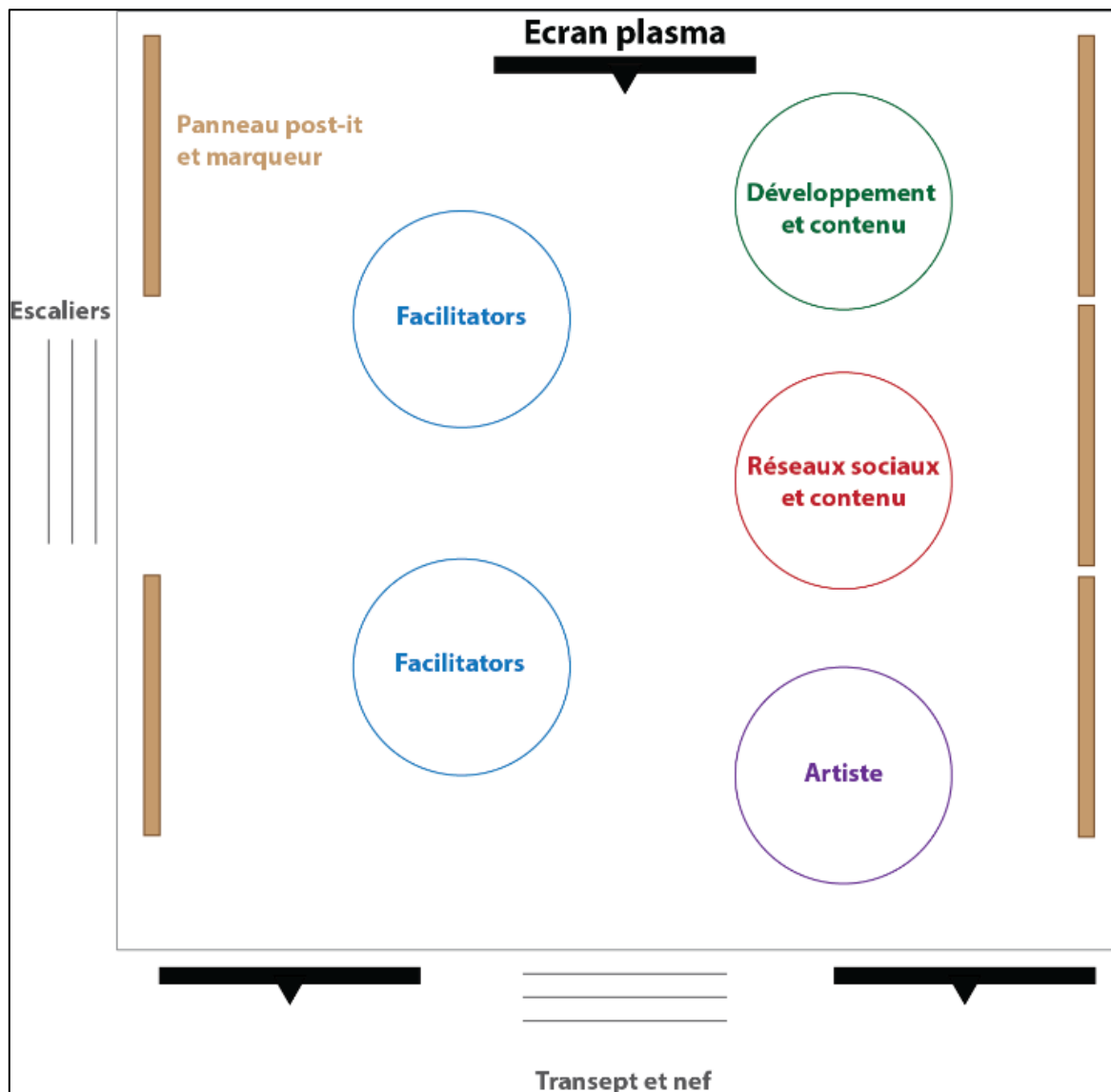


C'est le logiciel de l'entreprise *Ning* qui hébergera la *jam session*. Cette entreprise propose un service en ligne payant permettant de construire une plateforme numérique de débat sans trop de développement technique. La plateforme est préconfigurée à la manière d'un forum, de telle sorte que chaque page y prend la forme d'une « discussion ». Regina T. propose que chaque discussion corresponde à une question spécifique posée aux utilisateurs de la plateforme – que Regina T. nomme désormais les « *jammers* ». Chaque matin, ou bien une fois le panneau de discussion saturé, un nouveau panneau de discussion pourrait ainsi prolonger les discussions précédentes, tout cela dans le but d'approfondir notre question initiale : « Quel rôle jouent les artistes et les intellectuels dans notre société ? Sont-ils suffisamment engagés ? ». Si l'architecture de la plateforme *Ning* est préconfigurée, plusieurs éléments restent à préparer afin que celle-ci puisse être ouverte aux *jammers* deux jours plus tard. Paolo M. aura à sa charge la configuration des pages de discussion, les pages de profil (où les *jammers* se présentent et affichent leur photo), les pages présentation de l'événement *Jamm'Art* et les branchements techniques avec des applications extérieures telles que la plateforme *Google Analytics* qui nous permettra de suivre en temps réel le trafic et l'activité des *jammers* sur la plateforme. Ugo P. est chargé par Regina T. de superviser les « activités *social networks* » de Félicia B. (responsable du compte *Instagram*), Peter H. (responsable du compte *Facebook*) et moi-même (responsable du contenu et du compte *Twitter*).

L'après-midi nous arrivons dans l'église désaffectée de Saint-John de Gdansk. Un lieu qui nous a été prêté pour quelques jours grâce au *Baltic Sea Cultural Centre*, une organisation culturelle polonaise membre de CAE et partenaire dans l'organisation de l'événement *Jamm'art*. Nous déballons nos affaires et nos ordinateurs sur les tables du plateau érigé au niveau du chœur de l'église, faisant ainsi face à la nef. Le plateau est accessible par deux escaliers et deux employés de l'église sont en train de finir le montage de quelques spots de lumière, de trois écrans plasma et de panneaux blancs supposés entourer une scène disposant de cinq tables. L'équipe organisatrice de la *jam session* (la « *jam team* ») y est divisée en quatre fonctions (voir Figure 44) : deux tables sont consacrées aux « *facilitators* », pour la plupart des membres de CAE (environ 10 personnes) qui ont été invités par CAE à Gdansk pour « participer et encourager à la discussion » ; l'équipe des « *technicians* » (Paolo M., Félicia B. et Ugo P.) dédiée au développement de la plateforme ; et l'équipe des « *communicators* » où Peter H., Regina T. et moi-même officierons pour prendre en charge la diffusion du contenu sur les réseaux sociaux. Enfin, une cinquième table est mise à la disposition de Magdalena O., une artiste polonaise qui réalisera des œuvres artistiques en format numérique et les postera sur les réseaux sociaux pendant la totalité de l'événement. En tout, plus d'une quinzaine de personnes

venues de différents endroits d'Europe (la plupart de Bruxelles, certains d'Italie ou de France) pour donner corps à cet événement. Mis à part un groupe de musiciens de jazz qui jouera de la musique le dernier jour de la *jam session* ainsi que le gardien de l'église, nous n'aurons paradoxalement pas d'interaction avec des habitants de la ville.

Figure 44 - Configuration du plateau de l'événement *Jamm'art* à Gdansk (reconstituée par l'auteur)





**Figure 45 - Photographies du plateau  
de l'événement *Jamm'art* à Gdansk [les 27/04/2016 et 28/04/2016]**



Le même jour, de 16h à 23h, les équipes des communicants et des techniciens profitent du calme (les *facilitators* ne sont pas encore arrivés) pour travailler à leurs tâches respectives. Ces tâches sont indiquées à la fois sur des panneaux en papier qui nous entourent, ainsi que sur le logiciel de gestion de projet *Basecamp* avec lequel Regina T., Paolo M. et Ugo P. semblent être habitués à travailler. Il s'agit principalement de préparer les graphismes et les contenus pour la plateforme. Pointant différents *post-its* sur les panneaux, Regina T. me demande de rédiger les conditions générales d'utilisation de la plateforme (« *terms and conditions* ») et d'assister Félicia dans la rédaction d'un mode d'emploi qui servira de guide aux *jammers*.

Le lendemain, nous voyons arriver toute la journée une partie des *facilitators* qui resteront avec nous durant la semaine. Nous n'avons plus qu'une journée avant le lancement, et encore plusieurs points restent à régler. Vers 19h, Regina T. nous propose de faire un point (« *round up meeting* ») afin de détailler l'état d'avancement de tout le monde. Ugo P. et Paolo M. expliquent qu'ils auront besoin d'une partie de la nuit pour finir la mise en place de la plateforme. Regina T. ironise sur le fait que nous n'allons pas nous coucher cette nuit. Elle me demande de faire en sorte que l'ensemble des *mails* et des *tweets* à envoyer soient prêts et qu'il n'y ait plus qu'à « appuyer sur un bouton » le lendemain matin à 9h.

Lors de ces deux journées de préparation à Gdansk, la *jam session* se construit donc à l'aide d'un ensemble d'outils et d'individus compétents réunis pour l'occasion. La discussion se matérialise progressivement dans un agencement sociotechnique répondant *a priori* aux canons de l'événement européen et moderne qui pourront être valorisés comme tels devant la Commission européenne : organisé dans une ville européenne et accessible à travers toute l'Europe par internet, l'événement est de surcroît piloté depuis un lieu traditionnellement destiné à la pratique religieuse aujourd'hui réinvesti dans le but de poursuivre un exercice démocratique et innovant.

### ***Produire les « bons » chiffres***

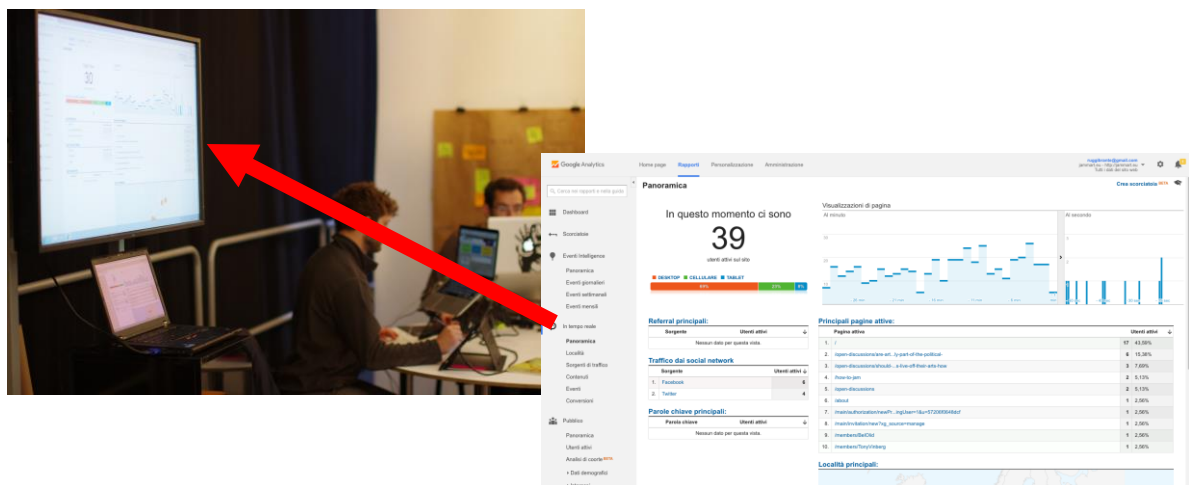
Les supports de communication et le dispositif numérique de conversation ne seraient pas tout à fait valorisables si l'organisation n'était pas capable de prouver qu'un public s'en était saisi. Pour ce faire, humains et non-humains semblent alors s'agencer également au cours des conversations sur la plateforme pour anticiper la fabrication des artefacts à venir. Nous proposons de mettre ici en lumière l'omniprésence d'outils et de pratiques visant à produire des données chiffrées comme autant d'indices de réussite de ces conversations. Paradoxalement, la



production de ces preuves se fait la plupart du temps sans considération pour le contenu de ces mêmes conversations.

Au premier jour de la *jam session*, sur le plateau de l'église désaffectée, l'équipe technique est prête à lancer la plateforme. Regina T., Paolo M. et Ugo P. se sont couchés aux aurores pour finir le montage de la plateforme. À 8h40, lorsque nous les rejoignons, l'écran du fond du plateau indique en direct le nombre de personnes en visite sur la plateforme (voir Figure 46). Toute l'équipe est impatiente de voir le résultat du travail réalisé en amont.

Figure 46 - Suivi en direct du trafic sur *Google Analytics*



À 9h pile, la plateforme est mise en route. Peter H. envoie un message sur le fil *Facebook* de nos 30 000 abonnés pour annoncer l'ouverture de la plateforme. Félicia poste une photo sur l'application *Instagram* et j'envoie deux *emails* de promotion préparés la veille : le premier aux personnes qui avaient (*via* un formulaire) explicitement demandé à être tenues au courant du lancement de l'événement (environ 200 adresses email), et le second à l'ensemble de la liste de contacts de CAE, c'est-à-dire environ 33 000 adresses *emails*. Techniquement, c'est donc *a minima* une cinquantaine de milliers d'utilisateurs qui sont « ciblés » par le biais des différents canaux de communication numériques (*Twitter, Facebook, Instagram* et *email*).

S'ils acceptent de rejoindre la plateforme, les utilisateurs sont incités à interagir en répondant à l'une des quatre questions constituant les différents panels de discussion de cette première journée :

1. Est-ce que les artistes et les intellectuels sont suffisamment engagés dans la discussion politique aujourd'hui ? Est-ce qu'ils devraient ?

2. Est-ce que les arts prospèrent en démocratie ? Et vice versa est-ce que la démocratie prospère à travers l'art ?
3. Est-ce que les artistes et les intellectuels doivent considérer leur impact sur la société ?
4. Est-ce que les artistes doivent vivre de leur art ? Comment ?

Comme pour lancer la journée, le premier utilisateur à intervenir est Luca Bergamo, le secrétaire général de CAE. Celui-ci écrit un message dans le panel 1, sur l'engagement politique des artistes et des intellectuels. Celui-ci écrit : « je pense que les artistes ne sont pas suffisamment engagés. J'entends un silence terrible lorsque les gens meurent en fuyant la guerre et la peur, ou lorsque le pouvoir s'efforce de réduire les droits fondamentaux acquis à prix fort par nos prédécesseurs ». Un *jammer*, dont la description indique qu'il est archéologue et gestionnaire de projets culturels, répond : « Effectivement je crois qu'ils ne le sont pas, aussi parce qu'on doit [...] changer de paradigme : on doit sortir de nos niches ». Une troisième personne, « *coach* et expert, directeur d'une fondation de soutien aux arts vivants », ajoute : « Ils ne le sont pas, et c'est un problème majeur aujourd'hui. Les artistes doivent s'engager, si ce n'est pas en devenant parlementaire, alors en amenant leur vision politique sur la scène ».

À partir de 9h05, le nombre de visiteurs sur la plateforme oscille entre 20 et 50 visiteurs en continu. Après les premiers messages inscrits par des *jammers* sur la plateforme, je constate à la fois l'enthousiasme de Regina T., et celui du reste de l'équipe, mais aussi l'attente de voir le nombre encore trop bas de participants selon elle croître. L'objectif selon Regina T. est de maintenir un niveau élevé de visiteurs (« *keep the tension going* ») en espérant un « effet boule de neige » (« *buzz* »). À cet égard, plusieurs choses sont mises en place au cours de la journée :

- *Capter l'attention et occuper l'espace.* La quinzaine de *facilitators* invités par CAE ont pris place et alimentent la plateforme pour « stimuler la discussion ». Ils sont incités par Regina T. à réfléchir à une série de mots-clés (*#jam*, *#artCommunity*, *#socialArt*, *#artists*, *#intellectuals*, etc.) ainsi qu'à une suite d'articles de presse qu'ils et elles accrochent derrière elles et eux sur des panneaux prévus à cet effet. Bien choisis, ceux-ci sont destinés à susciter le *buzz*. En plus des *facilitators* invités à Gdansk, Regina T. a contacté individuellement des personnes amies ou membres de l'organisation pour les inciter à participer.
- *Inonder et archiver.* Regina T. insiste pour que le plus régulièrement possible, je poste sur Twitter des extraits de chaque nouveau message publié, en mentionnant le mot-clé « *#Jammart* » et le nom de la personne qui a publié le message en question. Il faut montrer en dehors de la plateforme que quelque chose s'y passe (« *we need to show that something is happening* »). L'activité sur les réseaux sociaux doit être intense et documentée pour la

suite du projet *Europe Créative*. Pour chaque message ou commentaire mis en ligne avec le mot-clé « #Jammart », je dois réaliser une capture d'écran et mettre celle-ci sur le serveur partagé *Dropbox*. Les centaines de captures d'écran auront vocation à nourrir le rapport envoyé à la Commission européenne. Regina T. me le rappellera ultérieurement dans un *email* ; Ugo P., pour sa part, nous le rappellera de vive voix à Peter H. et moi plusieurs fois dans la journée.

- *Se renouveler pour maintenir la tension*. À 12h, Regina T., qui constate un nombre toujours terne de visiteurs, propose de réaliser une vidéo dans laquelle les membres de CAE venus à Gdansk au titre de *facilitators* appellent les abonnés à venir participer à la conversation. Les *facilitators* acceptent de contribuer en parlant chacun dans leur langue natale : français, polonais, grec, catalan, et allemand. À 13h, nous profitons de la mise en ligne d'une nouvelle page de discussion pour relancer le nombre de visiteurs qui était passé d'une quarantaine à une vingtaine de personnes à l'heure du déjeuner (soit à peine plus que l'équipe organisatrice et celle des *facilitators* réunies). Qu'il s'agisse de la vidéo ou des nouvelles pages de discussion progressivement créées, ces objets nous donnent un motif pour renvoyer une série de messages sur les réseaux sociaux *Facebook*, *Twitter* et *Instagram*. Nous pouvons constater le résultat de cette initiative puisque le nombre de visiteurs remonte progressivement jusqu'à 16h. Regina T. confirme son intuition : pour « maintenir la tension » il faut renouveler en permanence le contenu et changer le plus souvent la page d'accueil (« *home page* »), ce que nous passerons le reste de la journée à faire.

Le lendemain matin, malgré un important envoi d'*emails* et plusieurs communications sur les réseaux sociaux, le trafic plafonne toujours à une quarantaine de visiteurs sur la plateforme. Plusieurs *jammers* présents la veille poursuivent la discussion. Les *facilitators* sont encouragés à répondre aux différents messages des *jammers* afin de maintenir une conversation continue et, comme la veille, Regina T. me demande de poster les bribes les plus « inspirantes » de la conversation sur *Twitter*.

Au « *round-up meeting* » de la mi-journée, Regina T. me dit réfléchir à un moyen de regagner du trafic. Elle propose de lancer un « exercice pratique ». Elle me demande de réfléchir à un problème que l'on pourrait poser aux *jammers* qui nous permettrait de « sortir des discussions abstraites » et d'aller vers des « situations concrètes » : « je veux qu'on imagine une situation concrète qu'on leur proposerait de résoudre, on appellerait cette discussion '*Let's get practical*' » [Notes du 28/04/2016], me dit-elle. De retour à mon ordinateur, je tente de

partir des problématiques évoquées dans les conversations en ligne, mais aussi de les lier aux sujets que nous abordons avec Penelope I. au sein du pôle politique. Intentionnellement, je formule pour Regina T. des cas pratiques sur les modalités de financement des organisations culturelles en Europe. Je lui envoie sur la plateforme *Basecamp*. Deux heures plus tard, je demande à Regina T. si elle a pu voir ma proposition. Elle me répond par la négative et me fait savoir qu'en discutant avec Paolo M. et certains *facilitators*, elle a abouti à l'idée d'une fausse couverture de journal annonçant la fin de la liberté d'expression en Europe. Elle m'explique : « on va demander aux *jammers* : que feriez-vous si les dirigeants européens choisissaient de mettre fin à la liberté d'expression en Europe ? ». Nous nous rassemblons autour de l'ordinateur de Félicia B. qui est en train d'essayer plusieurs images et polices d'écriture. Au bout d'une vingtaine de minutes, Félicia parvient à une parodie convenable : un interrupteur descendu fait office d'image illustrative pour la fausse Une du *TIME magazine*. Le titre indique : « *Art silenced in Europe. Governments decide : security first* » (voir Figure 47).

**Figure 47 - Fausse couverture du TIME magazine**

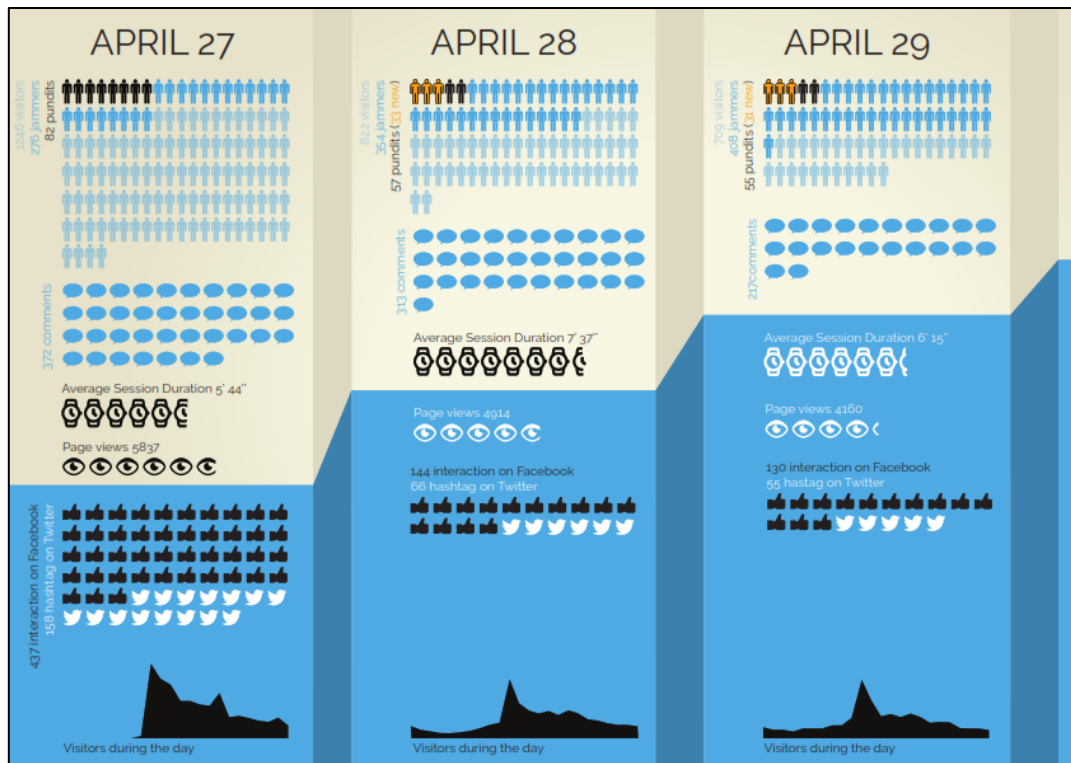


Regina T. veut profiter de cette nouvelle discussion pour relancer une communication à 16h30. Elle nous demande de nous tenir prêts à envoyer un message par *email*, sur *Facebook* et sur *Twitter*. L'image illustrative est susceptible d'engendrer de vives réactions et donc des retombées en termes de visites sur la plateforme. Afin « d'optimiser le *buzz* », elle me propose de payer l'option « *tweet sponsorisé* » sur *Twitter*, c'est-à-dire de financer à hauteur d'une quinzaine d'euros l'affichage publicitaire du message sur le compte d'internautes qui n'ont pas sollicité la vue de ce *tweet*. Au moment de l'envoi du message, nous nous amusons des

conséquences d'un potentiel *buzz* et Regina T. plaisante : « Imagine si les gens pensent que c'est vrai ? [rires] ». Tout au long de la soirée, l'effet de la communication est quasi nul. Quelques *facilitators* conversent avec une poignée de *jammers* encore présents.

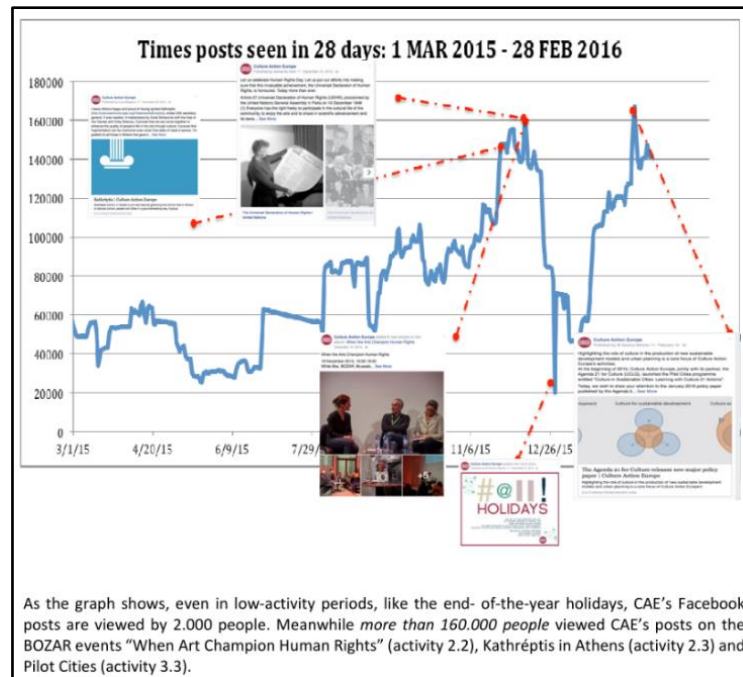
Malgré les efforts de l'équipe, la promesse d'un débat à travers toute l'Europe sur le rôle des artistes et des intellectuels dans notre société apparaît presque intenable, et le travail de constitution de preuves à destination de l'Agence exécutive semble laborieux. Du fait de la difficulté de l'organisation à attirer des interlocuteurs sur la plateforme, Regina T. est forcée de trouver un ensemble de stratégies sans lesquelles les *jammers* ne viendraient pas « spontanément » sur la plateforme. La sollicitation d'une dizaine de *facilitators* tient à ce titre un poids non négligeable dans la tenue de l'événement. Ceux-ci représentent chaque jour dans chaque conversation la moitié des participants – ils en représentent près de 80% dans certaines conversations atones. La présence de *facilitators* invités à Gdansk tout comme la production en continu de nouveaux contenus permet d'assurer une activité constante. Une stratégie supplémentaire consiste pour les organisateurs à user des marges de manœuvre qu'offrent les outils d'analyse de trafic pour enrichir le bilan statistique de l'événement. L'infographie publiée au soir du dernier jour sur la plateforme *Jamm'art* (voir Figure 48) constitue l'un de ces artefacts. Alors que la *jam session* touche à sa fin, Regina T. nous demande de parcourir nos différents comptes *Facebook* et *Twitter*, et d'y trouver « les bons chiffres », c'est-à-dire les chiffres qui mettent en valeur les interactions qui ont eu lieu pendant la *jam session*. À titre d'exemple, au lieu de comptabiliser le nombre trop faible de « commentaires » et de « partages » qui répondent à nos publications sur Facebook, nous calculerons l'ensemble des « interactions » – qui incluent les commentaires, les partages, mais aussi les « likes » – afin de faire apparaître un plus grand nombre d'interactions.

Figure 48 - Bilan statistique



L'usage extensif de différents outils numériques tout au long de la *jam session* peut donc se comprendre non seulement vis-à-vis de leur utilité pour organiser à peu de frais une discussion entre un nombre de personnes indéfini, mais également par leur capacité à produire des données, du chiffre et à servir d'outil de valorisation du projet. Les captures d'écran de l'ensemble des messages postés sur les réseaux sociaux au cours de l'événement sont ainsi directement mobilisées dans le rapport technique afin d'illustrer l'ensemble de la « stratégie de communication ciblée » (voir Figure 49). Si l'on reprend le rapport technique de la période 2015-2016, on peut y voir une sélection des messages publiés dans une année sur *Twitter* ou *Facebook* attachée à la courbe d'audience du compte de l'organisation.

Figure 49 - Extrait du Final technical report 2015 – Activity 4 « Communication »



Qu'il s'agisse d'outils de suivi du trafic (*Google Analytics*), d'outils de gestion de projet (*Basecamp*), de plateformes de création de réseau social (*Ning*), ou de réseaux sociaux déjà existants (*Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, mais aussi *Periscope* et *Storify*), durant le lancement, et pendant la totalité de la *jam session*, une attention importante est portée à la « stratégie de communication » et à la constitution d'une équipe qui prenne en charge les canaux numériques de diffusion. À l'inverse, peu de considération est donnée par les dirigeants au contenu des conversations elles-mêmes. Au fur et à mesure des trois jours, Regina T. s'éloigne d'une approche inductive vis-à-vis de la conversation (dont le but était de voir « où les *jammers* vont nous amener ») et dirige finalement la discussion vers l'argumentaire qui intéresse directement l'organisation et le projet pour lequel elle est financée : comment structurer le secteur culturel ? En effet, lors du dernier jour, Regina T. m'ayant désigné « responsable du contenu » et demandé de produire une synthèse des discussions ayant lieu sur la plateforme, je tente de la convaincre d'exploiter les conversations collectées pendant ces deux jours pour approfondir les points les plus récurrents. Regina T. refuse de « perdre davantage de temps » et veut aller droit au but. Le dernier jour, la plateforme de discussion s'ouvre ainsi avec une question qui semble répondre davantage au programme de structuration du secteur culturel impulsé par la Commission européenne qu'aux interrogations posées au fil des discussions : « nous, gens de la culture laissons notre fragmentation réduire notre impact sur la société. Quelle est la première chose que nous devons faire pour renverser cette tendance ? ».

\*

Nous l'avons vu au début de ce chapitre, CAE se retrouve perpétuellement prise entre trois logiques d'action : l'une répondant à son statut de porte-parole des intérêts du secteur culturel, l'autre à son statut de porteur de projet européen et, la dernière, à son statut d'expert consulté par les institutions européennes. La deuxième section de ce chapitre nous a permis de montrer la prégnance de la logique d'action associée à son statut de porteur de projet sur les deux autres logiques. Cette logique rend l'organisation si fortement dépendante de son financeur que le travail de CAE semble organisé d'abord en fonction des preuves que celle-ci doit apporter au sujet des activités promises dans le contrat de financement.

L'événement *Jamm'art* en particulier pourrait apparaître irrationnel à qui observe sa mise en place depuis un point de vue extérieur. En effet, cette « conversation massive » réunit finalement pour l'essentiel des personnes invitées afin d'alimenter la plateforme. Aussi, le contenu discuté en ligne se retrouve soit mis au second plan, soit mobilisé par l'équipe de communication pour susciter le « buzz ». Les conversations deviennent non seulement une ressource pour une valorisation formelle et quantitative des activités de CAE, mais acquièrent aussi au fil de la semaine une forme propice à une telle valorisation. À titre d'exemple, lorsqu'elle doit faire des choix éditoriaux sur la plateforme, Regina T. privilégie les thèmes qui rappellent, conformément au projet grâce auquel CAE est financé, le rôle de l'organisation dans la structuration et la modernisation du secteur culturel européen. Enfin, la décision de tenir cet événement à Gdansk – au-delà du coût d'un tel déplacement et d'hébergement de la quinzaine d'invités – peut également apparaître superficielle puisque nous n'entrons en contact ni avec les habitants de la ville ni avec les espaces culturels locaux en dehors de l'église.

Pourtant, ces choix organisationnels et les outils déployés par les responsables de CAE apparaissent cohérents s'ils sont interprétés au prisme de la logique d'action imposée par le portage de projets européens. Pour le montrer, nous proposons de reprendre à la sociologie néo-institutionnaliste la notion de *cérémonie* pour appréhender le travail et les modalités organisationnelles de CAE. En effet, dans un article fondateur, Meyer et Rowan développent les concepts de *mythe* et de *cérémonie* pour décrire les stratégies déployées par les organisations pour convenir aux attentes des institutions desquelles elles dépendent (Meyer et Rowan 1977). En s'intéressant au cas particulier des bureaucraties modernes, ceux-ci développent l'idée que la modernisation des sociétés est allée de pair avec la prolifération de mythes rationnels qui – du fait des croyances et des rituels auxquels ils donnent lieu – permettent aux acteurs de



s'accorder sur les pratiques organisationnelles à suivre. Néanmoins, à l'inverse des théories conventionnelles de l'époque, Meyer et Rowan affirment que les procédures, les lois et les politiques publiques (comme le programme *Europe Créative*) qui émanent des bureaucraties modernes sont moins le fruit de choix rationnels que le produit de normes institutionnelles fortement codifiées et productrices de légitimité pour les organisations qui les mettent en œuvre. Les auteurs appellent ainsi ces normes institutionnalisées des « mythes », non pas parce qu'elles seraient fausses, mais parce qu'elles participent à prescrire un point de vue porté sur les choses, à structurer les comportements, et donc à stabiliser les systèmes collectifs (l'adoption de la conception innovante par l'Union européenne correspond à ce titre à l'un de ces mythes transformant le point de vue porté sur les choses et structurant les comportements).

Le terme de « cérémonie » advient dans la deuxième partie de l'article de Meyer et Rowan pour mettre en évidence le fait que les comportements prescrits par ces mythes rationnels apparaissent souvent éloignés des choix organisationnels que l'organisation juge les plus efficaces une fois sur le terrain (Meyer et Rowan 1977). Les responsables des organisations se trouvent alors souvent contraints de ménager un écart parfois important entre les critères d'efficacité, qui leur permettent de réaliser correctement l'activité en question, et les attentes institutionnelles qui offrent sa légitimité à leur activité. Meyer et Rowan décrivent ainsi un processus de *découplage* qui amène parfois les organisations à délibérément déconnecter les pratiques organisationnelles (considérées comme efficaces et efficaces) de la présentation symbolique et formelle de ces activités. Les auteurs soulignent, d'autre part, l'importance du travail de *préservation des apparences* qui permet aux acteurs situés à l'intérieur ou à l'extérieur d'une structure découplée de continuer à « célébrer » les normes institutionnelles. Autrement dit, le découplage apparaît comme une stratégie convenable si et seulement si les employés et les managers de l'organisation poursuivent une ritualisation des normes institutionnelles en parallèle des activités découplées. Les auteurs parlent ainsi de « maintien de la conformité cérémonielle » pour décrire la fonction de certaines activités rituelles dont l'intérêt est de valider les croyances mythiques et de préserver la légitimité de l'organisation.

Si nos observations semblent aller dans le sens de l'analyse produite par Meyer et Rowan, elles nous permettent également de préciser la forme que peut prendre le travail cérémoniel dans un contexte de fort contrôle gestionnaire. En effet, la proposition des deux auteurs a pour intérêt de fortement distinguer, d'un côté, la structure formelle des institutions et, de l'autre, les pratiques organisationnelles d'une organisation. Ceux-ci montrent ainsi principalement comment l'organisation parvient à redéfinir localement ses activités tout en restant valide et légitime du point de vue de l'institution. En repartant du cas précis de CAE, une série de mythes

rationnalisés constituent des normes importantes auxquelles l'organisation se doit de répondre pour rester légitime. Ces mythes, présentés par l'Union européenne comme des « objectifs », enjoignent en particulier les candidats à produire une « coordination structurée », stimuler le « renforcement des compétences », et à « mobiliser les nouvelles technologies » pour engendrer un « impact » au-delà du seul secteur culturel et à travers le continent européen. Certaines tâches peuvent ainsi être assimilées au sein de CAE à ce travail cérémoniel, décrit par Meyer et Rowan, qui doit être impérativement effectué pour préserver la validité du mythe « innovant » et la légitimité de l'organisation. Ces tâches rituelles sont paradoxalement le plus souvent attachées à l'idée d'« urgence », lorsque d'autres apparaissent plus « importantes ». On suggère d'ailleurs de les réaliser « vite et mal, juste pour montrer que l'événement a eu lieu ». Nous l'avons vu, ce phénomène de découplage engendre alors chez les employés de CAE des questionnements sur le sens des activités qu'ils réalisent, se traduisant dans des formes d'agacement (notamment chez Peter H., qui assimile l'organisation de la *jam session* à du « maquillage sur un corps mort ») ou de scepticisme (en particulier chez Penelope I. quant à la capacité de la *jam session* à produire des résultats pertinents ou des effets concrets).

Toutefois, la proposition théorique de Meyer et Rowan ne nous montre pas, ou peu, la façon dont, en situation de découplage, le travail cérémoniel peut déborder sur le reste des pratiques de l'organisation. En effet, dans le cadre du financement culturel européen, le contrôle à distance de la conformité institutionnelle des activités réalisées peut nécessiter que l'organisation consacre un temps conséquent à la fabrication des artefacts attendus par la Commission européenne et à son Agence exécutive. Ainsi, quand bien même l'événement *Jamm'art* reprend l'ensemble des mythes rationnels promus dans le programme *Europe Créative* (de l'usage des nouvelles technologies pour décroiser « l'impact » de la culture, jusqu'à l'idéal de réhabilitation des espaces traditionnels désaffectés en laboratoires démocratiques), le travail de préservation des apparences doit se matérialiser par le biais d'un ensemble de preuves que CAE peut mettre à disposition du financeur. Comme le contrôle est effectué à distance, la cérémonie ne peut, en fait, pas être incarnée par l'événement lui-même, mais seulement par les artefacts qui en sont issus (les rapports d'activité tout comme les nombreux supports de communication, qui permettent de nourrir ces rapports). C'est pourquoi, durant les jours qui précèdent l'événement, puis pendant, tous les efforts organisationnels et techniques semblent dirigés vers la confection d'une multiplicité d'artefacts. Aucune conversation « massive » n'a vraiment lieu, mais tout est mis en place pour « montrer que quelque chose se passe », pour faire événement, produire des chiffres et prouver que le « prototype » fonctionne. On constate ainsi une inversion du sens intuitivement donné du cycle

de production des artefacts d'un projet : alors que les artefacts sont supposés découler des activités réalisées, les activités semblent ici organisées de manière à produire des artefacts adéquats. L'activité devient en quelque sorte un sous-produit des artefacts et donc des ressources cérémonielles qu'elle permet de fabriquer.

En définitive, les pratiques organisationnelles de CAE font bien montre d'un effet de découplage, comme théorisé par Meyer et Rowan. Toutefois, cet effet est tel que les activités découplées (celles qui ont du sens pour les employés et les dirigeants) peuvent parfois complètement disparaître du cours de l'action. Notre terrain nous permet ainsi de mettre en évidence une forme particulière de découplage au cours duquel la dimension cérémonielle colonise l'ensemble du travail d'une organisation. Nous proposons de parler de *cérémonialité colonisante* pour décrire le processus qui amène le travail d'entretien des croyances mythiques à déborder, voire à étouffer les activités pensées en dehors des structures formelles.

### **IV.3 La permanence de la logique d'action propre à l'expertise et au porte-parolat ou comment CAE parvient à formuler une critique**

Si nous avons jusqu'ici insisté sur la prédominance au sein de CAE de la logique d'action associée au portage de projet, il serait incomplet d'interrompre notre analyse sans nous pencher sur la façon dont au moins deux autres logiques persistent, s'articulent à la première et se trouvent aussi transformées par elle. En effet, la logique d'action par projets se trouve régulièrement contredite ou contrebalancée du fait des attentes des membres de CAE, notamment de son Comité exécutif, et du fait du volontarisme de certains dirigeants de l'organisation dont l'espoir est de nourrir la dimension vocationnelle de leur métier. Dans cette troisième section, nous nous intéressons aux moments où, face à la logique d'action propre au portage de projet, le travail d'expertise et de porte-parolat de CAE donne lieu à des stratégies, des temporalités et des modalités organisationnelles différentes. Ces moments donnent à voir en particulier les marges de manœuvre critiques dont bénéficie l'organisation. Nous prêtons ainsi une attention particulière à la distance que l'organisation parvient à prendre vis-à-vis de la Commission européenne malgré une position de vassal.

À partir de différents récits de terrain, nous illustrons en deux temps les formes d'expression critiques au sein de l'organisation. Tout en insistant sur le phénomène d'imbrication entre les logiques d'action, chacune des deux parties sera dédiée à une logique d'action en particulier. La première partie porte sur l'ambiguïté du statut de porte-parole auquel est régulièrement rappelée CAE (IV.3.1). Nous verrons que les membres de CAE demandent régulièrement aux responsables de l'organisation de sortir d'une stricte position de porteur de projet ou d'expert pour défendre les intérêts du secteur culturel subventionné. Pourtant, la diversité des sous-secteurs dont proviennent les organisations membres de CAE ne permet pas toujours à l'organisation de formuler une prise de parti claire sur la politique culturelle européenne. Les membres parviennent alors plus facilement à parler d'une même voix lorsqu'il s'agit non pas de critiquer le cadre du nouveau programme *Europe Créative* ou le processus de libéralisation qui lui donne lieu, mais de veiller au respect des règles de transparence et d'équité pour l'ensemble des candidats au programme tout au long du processus de sélection. Depuis sa position de porte-parole, CAE devient ainsi indirectement le garant d'une compétition juste entre les organisations du secteur culturel subventionné.

La deuxième partie montre que c'est paradoxalement en passant par ses fonctions d'expertise que CAE parvient à nourrir une critique qui dépasse ou déplace le format conceptuel de

l'épreuve imposée par la Commission européenne. Tout comme ses membres, une grande partie des employés de CAE répond aux caractéristiques des porteurs de projet que nous avons pu observer dans le précédent chapitre. Au carrefour entre la culture et la gestion, l'art et le management, ceux-ci nourrissent la dimension vocationnelle de leur métier et la fonction militante de CAE. Leurs critiques s'expriment alors le plus souvent à travers un rejet de la « croissance » économique comme principal mobile de réforme de la politique culturelle, une remise en cause de critères strictement économiques et quantitatifs pour évaluer les projets culturels financés et, plus généralement, une contestation de l'économicisme de la Commission européenne. L'organisation s'engage à titre d'exemple dans des groupes d'intérêts de ladite « société civile » dédiés à défendre l'utilité des organisations culturelles dans la résolution de problèmes sociaux, démocratiques voire écologiques ou migratoires, ainsi que dans la fabrication de critères qualitatifs et d'outils d'évaluation permettant de justifier « l'impact non économique » de la culture. Tout en invalidant la conception libérale de la Commission européenne, nous montrons que CAE n'adhère donc pas non plus à une conception traditionnelle élitiste associée à la défense de « l'art pour l'art ». Plutôt que d'invalider le cadre moderne suggéré par la Commission européenne, le travail récent de l'organisation se propose d'élargir le format de l'épreuve qui leur est imposé en ajoutant au principe d'innovation certains des éléments constitutifs d'une conception démocratique de la politique culturelle.

En définitive, cette troisième section nous permettra de montrer que l'articulation entre la multiplicité des logiques d'action qui guide le travail de CAE amène l'organisation à nourrir principalement deux types de critiques (voir Tableau 34). Pour les décrire, nous reprendrons à la sociologie pragmatique la notion d'*épreuve* et nous nous inspirerons des différents types de critiques – *interne* et *externe* – qui peuvent être produites à l'encontre d'une épreuve (Boltanski et Chiapello 1999, p. 77-78). Dans notre cas, l'épreuve type à laquelle sont soumises les organisations culturelles européennes subventionnées est incarnée par les étapes de sélection, d'évaluation et de contrôle imposées par le programme *Europe Créative*. Vis-à-vis de cette épreuve, CAE parvient à produire un premier type de critique, que nous nommons *critique correctrice*, consistant à se rapprocher de l'attitude du « bon élève » en regrettant, dans un esprit d'égalité et de transparence, que les règles du programme *Europe Créative* ne soient pas prises au sérieux par la Commission elle-même. La critique correctrice s'apparente à un rappel des règles et a pour conséquence de « tendre » le format de l'épreuve. Le deuxième type de critique produit par CAE vise, à l'inverse, à modifier l'épreuve afin que celle-ci apparaisse plus juste. Elle a pour conséquence de déplacer ou compléter le format de l'épreuve proposée

par la Commission. Nous verrons néanmoins que cette critique se fait sans s'adosser à des conceptions traditionnelles de la politique culturelle, c'est-à-dire sans s'opposer radicalement au processus de modernisation. Ce deuxième type de critique, que nous nommons *critique modificatrice* et dont nous traiterons dans la deuxième partie de cette section, met ainsi en cause l'approche libérale de la politique culturelle, tout en s'inscrivant dans une perspective moderne.

**Tableau 34 - Deux types de critiques portées par CAE**

Type de critique	Critique correctrice (bon élève)	Critique modificatrice (expert)
<b>Objet de la critique</b>	Critique adhérent et prenant au sérieux la conception moderne de référence, critique du non-respect de la procédure	Critique s'exerçant au nom d'une autre conception moderne, élargissement du format de l'épreuve moderne
<b>Effet de la critique</b>	Renforcement de l'épreuve élaborée par la Commission européenne	Déplacement de l'épreuve en faveur de la conception démocratique

#### **IV.3.1 Répondre aux attentes de membres, se limiter à une critique correctrice**

Cette première partie est constituée de trois scènes nous permettant de saisir la façon dont les dirigeants de CAE sont fortement incités par les membres de l'organisation à embrasser le statut de responsables d'un groupe d'intérêt, mais souvent contraints par la diversité des intérêts qui doivent être pris en compte. La première scène montre ainsi le décalage entre l'attention portée par les dirigeants aux activités propres au projet et l'aspiration des membres à préparer une réponse critique aux réformes de la Commission. La deuxième montre, à partir du cas de la réforme du droit d'auteur, que la variété des secteurs au nom desquels parle CAE limite toutefois les possibilités d'une critique claire et radicale du positionnement politique de la Commission. Nous montrons, au travers d'une troisième scène, que le Comité exécutif trouve en revanche l'unanimité lorsqu'il s'agit de remettre en cause, non pas tant la nature des réformes de la Commission, mais les privilèges d'organisations épargnées par ces réformes. La critique que nous nommons *correctrice* émerge ainsi comme une position consensuelle entre les membres de l'organisation pour rappeler à la Commission européenne que les règles du programme *Europe Créative* doivent s'appliquer identiquement à tous les candidats.

#### ***De la rédaction d'une étude à l'action collective, le cas d'une réunion entre les membres***

L'événement « *Advocating networks today* » constitue un point d'observation intéressant pour saisir l'ambiguïté de la position de CAE à la fois comme porte-parole, expert et porteur de

projet. Organisé par CAE fin mars 2016, l'événement vise, comme son nom l'indique, à repenser la forme du plaidoyer des réseaux culturels européens. Il consiste en une rencontre fermée entre les responsables des vingt réseaux culturels européens et membres de CAE les plus importants, avec pour but de « solidifier » leur action au niveau européen. L'événement, s'il a avant tout un intérêt pour la structuration politique des réseaux européens, est aussi inscrit parmi les activités promises par CAE à la Commission européenne. Il figure dans son projet *Europe Créative* au titre des activités qui permettront de « coordonner un dialogue structuré entre les réseaux et les opérateurs culturels » [Projet #11]. L'organisation s'est par ailleurs engagée à tirer de cette rencontre une étude documentée sur le « rôle des réseaux culturels européens » pour renouveler les résultats de l'étude commandée par le FEAP à Judith Stains en 1997 (cf. supra). L'étude est prise en charge par le pôle politique de l'organisation qui, en plus de Penelope I., s'appuie sur l'intervention extérieure d'Ivor Davies, un « chercheur en politiques culturelles internationales » auquel l'organisation fait souvent appel.

**Ivor Davies** est un chercheur, conférencier et consultant anglais. Diplômé en français, philosophie et gestion des entreprises culturelles, c'est un habitué du travail d'expertise en relation avec les institutions européennes. Il interagit aussi régulièrement avec le *Relais Culture Europe* à Paris, notamment dans le but d'apporter aux formations distribuées par le point de contact des éléments de réflexion sur la forme que doit prendre la coopération culturelle au niveau européen. Avant de travailler à son compte, il a été responsable de la stratégie internationale de l'*Arts Council* en Grande-Bretagne. Il a également été, pendant plusieurs années, membre du Comité exécutif de CAE.

Durant cet événement, l'idée de « structuration » des réseaux européens est exprimée de façon équivoque à la fois du point de vue des membres de CAE, comme une union de force entre des organisations aux intérêts parfois contradictoires, et du point de vue de la DG EAC, comme une structuration fonctionnelle produite dans le but d'offrir une plus grande lisibilité aux fonctionnaires de la Commission. La scène que nous nous apprêtons à décrire montre l'incompréhension entre les membres, regroupés dans l'espoir de répondre collectivement aux bouleversements provoqués par la mise en place du programme *Europe Créative*, et les responsables de CAE dont l'objectif est de répondre, grâce à ce rapport, aux promesses faites dans la description détaillée du projet financé.

Contrairement à Regina T., dont c'est le métier, Penelope I. n'a pas l'habitude de prendre en charge l'organisation d'événements. Elle me rappelle plusieurs fois, dans les semaines qui précèdent la réunion avec les responsables de réseaux européens, la dimension anxiogène que comporte pour elle ce type d'activités. Je me charge ainsi d'une partie des tâches les plus triviales : réservation de la salle et commande du matériel dont nous avons besoin (une trentaine de chaises, un vidéo projecteur, etc.). De son côté, elle planifie l'intervention d'Ivor Davies auquel elle demande de prendre cette rencontre comme base pour rédiger l'étude sur les réseaux culturels européens promise à la Commission. Comme le dit Penelope I. : « Ivor modérera la discussion, profitant de l'expertise de tout le monde pour rédiger l'étude » [Notes du 21/03/2016].

À 11h, après l'accueil de la trentaine de participants, Penelope I. introduit l'intervention d'Ivor Davies. Celui-ci, dans la perspective de l'étude qu'il doit rédiger, propose de « définir les termes de la conversation » sur la structuration des réseaux en présentant d'abord à son public une revue de littérature. Ivor Davies insiste sur l'importance qu'il y a à faire ce point théorique :

On ne peut pas continuer à parler de 'réseaux' si on ne parle pas de la même chose. Or les travaux de description sur ce que sont les réseaux sont faibles. Je vous propose de revoir ensemble les différentes approches, ce sera une bonne façon de faire le point sur ce que nous sommes.

Le chercheur cite alors un grand nombre de définitions, issues de la littérature grise (CAE, Conseil de l'Europe), mais également des sciences sociales (de la sémiotique, en évoquant Umberto Eco, à la philosophie, avec Deleuze et Guattari), dont les extraits sont successivement projetés sur un panneau. Au bout d'une quinzaine de minutes, des chuchotements se font entendre, Penelope I. elle-même suggère alors à Ivor Davies de passer plus rapidement les *slides* du *PowerPoint* qu'il avait préparé pour l'occasion. Tout en appuyant successivement sur les touches de son clavier, Ivor Davies tente de conclure et de faire passer le fond de sa pensée. Visiblement perturbé dans le fil de sa présentation, il reprend pour terminer une métaphore développée par Deleuze et Guattari opposant « l'arbre » au « rhizome » et délivre les raisons pour lesquelles il pense impératif de rédiger pour la Commission une étude sur les réseaux culturels renouvelant les résultats de l'étude de 1997 :



Mon idée est de faire un rapport sur l'opposition entre l'arbre – qui est vertical, linéaire et hiérarchique – et le rhizome – qui est horizontal, en réseau et connecté. Mon idée est de montrer à la Commission que le rhizome est au moins aussi efficace que l'arbre.

Le brouhaha se fait entendre de plus en plus fort, jusqu'à ce que Simone, représentante du *European Music Council*, lève la main pour prendre la parole :

Hum, je ne pense pas qu'il y ait besoin d'une nouvelle étude, [...] **c'est le moment des actions concrètes**. Je veux dire, on sait que la Commission est en train de lobbyer pour le prochain programme *Europe Créative*, **est-ce qu'il faudrait pas qu'on agisse maintenant ?**

L'incompréhension de Simone semble trouver écho chez les autres participants lorsque plusieurs personnes se retournent vers Ivor Davies et Penelope I. comme pour attendre leur explication. Ivor Davies, bousculé dans son intention, reprend maladroitement la métaphore du rhizome pour expliquer que le futur des réseaux ne dépend pas de la Commission, mais des réseaux eux-mêmes : « ce sont des arbres, nous sommes des rhizomes ». Après un court silence, Alexandra H., du réseau *Littérature Sans Frontière*, persiste sur les ambiguïtés de l'objet de la réunion et le besoin pour les réseaux d'une discussion dans des termes plus concrets que ceux proposés par Ivor Davies. Tania O., responsable du principal réseau des musées européens, abonde dans le même sens :

- Alexandra H. : Le programme *Europe Créative* nous force à regarder des choses beaucoup plus pratiques. [...] Pour moi le but de cette réunion est encore moins clair maintenant qu'en arrivant [*rires de la salle*].
- Tania O. : Oui, **il faut qu'on regarde les problèmes concrets et la façon dont on peut agir et travailler sur quelque chose ensemble.**

Face à ces critiques, Ivor Davies tente de jouer le rôle de médiateur. Il propose de procéder à un vote entre une préférence pour une « discussion stratégique et tactique » pour mener des actions concrètes vis-à-vis du programme *Europe Créative*, ou bien ouvrir à des questionnements « plus larges » sur le rôle des réseaux : « Qui préfère une discussion stratégique ? [*la majorité des personnes présentes lèvent la main*] OK ». Si le vote va pour une discussion stratégique, remettant en cause le format de l'étude de fond pour laquelle Ivor Davies avait été sollicité, plusieurs personnes interviennent afin de souligner qu'une discussion sur des questionnements plus large ne doit pas être oubliée, et qu'il faudra fatalement y revenir pour répondre aux injonctions de « structuration » de la Commission européenne. La priorité semble

néanmoins, pour les membres, de réagir aux récents déplacements de la politique européenne. Tania O., qui fait aussi partie du Comité exécutif de CAE, propose d'égrainer une liste de tâches et de donner des délais :

Pourquoi on ne ferait pas un questionnaire auprès de nos membres pour leur demander : qu'est-ce qu'on veut faire, quand ? Comment est-ce qu'on peut influencer des politiques concrètes de l'UE ? *Europe Créative*, le *Marché Unique du Numérique*, le *Traité Transatlantique*. **Tout ce travail stratégique faut qu'on l'ait fait avant l'été, c'est en train de se passer maintenant.**

L'année 2016 est l'année de clôture de la première période du programme *Europe Créative*, période qui doit aboutir à une évaluation à mi-mandat (*mid-term evaluation*) courant juillet. Or, les réseaux membres de CAE sont fortement concernés par les effets de précarisation induits par les modalités de financement du programme *Europe Créative*. Le reste de l'après-midi est ainsi dédié à lister les différents dossiers stratégiques à prendre en charge « avant l'été ». Penelope I., feuille et stylo à la main, note les critiques et revendications à porter devant la Commission européenne. La difficulté à gérer la trésorerie et la temporalité des financements est évoquée dès le départ : les participants déplorent l'impossibilité pour les structures les plus petites et les moins bien dotées de survivre entre deux périodes de financement. Les responsables de réseaux critiquent aussi la disparition du financement structurel : ce ne sont plus les organisations elles-mêmes qui sont financées, mais leurs projets. La surcharge administrative imposée par la structure du programme, l'opacité du mode d'évaluation et du travail des experts, constituent le deuxième point sur lequel les responsables de réseaux voudraient pouvoir avoir une influence. Enfin, les critères selon lesquels sont évalués les réseaux apparaissent aux participants, soit vagues, soit en décalage par rapport aux objectifs des réseaux :

- Tania O. : les objectifs se concentrent surtout sur l'impact de la culture sur le PIB ou l'emploi, **il faut qu'on développe des preuves de notre impact** sur l'interculturel, l'intégration, la professionnalisation des artistes...
- Penelope I. : oui, **on peut pas se permettre d'être** systématiquement **sur un niveau économique**, c'est pas notre champ, on ne travaille pas pour être rentable.

Ce jour-là, la multiplicité des logiques d'action auxquelles répond CAE a causé un trouble qui ne s'est stabilisé que progressivement au cours de la journée. En proposant de croiser diverses lectures, Ivor Davies avait initialement cherché à répondre à l'engagement de CAE de produire une nouvelle étude sur le fonctionnement des réseaux européens, et ce, d'une manière

qui réponde aux impératifs de « coordination » et de « structuration de la capacité des opérateurs culturels » exigés par la DG EAC. La réaction vigoureuse de responsables présents montre bien néanmoins que cette démarche leur apparaît déconnectée des enjeux organisationnels immédiats des réseaux culturels européens. Prenant le contre-pied de l'initiative de Ivor Davies, ceux-ci décident ainsi de procéder à des discussions stratégiques qui serviront de ressources pour formuler une critique du programme *Europe Créative* lui-même. Penelope I., qui avait sollicité la présence et le travail d'Ivor Davies, prend elle-même conscience, au cours de la journée, du décalage entre le projet d'étude initialement pensé et l'impératif d'une action collective exprimée par les responsables de réseaux. En sortant du bâtiment, Tania m'explique avoir été étonnée du fait que Penelope I. n'anticipe pas, « au vu de la gravité de la situation », le niveau auquel la réunion devait se tenir. Elle est néanmoins satisfaite de la tournure que l'événement a prise et désireuse d'aller plus loin dans la constitution d'un document qui plaide « pour une autre Europe, une Europe qui ne soit pas juste pour l'emploi et la croissance ». En fin de journée, Penelope I. me dit également être satisfaite d'avoir pu rattraper la situation et satisfaire les attentes des membres – « il en va de notre réputation », ajoute-t-elle.

Ainsi, en juillet, soit quelques mois plus tard, les notes prises lors de la rencontre *Advocating Networks Today* nous serviront à rédiger un document de recommandations pour la prochaine mouture du programme *Europe Créative*. Ce document, envoyé à Silvia Costa – présidente du groupe Culture et Éducation au Parlement européen –, synthétise l'ensemble des « retours » (*feedback*) reçus de la part des membres, est censé orienter la critique de la députée face à la Commission européenne et influencer la fabrication du futur programme européen pour la culture. Comme l'indique CAE au début de ce document : « En tant que voix de la culture en Europe, la réaction de CAE sur le programme *Europe Créative* est représentative des préoccupations du secteur culturel »<sup>132</sup>.

### ***Éteindre la critique pour préserver le consensus, l'impossible réponse aux réformes sur le marché unique du numérique***

Les membres de CAE encouragent et habilitent donc la critique de l'organisation, l'éloignant ainsi d'une position d'expert ou de strict porteur de projet. Pourtant, la variété des réseaux européens qui cotisent comme membres de l'organisation et participent à son Comité exécutif tend à limiter la possibilité de revendications communes et claires. On retrouve ici un problème

---

<sup>132</sup> « Feedback on the Creative Europe Programme », *Culture Action Europe*, 20 juillet 2016 [en ligne]. <https://cultureactioneurope.org/advocacy/feedback-on-the-creative-europe-programme/> [consulté le 2 octobre 2019]

couramment observé dans la sociologie des groupes d'intérêt, à savoir la difficulté pour ceux-ci à concilier les intérêts de l'ensemble des acteurs qu'ils représentent (Offerlé 1998).

L'observation la plus probante de ce phénomène d'épuisement de la critique dans la diversité des intérêts sur notre terrain d'étude a eu lieu lors des réflexions portées par l'organisation sur le *Digital Single Market* (voir Encadré 13).

#### Encadré 13 - Le Digital Single Market (DSMA)

Le *Digital Single Market Act* (DSMA), ou *Marché Unique du Numérique*, est présenté par la Commission européenne comme une stratégie européenne visant à un meilleur accès aux biens et services numériques en Europe. Ainsi, la principale barrière à un marché unique du numérique, du point de vue de la Commission européenne, est la « fragmentation » du droit de la propriété intellectuelle et des régimes de taxe sur la valeur ajoutée à travers l'Europe. Dans les mots de la Commission, « l'Europe a un fort potentiel [...], mais est retenue par la fragmentation de ses marchés qui rend difficile l'expansion des entreprises » [Commission européenne 2015]. Pris un à un, les éléments contenus dans le DSMA ont un effet sur l'organisation du secteur culturel. La stratégie suggère notamment de rendre obligatoires un certain nombre d'exceptions associées au droit d'auteur.

Le travail que nous menons sur le DSMA au cours de notre stage au sein de CAE porte alors principalement sur une distinction clivante au sein du champ culturel européen, à savoir celle opposant une approche de type anglo-saxonne, par le *copyright*, et une approche continentale, par le droit d'auteur :

- Le principe du *droit d'auteur* est conçu pour protéger l'auteur vis-à-vis du producteur. Il reconnaît, au premier, un droit moral imprescriptible sur l'œuvre et le respect de son intégrité : quand bien même l'auteur céderait l'exploitation économique de l'œuvre au second, il en préserve de façon perpétuelle la propriété morale.
- Le principe du *copyright*, à l'inverse, n'inclut pas de droit moral imprescriptible et permet la transférabilité du statut « d'auteur » à une maison de production. Il est plus favorable au producteur.

Ces deux conceptions donnent à voir des traditions juridiques divergentes qui confirment un antagonisme entre, d'une part, un traitement libéral de la culture comparable à la régulation de titres de propriété et, d'autre part, un traitement élitiste

reconnaissant une spécificité au statut des objets culturels et de leur auteur. Ce débat apparaît d'autant plus important avec l'apparition de nouveaux intermédiaires dans la culture (Jeanpierre et Roueff 2014), dont la spécificité est de n'être ni vraiment des ayants droit, ni vraiment des diffuseurs.

Aux premiers jours de mon stage au sein de CAE, Penelope I. me propose de prendre en charge la rédaction d'un *draft paper* au sujet du DSMA alors en cours de négociation. Elle me demande d'écrire quelque chose de « court » et de « pas trop académique » à destination des membres de l'organisation. Je lui demande si en plus d'un travail descriptif, elle attend de moi des recommandations ou une prise de position au sujet du DSMA. Après un court silence, Penelope I. répond par la négative et insiste sur la difficulté que présente la formulation d'une opinion qui convienne à l'ensemble des membres :

Non, peut-être pas. Pas tout de suite, peut-être après. **C'est très difficile pour nous de prendre une position claire sur ce sujet.** Si tu en fais, peut-être qu'on le publiera plutôt en signant avec ton nom. Mais **on ne peut pas se permettre de prendre une position qui ne met pas tous les membres d'accord.** Si on veut rester crédible, on donne juste les clés de compréhension aux membres, on rend service, parce que c'est un autre rôle de donner une position précise [Notes du 28/01/2016].

Elle me propose ainsi de produire plutôt un document de recherche qui servira de base de discussion lors d'une rencontre avec les membres qui se tiendra près d'un mois et demi plus tard.

En parallèle des activités de communication effectuées sous la direction de Regina T., je travaille donc à restituer de la façon la plus précise possible la complexité des discussions portant sur le DSMA. Je lis beaucoup de document (articles de recherche, rapports institutionnels, etc.). La semaine d'après nous nous rendons avec Penelope I. au Parlement européen pour assister à une réunion du groupe parlementaire sociodémocrate (S&D), au sujet justement du DSMA. La semaine d'après je visionne à distance les discussions et débats au Parlement portant sur le DSMA, et réalise une cartographie des positions et arguments des différents protagonistes (les principaux points de controverse étant la question de l'exception au droit d'auteur, la rémunération des artistes et « l'harmonisation » des taxes sur la valeur ajoutée). Je m'efforce de diriger mes recherches dans un sens qui permette aux membres de

trouver des revendications communes malgré leur diversité. Je reprends en particulier à mon compte la proposition d'un rapport rédigé par le Sénat, dont la création d'un nouveau statut légal « d'éditeur de services » (Bétéille et Yung 2011). Ce statut, situé entre celui de diffuseur et celui de simple espace de stockage, permettrait aux acteurs culturels de réclamer aux nouveaux intermédiaires numériques de reverser une partie de leurs profits aux auteurs dont ils hébergent le contenu. En effet, des entreprises comme *Google* sont désormais de moins en moins considérées comme de simples serveurs de vidéos ou de musique en ligne, et agissent plutôt en « éditeurs de services » profitant indirectement de la distribution de contenus protégés par le droit d'auteur.

Quelques jours avant notre rendez-vous avec les membres, Penelope I. me met en contact avec Tania O., représentante du principal réseau européen des musées et membre du Comité exécutif de CAE, pour m'aider à organiser la rencontre et la présentation du *draft paper*. Tania O. semble bien connaître la question du droit d'auteur et la façon dont ces questions structurent sa branche d'activité (celle des musées). Au téléphone, celle-ci m'annonce : « Avec les membres du [réseau européen des musées] on se rend bien compte qu'on a parfois plus d'intérêts en commun avec *Youtube* qu'avec les autres membres de CAE » [Notes du 22/02/2016]. Selon Tania, alors que les musées publics partagent avec des entreprises comme Google un intérêt pour une législation plus libérale sur le droit d'auteur (notamment le fait de ne pas être directement responsable en cas de réclamation des ayants droit), la partie des organisations membres de CAE dont les revenus s'établissent grâce au droit d'auteur (dans l'édition de livre ou la musique, par exemple) ont un intérêt à défendre une loi plus restrictive qui les rémunère en toutes circonstances. À ce titre, la diversité des secteurs que tente de recouvrir CAE induit une pluralité d'intérêts difficiles à conjuguer. Comme le répète Tania O. au téléphone : « je pense qu'on ne va pas avoir une position commune, mais on doit au moins informer les membres pendant cette rencontre ».

Effectivement, le surlendemain, la rencontre a lieu et réunit une douzaine de responsables d'organisations membres. Parmi les plus actifs dans la discussion comptent Nicholas N., artiste visuel, membre d'une association d'artistes professionnels et vice-président du Comité exécutif de CAE, Micha D., représentant d'une coopérative culturelle également au Comité exécutif de CAE et ayant travaillé comme expert auprès de la Commission, Kenza B., responsable d'une association d'organisations dans le champ de l'art contemporain, mais aussi Luca Bergamo, le secrétaire général et Tania O. qui a préparé cette rencontre avec moi.

Après un exposé sommaire du texte en cours de négociation et des différentes positions jusqu'ici prises par des parlementaires ou des groupes d'intérêt, je tente, malgré l'avertissement

de Tania O., de suggérer que l'ensemble des membres de CAE pourrait prendre une position claire sur certains aspects du texte que nous avons identifiés – notamment le statut des éditeurs de service qui favorise les détenteurs de droits sans impacter les musées. À ma surprise, sans que je n'aie le temps d'argumenter davantage, la discussion est immédiatement recadrée par Nicholas N. et Luca Bergamo sous forme d'un rappel à propos de la fonction de CAE dans le contexte de telles négociations :

- Nicholas N. : **Nous ne sommes pas un lobby au sens où on ne va pas essayer de façonner les lois, mais dans le sens où on fournit l'information.** [...]
- Luca Bergamo : Oui, **il y a une hétérogénéité naturelle du secteur culturel qui oblige CAE à ne pas avoir de position.** À partir de là il faut se demander plutôt comment on peut faire passer l'information aux membres.

Après une vingtaine de minutes de conversation, les différents participants, notamment les membres du comité de direction présents, convergent ainsi vers l'idée de la mise en place d'un « *hub* » d'information portant spécifiquement sur les politiques associées au *copyright*. L'objectif de ce *hub* serait de réunir la position de chacun des membres par le biais d'un questionnaire, qu'il faudrait ensuite « faire remonter » à la Commission européenne. Tania résume alors les pistes données par chacun :

Le *hub* pourrait fonctionner à deux niveaux, un premier niveau auquel on rassemblerait les histoires [*stories*] de chaque organisation, et un second auquel on essaierait de développer des groupes de travail sur le droit d'auteur.

Ensemble nous définissons quatre sous-questions qui pourraient animer les réflexions de groupes de travail sans donner de réponse *a priori* : « quelle relation entre auteurs et ayants-droits ? », « la culture est-elle un bien marchand ou commun ? », « les artistes doivent-ils pouvoir choisir leur licence juridique ? », « est-ce que l'harmonisation des droits de propriété est la solution à une rémunération juste des artistes ? ».

Dans leurs travaux de recherche, les politistes Balme et Chabanet montrent qu'en fonction du niveau de segmentations des groupes d'intérêt, ceux-ci peuvent adopter des régimes d'action collective différents (Balme et Chabanet 2002). On le voit explicitement ici, notamment avec le commentaire de Nicholas N., pour lequel le terme de « lobby » peut recouvrir plusieurs modalités d'action : dans une situation où les membres de CAE peuvent difficilement parler de concert, le « *lobbying* » n'a, selon Nicholas N., plus tant pour fonction de « façonner les lois » que de permettre la diffusion d'analyses que les membres vont s'approprier localement. De

façon plus générale, des thématiques transversales comme le droit d'auteur sont des questions sur lesquelles l'organisation peut difficilement prendre une position claire et publique. La prise de position apparaît plus difficile encore pour Penelope I., la directrice politique, qui doit à la fois conjuguer son avis avec celui du secrétaire général de l'organisation, ménager la diversité des membres de l'organisation et parfois se résoudre à l'avis définitif d'un groupe restreint de personnes élues (le Comité exécutif de CAE). D'ailleurs, celle-ci rejoindra la conversation en cours de route et approuvera l'ensemble de ce qui se sera dit lors de cette rencontre sans y avoir vraiment participé.

### ***Garantir une compétition « juste » entre les candidats au programme, critiquer les procédés traditionnels***

La difficulté à prendre une position politique officielle, y compris au cours des activités du pôle politique, est un fait récurrent au sein de l'organisation. CAE se retrouve, du fait d'une grande diversité d'intérêts représentés, souvent astreinte à un travail de coordination ou d'intermédiation entre les réseaux européens et les institutions européennes. Un constat nous permet de mieux comprendre l'image utilisée par Jeanne Q. lorsqu'elle assimilait le rôle de l'organisation à celui d'un « *Meetic* de la culture » (cf. p. 333).

En plus de la prédominance de la logique d'action par projets et de la difficulté à concilier les intérêts des organisations membres, la dépendance financière du réseau vis-à-vis des subventions de la Commission européenne limite aussi la tentation que pourrait avoir CAE de s'illustrer, si ce n'est en adversaire, en critique de l'Union européenne. Il ne faudrait ainsi pas « mordre la main qui nous nourrit » (« *don't bite the hands that feeds you* »), comme nous le dit Anthony N. au détour d'une conversation<sup>133</sup>. Pour autant, dans certaines situations, les dirigeants de CAE sont amenés à sanctionner négativement l'action de la Commission européenne. Nous avons cherché à comprendre ce qui, ponctuellement, rend ce type de critique possible.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressé à la polémique mobilisée comme accroche dans les toutes premières lignes de ce manuscrit de thèse. Pour rappel, ladite « affaire EUYO » (EUYO case) concerne l'interruption, en juin 2016, du financement du *European Union Youth Orchestra* (EUYO) par l'Union européenne. Cette organisation financée depuis 1976 par la Communauté européenne, puis par l'Union européenne, est un orchestre classique de jeunes

---

<sup>133</sup> De la même manière, lors de la préparation du dossier de candidature pour la période 2017-2020, Penelope I. affirmera que « ce n'est pas une bonne idée de spécifier dans notre description de projet européen que nous sommes un *lobby* ». Regina T. confirmera également, à la fin de mon stage, que « CAE se retrouve à plaider devant les personnes qui nous donnent de l'argent, c'est une dépendance qui est délicate à gérer ».



musiciens et musiciennes européens exerçant chaque année dans plusieurs grandes villes et festivals d'Europe. Financé comme « ambassadeur européen » jusqu'en 2012, l'EUYO est, avec l'arrivée du programme *Europe Créative*, invité à candidater non plus comme ambassadeur, mais sous la forme d'un projet sur l'un des volets du programme *Europe Créative* (réseau, plateforme ou coopération). En guise de transition, avant le passage à un financement par projets, la Commission européenne propose à l'EUYO de le financer pendant un an, de 2014 à 2015, sous la forme d'un projet de coopération.

Durant l'hiver 2015, la candidature effectuée par l'orchestre pour la période suivante est toutefois rejetée par les experts de l'Agence exécutive. L'organisation, dont le budget dépend majoritairement du financement européen, ne peut plus assurer ses activités et en annonce dans la foulée la cessation pour la fin 2016 si aucune solution n'est trouvée. Cette annonce engendre la mobilisation d'une grande quantité d'acteurs, depuis les professionnels du champ de la musique classique en Europe<sup>134</sup>, jusqu'à différents responsables politiques, à tel point qu'une campagne de mobilisation intitulée *#SaveEUYO* est lancée<sup>135</sup> et une pétition est initiée<sup>136</sup>. À la mi-mai 2016, Tibor Navracsics, le Commissaire européen à la Culture et à l'éducation, publie un communiqué expliquant le rejet de cette candidature. Selon Navracsics, que nous citons en introduction de la thèse, le financement par projets a été considéré comme « plus efficace pour distribuer l'argent limité du contribuable » tout en menant des « actions culturelles à fort impact »<sup>137</sup>.

Au cours du mois de mai 2016, la potentielle faillite de l'EUYO constitue un sujet récurrent de nos conversations au sein de l'équipe de CAE et lors des différents événements auxquels nous assistons. Le sujet est d'autant plus soumis à discussion que Karina, employée de bureau à CAE depuis quelques semaines<sup>138</sup>, est en concubinage avec un employé de l'EUYO. Au cours d'une conversation, Karina M. et Penelope I. donnent leur avis sur ce que tout le monde nomme désormais « l'affaire EUYO ». Alors que la survie de l'orchestre est toujours en jeu, les deux

---

<sup>134</sup> Guillaume Decalf, « L'Orchestre des Jeunes de l'Union Européenne (EUYO) joue sa survie », *France Musique*, 20 mai 2016 [en ligne] <https://www.francemusique.fr/actualite-musicale/l-orchestre-des-jeunes-de-l-union-europeenne-euyo-joue-sa-survie-485> [consulté le 22 août 2019]

<sup>135</sup> L'EUYO a publié l'ensemble de ces réactions et messages de soutien dans un communiqué. « Campaign for EU funding for EUYO gains momentum as music and culture worlds in uproar », EUYO 15 mai 2016 [en ligne]. <http://www.artistsunited.be/sites/default/files/documenten/EUYOpressrelease.pdf> [consulté le 22 août 2019]

<sup>136</sup> « Martin Schulz, European Parliament president and honorary president of EUYO: Save the EUYO », *Avaaz*, 15 mai 2016 [en ligne]. [https://secure.avaaz.org/en/community\\_petitions/Martin\\_Schulz\\_European\\_Parliament\\_president\\_and\\_honorary\\_president\\_of\\_EUYO\\_Save\\_the\\_EUYO/](https://secure.avaaz.org/en/community_petitions/Martin_Schulz_European_Parliament_president_and_honorary_president_of_EUYO_Save_the_EUYO/) [consulté le 22 août 2019]

<sup>137</sup> « Statement by Commissioner Tibor Navracsics on the closure of the European Union Youth Orchestra », *Commission européenne*, 12 mai 2016 [en ligne]. [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/news/20160512-european-union-youth-orchestra\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/news/20160512-european-union-youth-orchestra_en) [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>138</sup> Karina M. remplace Linda N. qui a quitté le poste à la fin de son contrat, après avoir sans succès demandé un contrat CDD.

interlocutrices tombent d'accord sur le fait que l'interruption du financement de l'EUYO par la Commission est due au manque de stratégie de la part des dirigeants de l'EUYO. Selon Penelope I. et Karina M., sur la période 2014-2015, l'EUYO, tout en déclarant répondre aux objectifs « d'innovation » et de « montée en compétence » du nouveau programme européen, aurait poursuivi son activité habituelle sans tenter de répondre aux nouveaux critères.

- Karina M. : L'année dernière leur projet est passé à travers les mails du filet.
- Penelope I. : Oui voilà, jusqu'à ce que la Commission se rende compte qu'ils ne correspondaient pas aux critères. Ils n'ont aucune stratégie de professionnalisation. À la deuxième évaluation, Navracsics a probablement compris qu'ils n'allaient pas faire grand-chose de ce qu'ils ont dit en répondant à l'appel.

[Notes du 27/05/2016]

Dans l'ensemble, les réactions qui se font entendre à l'intérieur de l'organisation ne consistent ainsi pas en une critique des réformes qui ont engendré le rejet de la candidature de l'EUYO, mais en une critique du manque de stratégie de cette organisation.

La semaine suivante, à la suite des mobilisations portées par les responsables de l'EUYO, la Commission européenne rétropédale. Cette fois-ci ce n'est pas la DG EAC qui publie un communiqué, mais Jean-Claude Juncker lui-même, le Président de la Commission européenne. Dans un message adressé le 1er juin, celui-ci propose de « trouver avec le Parlement européen des solutions créatives » pour « dépasser les procédures bureaucratiques quand cela est dans l'intérêt de nos citoyens »<sup>139</sup>. La nouvelle est reprise par l'EUYO ainsi que par un grand nombre de médias<sup>140</sup>. Au bureau, Penelope I. est étonnée de ce retournement de situation qui l'insatisfait beaucoup. Une discussion a lieu à bâtons rompus dans le bureau de CAE : pour Penelope I., les responsables de l'EUYO, en contact avec les institutions européennes, ont fait « des pieds et des mains pour récupérer un financement ». Selon elle, ce procédé est contraire aussi au principe de transparence de l'Union européenne, ainsi qu'au principe d'égalité du financement par projets. Les responsables de l'EUYO auraient ainsi bénéficié de leurs connaissances pour négocier en direct avec des hauts responsables européens. Penelope I. poursuit ainsi :

- Penelope I. : Comment on peut continuer à parler de transparence ? Ils mettent la pression d'abord sur Navracsics, ça fonctionne pas, alors ils font monter la pression jusqu'à Juncker, ça marche pas, alors ils font monter la pression plus haut encore. Et là paf, c'est quand même grave...
- Mehdi : Mais alors qui a fait pression sur Juncker ?

---

<sup>139</sup>, « European Youth Orchestra will be able to continue its activities », Commission européenne, le 1<sup>er</sup> juin 2016 [en ligne]. [https://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-2035\\_en.htm](https://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2035_en.htm) [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>140</sup> « L'Orchestre des Jeunes de l'Union Européenne (EUYO) est sauvé ! », *France Musique*, le 1<sup>er</sup> juin 2016 [en ligne]. <https://www.francemusique.fr/actualite-musicale/l-orchestre-des-jeunes-de-l-union-europeenne-euyo-est-sauve-440> [consulté le 22 août 2019]

- Penelope I. : Si tu me demandes, je pense que c'est Barroso. Barroso comme président aimait la culture, il voulait donner de l'argent à la culture. Juncker c'est autre chose, et *Europe Créative* c'est cette approche beaucoup plus stratégique.

[Notes du 06/06/2016]

La semaine passe et, le vendredi, Luca Bergamo me fait savoir que les membres du Comité exécutif de CAE attendent une réaction officielle de la part de l'organisation concernant l'affaire EUYO. En sortant de son bureau, il me prévient qu'il est en train de rédiger un texte qui va m'être envoyé sur ma boîte mail dans l'après-midi pour que je le publie sur le site de l'organisation au plus vite. Je l'entends dans la salle voisine rédiger le communiqué avec certains membres du Comité exécutif qu'il reçoit au téléphone.

Tout au long du mois de mai, cette « affaire EUYO » m'avait fait réfléchir. J'en étais venu à la conclusion que le choix de la Commission européenne de revenir sur sa décision illustre bien la permanence de « cas particuliers » malgré le fonctionnement « bureaucratique » du programme. La nécessité d'une intervention « extrabureaucratique », même exceptionnelle, démontrait ainsi pour moi que le programme était incohérent ou possédait de nombreuses limites puisqu'excluant mécaniquement certains types d'organisation. Le cas de l'EUYO n'était, à ce titre, pas vraiment exceptionnel d'autant que la plupart des organisations que représente CAE – et CAE elle-même – réclamaient historiquement des programmes de financement qui soient compatibles avec leur mode de fonctionnement basé sur du long terme (cf. IV.1.1). Au moment où Luca Bergamo m'annonce préparer, avec le Comité exécutif, un communiqué officiel au sujet de l'EUYO, je m'attends alors à ce que ceux-ci en profitent pour porter des revendications relatives à la disparition du financement structurel et à faire une critique plus générale du programme *Europe Créative*.

Pourtant, lorsque je commence à lire le communiqué qui apparaît sur ma boîte mail, je constate que le cœur de son propos réside tout à fait ailleurs. Le Comité exécutif a en effet choisi d'insister sur l'injustice que constitue, pour les autres organisations culturelles européennes l'intervention de la Commission et du Parlement européens. Comme c'est indiqué :

D'autres organisations et réseaux de grande qualité ont dû fermer ou traversent de grandes difficultés avec des budgets minimaux après un refus de financement. Ils n'ont néanmoins pas reçu autant de soutien de la part du Parlement et de la Commission. La décision de trouver une « solution créative » dans **cette affaire est observée comme hautement**

**injuste et comporte le risque de renvoyer une image négative sur la représentation et la confiance en l'impartialité des financements culturels européens<sup>141</sup>.**

Les membres du Comité exécutif et le secrétaire-général de CAE critiquent ainsi publiquement la Commission européenne pour avoir financé l'orchestre hors du processus bureaucratique auquel tous les candidats sont censés être soumis.

Nous nous demandions au début du récit sur l'affaire EUYO ce qui rendait possible une critique ouverte de CAE en direction de la Commission. On voit, au travers de cet épisode, que la critique est d'autant plus légitime qu'elle n'est pas tant dirigée vers la disqualification du cadre du programme voté par l'Union européenne que vers la dénonciation du non-respect de ce cadre par la Commission européenne elle-même. La critique ne va donc pas tant à l'encontre du processus de sélection induit par la modernisation de la politique culturelle européenne qu'en défense d'une application plus « juste » de ce dernier, et ce, quels que soient les candidats.

Pour mieux comprendre le communiqué de CAE, nous avons choisi d'interpréter le processus de candidature au programme *Europe Créative* comme une « épreuve » au sens où l'ont définie Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). En effet, les étapes de sélection, d'évaluation et de contrôle imposées par le programme *Europe Créative* sont un moment où plusieurs centaines de projets de candidature sont jaugés en fonction de critères formellement objectifs. Néanmoins, si les critères ne s'appliquent pas de la même façon à tous les candidats, l'ensemble processus est mis en danger. Dans leur ouvrage, *Le nouvel esprit du capitalisme*, les auteurs définissent ainsi une épreuve *légitime* comme une épreuve supposant « un jugement portant non seulement sur la force respective des êtres en présence, mais aussi sur le caractère juste de l'ordre révélé par l'épreuve » (Boltanski et Chiapello 1999, p. 77). L'épreuve perçue comme légitime repose donc sur des contraintes de justification qui doivent être respectées par tous les acteurs en présence. Ainsi, les auteurs précisent : « il est toujours possible de dévoiler l'action des forces sous-jacentes venant polluer une épreuve qui se prétend pourtant légitime » (Boltanski et Chiapello 1999, p. 78). Lorsque la légitimité d'une épreuve est remise en cause, comme c'est le cas lors de l'affaire EUYO, il existe selon Boltanski et Chiapello deux manières de la critiquer. La première forme, dans laquelle les auteurs voient une critique *interne* (ou réformiste), consiste à adopter une visée correctrice. En portant son attention sur l'insuffisante prise en compte des critères qui fondent initialement l'épreuve, ce

---

<sup>141</sup> « CAE statement on the EUYO case », *Culture Action Europe*, 10 juin 2016 [En ligne].  
<https://cultureactioneurope.org/advocacy/cae-statement-on-the-euyo-case/> [consulté le 2 octobre 2019]

type de critique va chercher à la rendre conforme. Cette mise en conformité s'opère alors essentiellement à l'intérieur du cadre déjà établi. La seconde forme de critique est *externe* (ou radicale). Son objectif n'est pas de « corriger » ou « d'améliorer » l'épreuve critiquée, mais de remettre en cause les critères qu'elle se donne. Elle fait appel à d'autres valeurs ou conceptions et se positionne ainsi depuis l'extérieur du cadre déjà établi.

On le voit, le contexte compétitif et l'impossibilité pour CAE de constituer un point de convergence des intérêts du secteur culturel subventionné rend difficile une quelconque montée en généralité et la formulation d'une critique externe. Dans le contexte de l'affaire EUYO, non seulement la critique est interne, mais elle contribue de surcroît à rappeler les principes de justice et les critères affichés par le programme et, par là même, à les renforcer. L'épreuve de sélection du programme *Europe Créative* est prise si strictement « au sérieux » par CAE que ses responsables et son Comité exécutif exigent ainsi qu'elle soit plus alignée avec ce qu'elle dit être formellement. Les revendications de CAE prennent alors davantage la forme d'un contrôle du respect des procédures que celle d'une remise en cause des procédures elles-mêmes.

La limitation à une critique interne que nous nommons *correctrice* amène les responsables de CAE à accepter le cadre énoncé par la Commission européenne, voire parfois à en défendre les contours. La partie suivante se donne pour objectif de montrer que l'organisation s'efforce cependant de trouver des appuis critiques externes qui, tout en étant compatibles avec ce cadre, en font varier les contours. Ce faisant, nous proposons d'approfondir la distinction élaborée par Boltanski et Chiapello, en décrivant une troisième forme de critique, ni tout à fait interne, ni tout à fait externe, que nous nommons *critique modificatrice*.

#### **IV.3.2 Promouvoir une conception démocratique de la politique culturelle, élaborer une critique modificatrice**

La critique correctrice, dénonçant les manquements à la procédure du financement européen, n'est pas la seule forme d'expression critique qui émane du travail de CAE. Pour le voir, nous nous proposons de nous pencher sur des scènes où la logique d'expertise est la plus apparente. L'argument qui structure cette deuxième partie ainsi peut être résumé en deux points.

Premièrement, nous montrons que les situations au cours desquelles CAE parvient à formuler une critique remettant en cause l'approche libérale de Commission européenne émergent à l'initiative de ses dirigeants et en dehors des réflexions politiques qu'elle mène dans l'intérêt des membres de l'organisation. En effet, tout comme les responsables du *Relais Culture Europe* observés dans le chapitre précédent, le sens vocationnel donné par les dirigeants de CAE à leur métier entre en dissonance avec le déplacement libéral de la politique culturelle

européenne. Luca Bergamo, le secrétaire-général de CAE est, à ce titre, particulièrement volontaire et véhément dans sa critique de l'économicisme et de la focalisation de la Commission européenne sur le principe de croissance économique. Il formalise cette critique, en 2015, dans un article publié dans la revue académique *Economia Della Cultura*, intitulé « *From GDP to wellbeing : the measurable contribution of culture* ». Luca Bergamo y fait le procès des indicateurs mesurant la valeur de la culture à partir de leur contribution à la croissance économique. Comme il le dit : « mesurer la croissance économique nous informe sur tout sauf sur ce qui fait une vie qui mérite d'être vécue » (Bergamo 2015). Un an plus tard, lors du *European Culture Forum*, un événement culturel majeur organisé chaque année par la Commission européenne à Bruxelles, Luca Bergamo développe ce point de vue devant un parterre de responsables d'organisations culturelles européennes, mais également devant les membres de la Commission européenne et de l'Agence exécutive :

Dans les trente dernières années, nous avons eu une croissance massive en Europe, et une augmentation gigantesque des inégalités, les deux sont venus main dans la main. [...] Donc ce que je voudrais simplement dire c'est que l'idée que la croissance économique amène à une meilleure vie est tout simplement fausse. Pourquoi est-ce que je vous dis ça ? Parce que **ça revient systématiquement dans la stratégie de l'Union européenne [...], on réduit les dépenses publiques et on encourage la consommation privée à travers la marchandisation de la culture.**

À première vue, la mise à l'index par Luca Bergamo de la consommation privée et de la marchandisation de la culture rappelle fortement la critique francfortoise traditionnelle allant à l'encontre la recherche du profit et la standardisation de la production culturelle (cf. I.1.1). Nos récits nous permettront de voir que cette vigoureuse critique anti-économiste est néanmoins toujours accompagnée, dans le discours des responsables de l'organisation, d'une critique de l'élitisme du secteur culturel, arguant unanimement dans le sens d'un plus grand décloisonnement des politiques culturelles et d'une plus forte hétéronomisation du champ culturel. La deuxième partie de notre argument consiste ainsi à affirmer que, tout en construisant une critique des approches libérales de la politique culturelle, l'organisation est aussi engagée dans un travail de disqualification de l'idée de l'art pensé comme un champ autonome et désintéressé. Lorsqu'il émerge de sa position d'expert, le discours de CAE a ainsi pour spécificité d'être dirigé à la fois contre les approches libérales de la politique culturelle et contre la conception élitiste, traditionnellement privilégiée par le secteur culturel subventionné. Ce deuxième type de critiques, que nous nommons *modificatrice*, a pour intérêt de suggérer une

forme d'interventionnisme tout en s'inscrivant dans la continuité du cadre moderniste de la Commission européenne.

### ***Le cultural mainstreaming ou le décloisonnement de la politique culturelle***

Au cours de la période historique la plus récente (2012-2018), les documents produits par CAE ont vu s'imposer l'expression de « *cultural mainstreaming* ». Cette expression mobilisée également par les Nations Unies [2011], constitue un point d'entrée intéressant pour saisir la nature de la critique modificatrice portée par CAE. L'expression de *cultural mainstreaming* renvoie ainsi à une approche des politiques publiques qui appréhende la culture non pas seulement à partir d'instruments politiques spécifiquement culturels, mais de façon « holistique », c'est-à-dire à partir d'instruments issus d'autres domaines des politiques publiques. Comme le spécifie le rapport des Nations Unies, il faudrait :

reconnaître la culture comme un facteur important de l'inclusion sociale et de l'éradication de la pauvreté, et appeler au *mainstreaming* de la culture dans les politiques et les stratégies de développement, et par conséquent souligner la contribution de la culture au développement durable [Nations Unies 2011].

CAE participe pour sa part, dès les années 2000, à une multiplicité de groupes et plateformes de coordination réfléchissant au *cultural mainstreaming* et, plus généralement, au rôle des organisations culturelles dans des domaines d'action publique extérieurs à la culture. Cette participation tend néanmoins à partir de 2013 à être progressivement mise au cœur de la rhétorique et de la stratégie de l'organisation. Comme le dit Simon Mundy :

Participer aux discussions politiques et sociales, c'est une très bonne idée. On a toujours voulu défendre la contribution de la culture. Mais on le faisait à travers la politique culturelle, on n'a jamais essayé de faire un peu de tout pour un peu tout le monde, et surtout **on n'en a jamais fait notre but principal comme c'est le cas aujourd'hui** [Entretien #39].

Ce changement de stratégie est particulièrement visible à partir de 2012, lorsque CAE recrute Luca Bergamo comme secrétaire général. Celui-ci profite du rapport d'évaluation de la campagne « *We are more* » (menée de 2010 à 2012 sous l'impulsion d'Ilona Kish) pour annoncer un moment de « transition sociale » qui nécessite que l'organisation ne se préoccupe plus seulement de problématiques propres au secteur culturel :

Dans cette période de profonde transition, promouvoir le rôle de la culture demande un certain nombre de changements dans notre façon de penser la culture et son rôle dans la société. **La culture permet l'évolution et le développement humain, et devrait être comprise comme une composante clé pour former un nouveau contrat social et une nouvelle citoyenneté.** [...] La montée d'un mouvement européen pour la culture est alors plus que jamais une nécessité pour aider notre société à se sortir de sa dépression [CAE 2014].

À titre d'exemple paradigmatique, l'une des décisions prises par le comité de direction de CAE à partir de 2014 est de profiter de l'élan généré par la campagne « *We are more* » en ouvrant l'adhésion à l'organisation aux personnes physiques et aux structures n'appartenant pas au secteur culturel. Comme le précise le document :

À travers cette campagne, la communauté d'adhérents a augmenté de 300% [...]. Cette communauté représente un potentiel pour le développement d'un mouvement paneuropéen et durable de la société civile [...]. Le secteur culturel, **tout comme n'importe quel citoyen** ou organisation préoccupée par le rôle de la culture dans notre société et au niveau européen, **doit façonner le débat et la stratégie, au-delà des politiques sectorielles** [...].

Dans les années suivantes, les responsables de l'organisation poursuivent leur engagement dans le *cultural mainstreaming* en renforçant les partenariats déjà constitués avec des groupes et organisations représentant la société civile (le *Comité Économique et Social Européen* ou l'*EU Civil Society Contact Group*), ainsi qu'avec des organisations investies dans les questions de développement durable (le *Sustainable Development Goals Watch group* ou *Bridge 47*). En avril 2015, CAE rejoint *Civil Society Europe* et devient officiellement à l'automne 2016 membre de son Comité exécutif, illustrant le renforcement du positionnement de CAE comme acteur de la société civile au sens large. Parallèlement, en juin 2015, est créé le *Sustainable Development Goals Watch* (SDG Watch), une « alliance transsectorielle » entre des organisations de la société civile dont le but est « d'assurer l'accomplissement par l'UE du programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030 en contrôlant leur implémentation par les États-membres »<sup>142</sup>. Cette alliance intervient en réponse au programme *Sustainable Development Goals* initié début 2015 par les Nations Unies et constitué par une liste de 17 objectifs qui doivent être mondialement atteints avant 2030 : la fin de la pauvreté, de la faim, l'énergie propre, la réduction des inégalités économiques et de genre, etc.

---

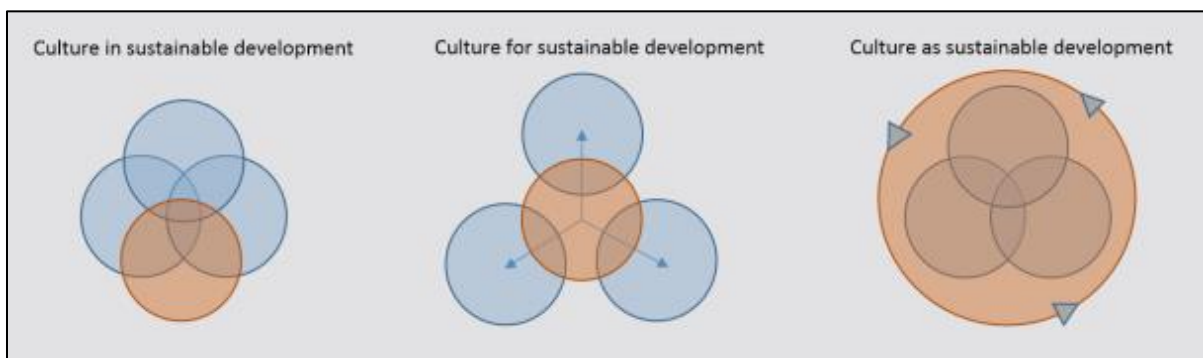
<sup>142</sup> SDG Watch. « SDG Watch Promo », *Youtube*, le 29 avril 2016 [en ligne]. <https://www.youtube.com/watch?v=lpAIskvx81I> [consulté le 22 août 2016]



La mission du *SDG Watch*, comme son nom l'indique, est de former une instance de contrôle de l'application de ces objectifs au niveau européen. Son intention explicite est de faire en sorte que les engagements pour la « durabilité » (*sustainability*) cessent enfin d'être des « belles paroles » et atteignent un niveau plus « pragmatique » de réalisation. Or parmi ces 17 intitulés ne figure aucune mention à l'art, ou au secteur culturel. CAE rejoint ainsi le *SDG Watch* dès sa création avec pour but d'imposer l'inscription du mot « culture » comme facteur du développement durable.

Le dernier lien institutionnel au travers duquel CAE renforce explicitement sa participation au *cultural mainstreaming* réside dans sa participation à l'*Agenda 21 pour la culture*. Ce programme mis en place par l'organisation *United Cities and Local Governments – UCGL* – (une association internationale de collectivités locales) est un clin d'œil et une réponse faite à l'*Agenda 21* développé par les Nations Unies. Par le biais de travaux communs, CAE et l'UCGL tentent notamment de justifier que la culture doit être reconnue comme le « quatrième pilier du développement durable ». En effet, selon CAE et l'UCGL, la plupart des théories du développement durable ne voient que « trois piliers » pour parvenir à une société durable : le pilier « économique », le pilier « social » et le pilier « environnemental ». Pour y remédier, en janvier 2016, l'*Agenda 21 de la culture* publie une étude intitulée « Pourquoi la culture doit être au cœur du développement urbain durable ? ». L'étude défend une approche qui institue la culture comme pilier du développement durable (« *culture in and for sustainable development* »), voire envisage, à l'inverse, le développement durable comme produit de la culture (« *culture as sustainable development* ») (voir Figure 50). Cette étude sera ensuite promue sur le site de CAE et mobilisée au sein d'études et événements ultérieurs pour rappeler la centralité de la culture lorsqu'il s'agit de traiter du développement durable.

**Figure 50 - Extrait de l'étude de l'UCGL publié sur le site de CAE**



Cet engagement de CAE en faveur du *cultural mainstreaming* porte une signification d'autant plus forte que celui-ci ne semble se faire dans la continuité ni de la logique de portage de projet ni de la logique de porte-parolat. Cet engagement occupe ainsi une place paradoxale

du fait de la contradiction entre l'importance symbolique et politique qui lui est désormais donnée et le peu de ressources que l'organisation peut consacrer à ces questions.

Le paradoxe est apparent, notamment dans le travail effectué par CAE au sein de l'alliance du *SDG Watch*.

En février 2016, cela fait près d'un mois que je travaille pour CAE. En début de semaine, Penelope I. m'interpelle et m'annonce qu'il y aura une journée de *workshop* du *SDG Watch* la semaine suivante. Penelope I. n'aura pas le temps d'aller à cette réunion et me demande de la remplacer. La veille du *workshop*, elle m'explique que si nous y participons, ce n'est pas tant pour surveiller la réalisation des objectifs des Nations Unies au niveau européen que pour rappeler la place de la culture pour le développement durable. Elle me fait comprendre que lors de cette réunion, mon rôle sera de faire en sorte de « placer le mot culture » dans les conversations et de montrer que nous sommes présents. Cette première consigne s'accompagne d'une seconde, sur laquelle Penelope I. insiste : ne pas s'engager à réaliser quoi que ce soit ou à fournir quelconque ressource.

### ***Pluraliser les valeurs de la culture, fabriquer des indicateurs d'impact***

Malgré les limites matérielles, CAE opte donc au moins formellement pour une stratégie de dépassement d'une conception « sectorielle » de la politique culturelle. Comme me le dit Penelope I. à mon retour de la réunion au *SDG Watch* :

Après les politiques de l'emploi, de sécurité sociale, d'éducation, de santé, l'utilité et l'intérêt de la culture sont difficiles à prouver. **La stratégie c'est de ne pas partir de la petite culture, du secteur, mais de la grande culture, avec une vue plus large.**

Une telle approche conduit les dirigeants de CAE à prendre leur distance, voire à fortement critiquer, les conceptions traditionnelles de la politique culturelle – tant la conception industrielle qui limite l'intérêt de la culture à sa valeur économique, que la conception élitiste. Plus encore, les responsables de CAE tendent à poser en anti-modèle l'idée « d'art pour l'art ». Regina T., directrice de la communication de CAE, insiste ainsi, lors d'un entretien, sur l'idée que les artistes n'appartiennent pas à une « catégorie à part ». Ayant le même souci que celui de Penelope I. ou Luca Bergamo, de faire de CAE une structure représentative de la culture dans son sens le plus large, Regina T. précise qu'elle ne fait aucune différence parmi les membres de l'organisation entre les artistes, les intermédiaires de la culture et les membres individuels qui peuvent n'avoir aucune fonction artistique.

De mon expérience à *Culture Action Europe*, j'ai toujours trouvé que [les artistes] se sentaient spéciaux, alors que le rôle d'une organisation comme la nôtre c'est justement de réunir tout le monde. [...] on se bat tous pour la même chose, et on doit le dire... **La culture n'est pas une question de jugement esthétique. C'est pas une question de beau, pas beau. C'est pas quelque chose d'exceptionnel, tu vois ?** C'est... Pour moi, [la culture] c'est la vie de tous les jours, c'est la normalité. [...] Donc **les artistes, ils ont le même rôle que les autres**, comme le menuisier, le coiffeur ou le cadre d'une entreprise. Ils contribuent comme tout le monde [Entretien 19].

Ce que nous avons ainsi constaté en observant le travail d'expertise de CAE, c'est que la critique de l'économisme de la Commission européenne ne prend pas, au sein de l'organisation, la forme d'un rejet d'une logique utilitariste, mais celle d'un travail d'élargissement de la preuve à d'autres dimensions que la dimension économique de la culture. Renvoyant dos à dos la conception élitiste et les approches libérales de la politique culturelle, la solution apparaît pour CAE de produire des indicateurs destinés à mettre en exergue l'utilité « non économique » des activités culturelles. À partir de 2013, différentes initiatives sont alors mises au cœur du travail de l'organisation pour exprimer « l'impact » social, environnemental, éducatif ou encore sanitaire de la culture<sup>143</sup>. Ce travail d'élargissement de la preuve de « l'impact de la culture » trouve sa forme la plus exacerbée dans la production par l'organisation d'outils de mesure de l'impact de la culture sur le « bien-être ». En effet, la recherche de nouveaux outils de mesure de la « contribution de la culture », pour remplacer une simple analyse en termes d'apports au PIB, passerait avant tout, selon Luca Bergamo, par une rationalisation de sa contribution au bien-être des individus (Bergamo 2015). Un travail de systématisation des méthodes d'évaluation d'impact sur le bien-être est ainsi mis en œuvre dès son arrivée dans l'organisation, donnant lieu entre 2013 et 2017 à la création de plusieurs rapports intitulés « *Culture and Well-being* »<sup>144</sup>.

Selon le rapport « *Culture and Well-being* » de 2015, les gouvernements et les citoyens ne seraient plus enclins à financer, comme traditionnellement, la culture du point de vue de la seule

---

<sup>143</sup> On peut nommer l'initiative *Let's demonstrate the impact of culture*, menée avec l'UCGL pendant l'année 2016 ou l'initiative *Measuring the impact of the arts in society* menée de 2013 à 2016. L'objectif de la première initiative était de rassembler de la part des membres leurs bonnes pratiques afin de prouver l'impact de la culture sur « la croissance économique », la « transformation des villes », « l'intégration et l'inclusion » et « l'identité ». L'objectif de la seconde était de « fournir aux praticiens les preuves de l'impact des pratiques et de la participation culturelles sur le bien-être des citoyens ». « *Let's demonstrate the impact of culture* », CAE, le 2 mai 2016 [en ligne]. <https://cultureactioneurope.org/news/lets-demonstrate-the-impact-of-culture/> [consulté le 2 octobre 2019] « *Social impact of the arts: Tell us your story* », CAE, le 17 mai 2017 [en ligne]. <https://cultureactioneurope.org/news/social-impact-of-the-arts-tell-us-your-story/> [consulté le 2 octobre 2019]

<sup>144</sup> Ces derniers sont supervisés par Annalisa Cicerchia, économiste de la culture à l'Université de Rome. La chercheuse est engagée en tant qu'intervenante scientifique, chaque année du projet *Culture and Well-being* rémunère son travail environ 10 000 euros.

valeur intrinsèque des activités culturelles. Dans les sociétés modernes, la valeur de la culture ne serait désormais plus « universelle », mais « instrumentale », c'est-à-dire exprimée dans la multiplicité des services qu'elle rend. Comme indiqué dans le rapport :

Si la culture n'est plus justifiée *per se*, l'ensemble du secteur souffre d'une crise de légitimité, et son existence nécessite théoriquement et politiquement d'être supportée par des preuves robustes du bénéfice qu'il génère. En d'autres mots, la valeur de la culture se situe à l'extérieur d'elle-même. **La façon dont nous devons rendre des comptes [accountability] est donc la prochaine question à laquelle nous devons répondre** [CAE 2015].

Les auteurs soulignent les paradoxes qui accompagnent une telle démarche, puisque celle-ci impliquerait d'affirmer une part d'incommensurabilité de la valeur de l'art ou de la culture, tout en admettant la nécessité de proposer des indicateurs de mesure pertinents pour sortir de la « crise de légitimité ». Comme l'explique la suite du rapport :

Nous sommes conscients qu'il n'existe rien de tel que des valeurs standards, des performances optimales dans ce champ, et que chaque contexte pris individuellement produit sa propre et unique interaction culturelle à travers les actions culturelles [...]. Néanmoins, nous sommes convaincus que des changements – des changements positifs – et des impacts peuvent être enregistrés et devraient être communiqués et partagés [CAE 2015].

Les dirigeants de CAE sont alors amenés à critiquer le travail d'évaluation économique et quantitatif, tout en faisant stratégiquement usage de la force de véridiction des indicateurs. Les outils d'évaluation quantitatifs et qualitatifs évoqués par les différents rapports vont du « simple questionnaire », au « récit à partir de cas d'étude », en passant par le « *Social Return On Investment* (SROI) » visant à mettre en correspondance des informations qualitatives et quantitatives avec les budgets qui sont alloués pour réaliser une action culturelle. À titre d'exemple, dans le rapport « *Culture and Well-being* » de 2017, les auteurs proposent de classer les résultats de ces évaluations selon un « *continuum* d'impacts sociaux et culturels de la culture » observable à deux niveaux : le niveau « collectif » et le niveau « individuel » (voir Tableau 27).

**Tableau 35 - Tableau des domaines d'impact sociaux et culturels de la culture  
selon le rapport « *Culture and Well-being* » [CAE 2017]**

<b>Au niveau collectif :</b>	<b>Au niveau individuel :</b>
• Vivabilité du lieu	• Développement d'une pensée critique et indépendante
• Inclusion sociale	• Développement d'une pensée créative ( <i>out-of-the-box thinking</i> )
• Diversité culturelle, sentiment de reconnaissance et de tolérance	• Estime de soi
• Autonomisation ( <i>empowerment</i> ) de groupes sociaux spécifiques	• Identité et sentiment d'appartenance
• Capital social	• Satisfaction pendant les temps de repos
• Connaissance comme bien commun	• Augmentation de la capacité à s'exprimer
• Action collective et coopérative	• Sentiment de bien-être physique
• Nouvelles sources de revenu	• Sentiment de bien-être psychologique
• Nouveaux métiers et emplois	

Nous avons souligné dans le premier chapitre de cette thèse la façon dont les conceptions modernes de la politique culturelle se recoupent sur plusieurs points. En particulier, nous avons mis en exergue l'appréhension commune à ces deux conceptions de la culture non plus comme un simple d'« objet », mais comme « processus » producteur « d'impacts ». Qu'il s'agisse de la conception innovante ou démocratique, ces deux conceptions plaident en faveur de la disparition des hiérarchies entre « haute » et « basse » culture, de la multiplication des interactions et de l'inclusion d'acteurs tiers dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. On le voit ici, tant le « *cultural mainstreaming* » que la fabrication d'indicateurs, participent à nourrir un tel décloisonnement des activités culturelles, une prise de responsabilité des organisations culturelles vis-à-vis du monde extérieur et une pluralisation des valeurs de la culture conçue comme relevant également des domaines de l'éducation, de la santé ou du bien-être.

Nos observations au sein de CAE nous permettent ainsi de montrer qu'au sein du spectre moderne, l'organisation semble trouver des points d'appui sur une conception démocratique pour formuler une critique modificatrice du cadre imposé libéral par la Commission européenne. Cette conception donne donc l'occasion à CAE de marquer une rupture avec ce cadre, tout en soulignant son engagement dans la « transition » dans les politiques culturelles et son rejet de représentations focalisées sur la « beauté » ou « l'esthétique ». Pour rester

crédible, la réponse critique de CAE au processus de modernisation de la politique européenne semble ainsi s'accompagner d'un processus simultané de modernisation de sa critique qu'elle exprime dans un « élargissement » des objets auxquels elle s'intéresse et un décloisonnement des problématiques qu'elle traite.

### *À la recherche d'un équilibre, entre la fourniture de service et le mouvement citoyen*

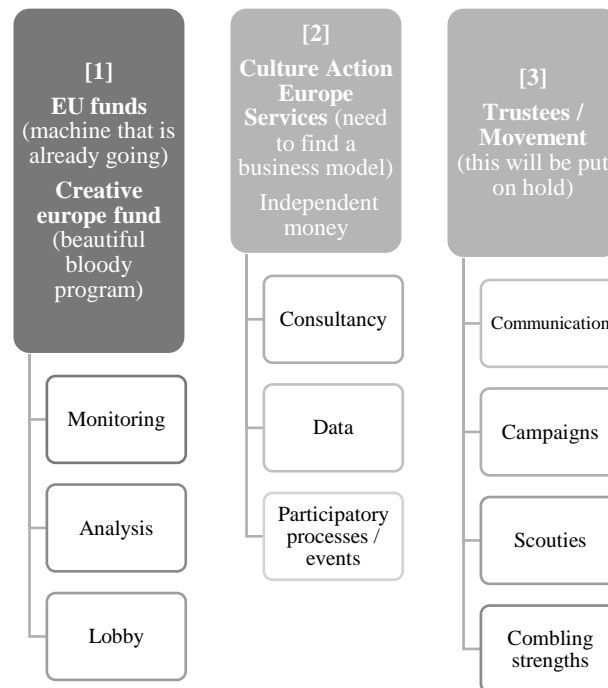
Les processus de travail répondant à une logique d'expertise sont ceux qui aboutissent à des tentatives plus radicales de transformer les principes généraux sur lesquels reposent la politique culturelle européenne. Ce sont toutefois aussi ceux qui éloignent le plus CAE d'une position de porte-parole du secteur culturel. En effet, en participant au décloisonnement des problématiques pour lesquelles elle se mobilise et à la multiplication des groupes d'interlocuteurs qu'elle sollicite au cours de son action, CAE se met dans une position où sa légitimité et son expertise ne sont plus fondées ni sur des domaines politiques précis, ni même sur les liens qu'elle a jusqu'ici nourris avec les organisations culturelles qui la financent. La critique modificatrice portée par CAE ne se fait pas ainsi sans contradictions puisqu'elle implique de faire advenir une nouvelle conception de la politique culturelle qui ne reconnaît elle-même pas de limites entre l'intérieur et l'extérieur du « culturel ». Si l'on en croit Vincent Dubois, ce paradoxe n'est pas spécifique au cas de CAE et peut être observé comme un effet constant de la modernisation de la politique culturelle. Comme le dit le sociologue, « à chaque étape de sa définition, la politique culturelle a de fait été établie au nom d'une idéologie du décloisonnement, qui prétend rompre avec toutes les frontières établies, qu'elles soient verticales –entre les groupes sociaux – ou horizontales – entre les secteurs. [...] A cette idéologie du décloisonnement se combine une autre contradiction structurelle et structurante: l'affirmation du caractère anti-et institutionnel des institutions de la politique culturelle, et partant de cette politique elle-même » (Dubois 2000, p. 301).

En plus d'être souvent limitée dans sa critique du fait de la diversité de ses membres et de son rapport de dépendance à la Commission européenne, CAE se trouve donc prise dans un processus de décloisonnement de ses activités politiques qui ajoute encore à son hybridité et à ses contradictions internes. Nous verrons en dernière instance que, dans le fil de leur réflexion sur l'avenir de l'organisation, les dirigeants de CAE envisagent d'inclure une quatrième logique d'action, sous forme d'une commercialisation de leurs services, afin de résoudre le hiatus qui structure désormais sa relation avec les organisations du secteur et de compenser le déséquilibre financier systématiquement provoqué par le portage de projet. Par le biais d'un dernier récit, nous voudrions illustrer la façon dont la multiplicité des logiques d'action additionnées à leurs

effets directs et indirects met CAE en difficulté dans la formulation d'une stratégie et d'un modèle économique pour les années à venir. À partir de la description d'une réunion qui a lieu à la fin de notre stage d'observation participante, nous montrons que l'organisation se trouve obligée de faire feu de tout bois. Celle-ci doit concilier sa dépendance financière et gestionnaire à la Commission européenne, son rôle d'intermédiaire entre cette dernière et ses membres, ainsi que sa stratégie politique « d'ouverture » de la question culturelle à l'ensemble des sujets de société.

Début juillet, à l'urgence pratique associée à la conduite du projet, s'ajoute une urgence organisationnelle marquée par le congé maternité de Penelope I. et l'absence de remplaçant au poste de secrétaire-général à la suite du départ de Luca Bergamo. Dans ce contexte, la direction de CAE cherche à faire montre d'une certaine maîtrise de la situation devant le Comité exécutif, mais aussi devant ses subordonnés inquiets. Comme le dit Regina T. : « On doit montrer au comité de direction qu'on ne traverse pas une crise, mais que c'est une transition, qu'on n'interrompt pas le travail effectué avec Luca Bergamo, mais que c'est une continuité » [Notes du 23/06/2016]. Au cours d'une réunion devant l'ensemble de l'équipe, Regina T. se charge de nous rassurer quant au fait que l'organisation connaît son cap et possède une stratégie. Elle nous informe qu'au cours des 18 derniers mois, le Comité exécutif et le secrétaire-général ont réfléchi à un nouveau « modèle économique », permettant à l'organisation de réduire sa dépendance financière à la fois vis-à-vis du programme *Europe Créative* et vis-à-vis des cotisations des membres. Regina T. nous montre à l'aide d'un rétroprojecteur un schéma préparé avec le Comité exécutif illustrant les trois métiers – que Regina T. nomme des « jambes » – à partir desquels l'organisation construira désormais son action (voir Figure 51).

Figure 51 - Schéma des « trois jambes » de l'organisation (Reconstitution par l'auteur)



La première colonne correspond au métier historique de CAE [1], comme porteur de projet européen répondant à la fois à des fonctions d'expertise et d'influence auprès de la Commission (« *monitoring* », « *analysis* » et « *lobby* » indique le schéma). Comme le dit Regina T., « la première jambe c'est de continuer à faire ce qu'on fait aujourd'hui, c'est-à-dire continuer à apprendre et à travailler avec le secteur [culturel] pour avoir une façon beaucoup plus organisée de nous exprimer, c'est l'aspect lobby et connaissance » [Notes du 23/06/2016]. Regina T. détaille ensuite les deux autres métiers qui constituent désormais le socle du renouveau stratégique imaginé pour l'organisation. L'une des deux autres colonnes [2], que Regina T. nomme « *Culture Action Europe Services* », consisterait à bénéficier du capital institutionnel et de la réputation de l'organisation pour délivrer des prestations payantes à ses partenaires. Certaines prestations effectuées pour le compte de membres pourraient désormais être ainsi facturées. Comme le dit Regina T. en pointant du doigt cette deuxième colonne :

Ce à quoi on a pensé c'est qu'on a besoin d'une autre source de revenus, qui nous permet de continuer de fonctionner dans un sens qui ne tue pas l'adhésion. Donc on s'est dit : ok, *Culture Action Europe* a été apte les quatre dernières années de devenir un fournisseur de service, voilà, pour différents types de groupe de gens, d'organisations ou même de collectivités locales. Donc à ce jour, CAE a la capacité de parler à ces gens et d'être reconnue, et de les faire payer pour ça. Donc c'est **une chose qu'on a appelée « *Culture Action Europe Services* », qui est quelque chose qui sera proposé à la vente, on ira sur le marché, et on aura, vous savez, cette source de revenus qui nous permettra de ne**



**pas être trop dépendants des adhésions et du programme *Europe Créative*.** Donc cette petite jambe, pas trop petite j'espère, nous permettra de trouver d'autres fonds [Notes du 23/06/2016].

Les prestations pourraient aller, comme le schéma l'indique, du « *consulting* » à l'organisation d'événements en passant par la collecte de données. Regina T. nous en donne plusieurs exemples concrets, dont celui d'une prestation lors d'un important festival culturel en Italie que CAE effectuait jusqu'à présent sous la forme d'un partenariat :

Aujourd'hui nous ne sommes plus partenaires, mais ils sont revenus nous voir et nous dire : « on veut travailler encore avec vous, vraiment ». Et donc, comme je suis une garce [*bitch*], **j'essaie de leur faire payer le service**, préparer des *workshops* pendant l'événement, et, si possible, les faire payer parce qu'on apporte un service. N'est-ce pas ? **On est tous entrepreneurs ici, [Victoria L. : Bien sûr.] donc on veut ramener de l'argent à l'organisation [Karina M. : c'est juste !] [rires collectifs]** [Notes du 23/06/2016].

Par le biais de la prestation de service, Regina T. et le Comité exécutif espèrent ainsi convertir de simples relations culturelles partenariales en relations de clientèle. La démarche est d'ailleurs immédiatement comprise du reste des participants à la réunion qui, tout en marquant par le rire leur distance vis-à-vis de ce type de stratégies commerciales, se rendent au fait que « on n'a pas le choix ». Personne ne relève néanmoins le manque de ressources humaines qui empêcherait immédiatement la réussite d'une telle démarche en parallèle des activités déjà existantes.

La dernière colonne imaginée dans le nouveau modèle économique de CAE consisterait à cultiver un « mouvement citoyen » que Regina T. assimile à un « cheval de Troie en plein cœur des institutions » [3]. En décroissant les causes portées par le secteur culturel de celles portées plus largement par la « société civile », l'organisation se proposerait d'exploiter ses ressources et son accès permanent aux institutions européennes pour porter la voix de milliers de citoyens européens. Cette colonne d'activités ne serait pas source de revenu, mais servirait de base pour mener des actions « coup de poing à la manière de *Greenpeace* ». Regina T. poursuit :

Comme le dit Luca, on a un cheval dans les institutions, mais où est l'armée ? Il nous faut une bien plus grande armée, et donc construire un mouvement qui nous permettrait d'avoir encore plus de voix.

Si cette réflexion pour faire fonctionner le futur modèle économique de CAE était initialement apportée et conduite par Luca Bergamo, elle a désormais convaincu l'ensemble de

l'équipe et le Comité exécutif de l'organisation qui décide ainsi de l'endosser. Comme le dit Regina T., « c'est dans l'esprit de Philipp [le président du Comité exécutif], et dans l'esprit du Comité exécutif. C'est un choix qu'on fait pour devenir beaucoup plus solide ». Néanmoins, dans les mois qui suivent cette réunion, ni l'une ni l'autre des deux nouvelles colonnes ne semble avoir encore supplanté le métier historique de l'organisation. Il est d'ailleurs difficile de savoir si un tel projet constitue une alternative probable tant en termes de ressources matérielles que de ressources institutionnelles. Ce jour-là, Regina T. n'hésite pas à réaffirmer que « on ne pourra pas mettre ça en place tout de suite, il va falloir attendre que la transition se fasse ». D'ailleurs, le reste de la réunion est dédié à un bilan sur l'ensemble des activités pour que la « machine continue à tourner comme d'habitude ».

Ces descriptions donnent à voir la cristallisation de la tension provoquée par la diversité des logiques d'action et l'émergence (au moins théorique) d'une quatrième logique d'action commerciale pour résoudre cette tension. En effet, la répartition des activités sous forme de colonnes semble entériner la dislocation entre les activités propres au projet [colonne 1], celles qui sont réalisées pour répondre aux besoins techniques des organisations culturelles [colonne 2] et celles relevant de la contestation politique et citoyenne [colonne 3]. Le « modèle économique » imaginé par les responsables de l'organisation apparaît ainsi symptomatique de l'hybridité et de l'incertitude dans laquelle se trouve l'organisation, l'obligeant non pas à renoncer à telle ou telle logique d'action, mais à multiplier les logiques. Par ailleurs, le fait de chercher à commercialiser certaines activités, en plus de marquer le passage d'une relation politique à une relation de prestation de service avec leurs membres, montre un désir de la part des dirigeants de CAE de s'extraire des contraintes grandissantes du financement européen.

Nous avons vu dans la section précédente qu'un effet de découplage amène souvent l'organisation à effectuer des tâches indistinctement du sens politique qu'elles portent, de façon à « délivrer » les activités promises. L'émergence d'une potentielle logique commerciale peut alors être interprétée, dans la continuité de cet effet de découplage, comme une volonté d'embrasser pleinement la position de prestataire de service dans laquelle le portage de projet mettait implicitement l'organisation jusqu'ici. CAE espèrerait ainsi réduire l'espace donné aux obligations rigides et bureaucratiques du financement et renégocier le poids de logiques public en devenant, comme le dit Regina T., « entrepreneurs sur le marché ».

\*

Dans cette troisième section, nous avons souligné la permanence de logiques d'action qui permettent à CAE de dépasser une position de stricts porteurs de projet. En essayant de mettre en lien ces logiques d'action avec les conceptions de la politique culturelle que nous avons développées, il nous a été possible de comprendre dans quelle mesure l'organisation parvient à formuler des désaccords avec la Commission européenne et à qualifier la nature des critiques portées. Paradoxalement, parmi les éléments qui limitent la critique de CAE figure non seulement la dépendance financière et gestionnaire de l'organisation vis-à-vis de la Commission européenne, mais également la multiplicité des intérêts que l'organisation est supposée représenter. La logique d'action répondant à une stratégie d'influence pousse alors CAE à nourrir un premier type de critique, une *critique correctrice*, reprenant le format innovant du programme et destinée à s'assurer que tous les candidats soient sujets aux mêmes contraintes au cours de l'épreuve.

D'un point de vue théorique, cette section nous permet également de compléter la distinction proposée par Boltanski et Chiapello qui trace une frontière entre critique interne et critique externe. Si la critique correctrice correspond en tous points à une critique interne, la *critique modificatrice* nous permet de montrer qu'il existe un type de critique à la fois interne et externe, c'est-à-dire une critique qui, tout en s'appuyant sur une conception différente de référence de celle qui fonde l'épreuve, marque sa contemporanéité avec cette conception. Alors que traditionnellement le secteur culturel subventionné s'oppose au poids des critères exogènes et critique la perte d'autonomie dans le déroulement de leurs activités, la réponse apportée aux récentes réformes par CAE semble, à l'inverse, moins viser à préserver une forme d'autonomie qu'à faire montre de l'hétérogénéité de son utilité. Pour justifier la dépense publique, dans un contexte à dominante libérale, et depuis une position de « petit » au sein des institutions européennes, la défense du secteur culturel ne passerait alors plus par l'idée d'exception culturelle (limitant toute instrumentalisation de la culture), mais par un élargissement des catégories qui constituent les « valeurs ajoutées » de la culture (essentiellement exprimées en termes d'« impacts », sur le bien-être, sur l'accueil migratoire, sur la cohésion sociale ou la citoyenneté, par exemple). Ainsi, la critique modificatrice de CAE n'ayant besoin d'être ni contredite ni contournée par la Commission européenne apparaît intrinsèquement pensée pour être appropriée et élargir les fondations du cadre moderne qu'elle critique.

## Conclusion du quatrième chapitre

Notre regard pragmatique sur le financement européen nous a amené à nous intéresser au cas particulier de *Culture Action Europe*, une organisation hybride pleinement insérée au cœur des rouages de l'Union européenne. Nous avons, autant que faire se peut, réparti nos observations entre les activités effectuées pour le compte des départements opérationnelles et de communication, et celles réalisées au titre d'activités politiques. Au fil des descriptions, nous montrons néanmoins que ces activités se chevauchent, si bien qu'une analyse en termes de logique d'action est apparue utile pour démêler les rôles et les fonctions de cette organisation. De ces analyses, à la fois des effets pratiques et des effets politiques du contexte dans lequel agit cette organisation, nous proposons de tirer des idées sur trois aspects principaux : *l'effet de précarisation* durable qui accompagne le financement européen de la culture, le *processus de vassalisation* que ce mode de financement induit en particulier lorsqu'il est appliqué aux groupes d'intérêt et, enfin, les *formes de critique* qu'une situation de précarité et de vassalité rend tout de même possible au sein de CAE.

### Un mode de financement par la précarité durable

Dans le chapitre précédent, nous montrions comment les modalités gestionnaires du programme *Europe Créative* s'énonçaient sous la forme d'un rapport entre responsabilité et subordination, au travers duquel chaque échelon est sommé de rendre des comptes à l'échelon supérieur. Le contrôle à distance inhérent au fonctionnement de l'Union européenne va ainsi de pair avec une injonction – depuis le « haut » des institutions européennes vers le « bas » des organisations culturelles financées – à combiner « stratégie » et « bonne gestion ».

Nos observations à partir de la mise en œuvre concrète d'un projet *Europe Créative* nous permettent d'ajouter ici que les organisations candidates se trouvent installées, de ce fait, dans une situation durablement précaire. En effet, elles doivent, d'un côté, prouver leur capacité à se renouveler et à opérer toutes sortes de « transitions » en promettant une multitude d'activités inédites. D'autre part, ces activités, que le manque de temps ou de compétence empêche fréquemment de réaliser pleinement, sont mises à l'épreuve des rapports intermédiaires et finaux du cycle de vie du projet. Une importante partie des ressources est alors souvent allouée non pas à la réalisation des activités promises ou espérées, mais à la constitution de preuves. Dans certaines situations, les stratégies de réponses à ces contraintes gestionnaires sont telles que le sens donné aux artefacts s'inverse : ce ne sont plus les artefacts qui ont pour fonction de

décrire les activités réalisées, mais les activités réalisées qui ont pour objectifs de faire advenir les artefacts souhaités. L'organisation du travail de CAE et la définition de ses activités apparaissent ainsi moins façonnées à partir d'une stratégie élaborée en amont, qu'au fil des contraintes rythmées par le cadre du financement européen.

Dans son travail sur le travail journalistique, Pilmis explique que le sentiment d'imprévisibilité, extrêmement répandu dans les rédactions de presse « se distingue de celui des univers artistiques dans la mesure où l'incertitude n'est pas référée au jaillissement créatif d'un artiste, mais s'inscrit dans un cadre collectif et productif qui renvoie à la matière première utilisée ». Au sein de ces dernières, « l'activité épouse les traits de la fluidité industrielle [si bien que] l'inachèvement et l'interruption de la production ne sont pas des options envisageables » (Pilmis 2014). Ce dernier chapitre nous a permis de montrer que les étapes du financement culturel impliquent des formes d'incertitude se référant bien davantage à la capacité des organisations culturelles à fonctionner comme de petites entités productives qu'au jaillissement créatif d'un artiste. Si tant est que cette distinction entre le travail artistique et celui du journalisme réside dans la forme qu'y prend l'incertitude, nous pouvons affirmer que le travail au sein de CAE s'apparente davantage à celui des rédactions de presse où l'interruption des activités peut mettre toute la structure en péril. Répondre à l'urgence des modalités d'organisation par projets implique d'ailleurs de devoir recruter des cadres comme Regina T. ou Anthony N. dont la compétence est de parvenir à canaliser et dompter l'urgence. S'engage alors une relation perpétuellement négociée entre des bénévoles dont le témoignage exprime un décalage entre leur expérience imaginée dans une ONG et leur expérience pratique, et des gestionnaires disposés à faire en sorte que chacun joue le jeu sans porter trop de considération pour la substance des activités elles-mêmes. CAE, qui dans sa communication aime à se penser comme un espace d'élaboration et de réflexion politique, incarne ainsi davantage un lieu de collecte, de gestion et de distribution de ressources limitées et fragiles.

### **La vassalisation de la critique**

Notre deuxième constat vise à affirmer que la logique de portage de projet n'est pas initialement la logique d'action dominante au sein de l'organisation. Lorsqu'elle est créée au début des années 1990, l'organisation se veut procéder davantage comme un groupe d'intérêt et un groupe d'experts. La sollicitation du Conseil de l'Europe, puis le financement de la Commission européenne, montrent d'ailleurs que la formation d'un groupe représentatif du secteur culturel subventionné intéressait directement les institutions européennes elles-mêmes.

La logique d'action par projets apparaît dans le courant des années 2000 lorsque se pose pour CAE la question de sa soutenabilité financière. Le poids grandissant de cette logique marque alors le début d'un processus de vassalisation de l'organisation. En effet, la transformation du mode de financement de la culture en Europe, à laquelle CAE participe activement *via* son travail d'expertise et d'influence, la rend progressivement éligible au financement par projets. Néanmoins, l'évolution du mode de financement, les objectifs et les exigences de « modernisation » liée à la nouvelle forme du programme tendent à subordonner les activités de CAE à la décision bureaucratique de la Commission. Malgré la figure militante qu'elle tente d'incarner, les modalités de travail définies par l'équipe de l'organisation sont alors considérablement adaptées pour répondre à la structure de ce type de financement. Le financement par projets, qui devait être mis au service des deux autres logiques, en vient alors à prendre le dessus.

Notre observation du financement par projets appliqué à des organisations initialement constituées en groupe d'intérêt nous a permis en conséquence de montrer que le « projet » peut apparaître comme bien davantage qu'un simple mode de financement. En effet, tout le travail que l'organisation doit désormais faire pour obtenir l'argent qui la maintient en vie éloigne CAE de sa vocation initiale. L'organisation apparaît alors de moins en moins comme un groupe d'intérêt que comme l'entrepreneur de son propre projet. De surcroît, comme l'ont montré les nombreux travaux sur la « société civile » européenne (Berny 2014; Sanchez-Salgado 2007; Cullen 2010), les organisations à but non lucratif financées par la Commission européenne sont mises en compétition à la fois pour l'accès aux ressources financières, mais également pour l'accès à la reconnaissance institutionnelle. CAE, en particulier, se trouve fortement incitée à inscrire ses activités dans la continuité de l'agenda et des priorités de la Commission. C'est ainsi que, comme le dit Weisbein, « en l'état, le cadre institutionnel de l'Union apparaît ambivalent pour l'action et la structuration des associations civiques en Europe : d'un côté, il recèle de nombreux points d'accès et de ressources potentiellement mobilisables ; de l'autre, il secrète une forte sélection des impétrants et une normalisation de leurs stratégies » (2001). Le financement par projets peut ainsi être observé indirectement comme un instrument de gouvernement de ces organisations au départ établies comme contrepoids politiques.

### **De la critique de l'économicisme au plébiscite de l'hétéronomie du champ culturel**

D'un côté, contrainte par l'urgence et la diversification des activités qu'elle doit à la Commission européenne, de l'autre, plongée dans l'incapacité de représenter des membres dont les intérêts sont très divers et avec lesquels elle est mise en compétition, CAE tente de normer

sa critique et de se positionner comme un intermédiaire compétent. Nous nous sommes, toutefois, efforcé de montrer que malgré les limites que ce contexte d'action induit, le travail de réflexion politique de CAE n'apparaît pas tant neutralisé qu'enjoint à prendre une forme moderne. Nous n'optons ainsi pas pour une hypothèse cynique qui consisterait à ne voir dans CAE qu'une « marionnette » dont la Commission européenne serait le ventriloque (Snowdon 2013) et proposons de mettre en exergue la façon dont la logique de vassalisation contraint la critique de l'organisation tout en faisant évoluer les thèmes, sujets et objets auxquels elle s'intéresse.

Alors que la critique traditionnelle du libéralisme eût travaillé à rappeler les « bienfaits » de l'autonomie du champ artistique, l'organisation se propose ici de combattre l'économicisme en élargissant l'hétéronomie du champ culturel. Tout en remettant en cause les conceptions innovante et industrielle de la Commission, CAE travaille à accompagner la démarche de la Commission européenne, disqualifiant l'irresponsabilité d'un champ culturel élitiste qui se perçoit trop souvent comme autonome. Elle contribue ainsi à compléter une conception de la politique culturelle au sein de laquelle les organisations culturelles doivent prendre leur part dans la résolution des problèmes non seulement économiques, mais également sociaux, écologiques ou migratoires des sociétés contemporaines. Alors que l'organisation quitte progressivement son statut de groupe d'intérêt, CAE s'associe ainsi à d'autres coalitions de la « société civile », voire se rêve en mouvement citoyen. Un constat qui correspond bien aux conclusions selon lesquelles, du fait de ce que nous avons décrit comme un processus de vassalisation, l'inclusion d'organisations de la société civile au mode de fonctionnement de l'Union est au départ « orientée vers une meilleure prise en charge des intérêts sectoriels et territoriaux », puis déplace son orientation vers les « citoyens » (Aldrin et Hube 2016).

*In fine*, l'organisation travaille à sanctionner positivement le projet moderniste de la Commission européenne en ajoutant à sa conception innovante les modalités de justification d'une conception démocratique de la politique culturelle.

## Conclusion de la thèse

L'enjeu de cette thèse consistait à partir d'un cas singulier – celui du financement de projets culturels par l'Union européenne – pour contribuer plus largement à l'étude des métamorphoses de l'action publique. Nous nous proposons de dépasser l'hypothèse d'un « tournant créatif » ou « néolibéral », pour saisir la densité du travail qui accompagne la réforme de la politique culturelle européenne.

Pour ce faire, nous avons proposé, dans le **premier chapitre**, une classification des conceptions permettant aux acteurs de penser la transformation du financement culturel. Au travers d'une analyse de discours, nous avons mis en évidence des déplacements de lignes de tension à l'intérieur du monde culturel concernant les formes de la politique culturelle. Nous avons proposé de résumer ces déplacements dans quatre conceptions réparties selon qu'elles sont perçues comme modernes ou traditionnelles, d'une part, interventionnistes ou libérales d'autre part (cf. 110). Aux abords du XXI<sup>e</sup> siècle, la conception libérale et moderne, que nous nommons *innovante*, apparaît comme une orthodoxie, vis-à-vis de laquelle une conception interventionniste et moderne, dite *démocratique*, tente de constituer un contrepoids. Si elles s'opposent, ces conceptions de la politique culturelle présentent comme point commun de décloisonner la notion de culture et les valeurs qui lui sont associées, là où les conceptions traditionnelles – *élitiste* et *industrielle* – y voyaient soit le lieu de la genèse d'une œuvre d'art dont la valeur est strictement esthétique, soit de la production de marchandises dont la valeur est strictement pécuniaire. Les défenseurs de la conception innovante cherchent à valoriser les processus « créatifs » nichés dans les pratiques culturelles afin d'en faire un atout pour les secteurs productifs « non créatifs ». Une politique culturelle innovante consisterait à investir dans le capital créatif des individus et à offrir aux entreprises les conditions les plus adéquates pour mettre ce capital en valeur. Les défenseurs de la conception démocratique considèrent quant à eux qu'il n'existe pas une, mais des valeurs de la culture et que celles-ci sont contradictoires entre elles. Une bonne politique culturelle consisterait ainsi à mettre ces valeurs en débat, au niveau local, afin que toutes puissent être représentées de façon équitable.

Dans le **deuxième chapitre**, nous avons montré que ces déplacements conceptuels trouvent à s'actualiser dans l'espace d'élaboration de la politique européenne. Dans les années 2000, la conception innovante s'impose du fait de la forte circulation internationale des discours innovants, mais également pour répondre au contexte pratique dans lequel opère la DG EAC en charge des programmes de financements culturels. Celle-ci cherche en effet à préserver son budget tout en répondant aux stratégies de croissance mises en avant par l'Union européenne.



L'analyse de la négociation comme du fonctionnement du programme *Europe Créative* nous a permis de suggérer que la conception innovante apporte un regard transformé sur la culture et les organisations culturelles, permettant de penser le financement culturel européen moins sous la forme d'une subvention que sous la forme d'un investissement. En 2013, la mise en place du programme *Europe Créative* s'accompagne d'une augmentation du budget de financement culturel, alors que l'Union européenne vit une baisse inédite de son budget général. Parallèlement, les instruments du financement culturel européen sont revus de manière à attirer des entrepreneurs supposés capables de répondre à la stratégie de croissance de l'Union en développant de nouveaux modèles économiques, en intégrant des outils numériques et en se constituant en ressources pour d'autres secteurs publics ou privés (cf. p.159).

Le **troisième chapitre** se donnait pour objectif de ne pas limiter l'analyse de la réforme des instruments de financement culturel européen à leurs dimensions formelles, mais de comprendre comment ceux-ci sont concrètement mis en œuvre. Nous avons montré que la mise en œuvre du programme *Europe Créative* fonctionne comme une chaîne de transferts de responsabilités – depuis la Commission vers les porteurs de projet et leurs partenaires – au long de laquelle chacun est sommé de s'activer soi-même et d'activer les autres pour prendre en charge les objectifs du programme. La recherche d'un « impact » inhérente au nouveau mode de financement met alors l'organisation culturelle dans la position d'une organisation non plus subventionnée, mais investie pour innover. Toutefois, loin de se limiter à une stricte application de ces objectifs, ni même des critères d'évaluation du programme, les acteurs font usage de nombreux espaces d'indétermination pour formuler leurs propres interprétations. On se souvient notamment des journées portes ouvertes et des formations *Europe Créative*, au cours desquelles les formatrices relisent le cadre du programme à l'aune d'une conception démocratique. Ce travail d'interprétation œcuménique leur permet d'enrôler dans le programme des porteurs de projet dont les représentations sont hostiles à l'approche libérale de la Commission, mais compatibles avec certains aspects plus « sociaux » de la stratégie européenne.

Si la phase d'adoption de l'instrument de financement par les destinataires du programme suscite des injonctions et un intérêt pour l'innovation et l'expérimentation, la DG EAC (soumise à une contrainte d'efficacité) ne finance des projets que si les porteurs s'engagent contractuellement à réaliser un certain nombre d'activités précisément établies en amont. Paradoxalement, les processus d'activation et de responsabilisation s'accompagnent alors, à partir des étapes de sélection des projets, d'un principe de subordination qui soumet l'ensemble de la chaîne de transferts à une obligation de résultat en fin d'exercice et à un contrôle

gestionnaire qui s'applique à distance pendant toute la durée du contrat de financement. Le financement par projets apparaît ainsi à la fois comme un instrument de responsabilisation et comme un instrument de contrôle des organisations financées. À mesure que l'on avance dans le processus de candidature, la part innovante et exploratoire des activités est systématiquement renvoyée vers le plan pour répondre au mode d'engagement en justification publique de l'Union européenne (cf. p.279). La chaîne de transfert de responsabilité apparaît, pour sa part, de plus en plus ressemblante à une chaîne de contrôle, dont le but principal est de produire des preuves de l'efficacité du financement.

Le **quatrième et dernier chapitre** de la thèse a mis en exergue la propension du financement européen à contraindre le travail et les ressources des organisations financées, mais également à limiter leur faculté à formuler une critique de la réforme politique du financement culturel européen.

En faisant l'étude de *Culture Action Europe* (CAE), un groupe d'intérêt public financé dans le cadre du programme *Europe Créative*, nous avons souligné l'effet de précarité durable imposé par le mode de financement par projets et le contrôle à distance que celui-ci engendre. Nous avons remarqué l'effet de découplage qui amène les dirigeants à délaisser le sens prêté aux activités pour ne plus compter que sur les modalités organisationnelles et gestionnaires qui permettent de répondre à l'engagement formellement réalisé dans le projet de candidature.

L'organisation, dans laquelle nous avons passé six mois en tant qu'observateur-participant, n'était pourtant pas prédestinée à participer aux programmes de financement culturels de la Commission européenne. Initialement créée pour défendre, auprès des institutions européennes, la voix du secteur culturel subventionné, celle-ci s'est retrouvée, au fil des années, contrainte de s'envisager en porteur de projet pour subvenir à ses besoins et assurer sa pérennité. En embrassant les logiques d'action propres au programme *Culture*, puis *a fortiori* au programme *Europe Créative*, l'organisation s'est petit à petit éloignée de sa position initiale de porte-parole et d'expert des politiques culturelles européennes. De plus en plus dépendante du financement européen, son fonctionnement se trouve vassalisé et l'essentiel de ses actions consacré à répondre aux demandes et besoins de sa tutelle.

Dans une tentative d'articuler ses statuts historiques de porte-parole et d'expert à son statut colonisant de porteur de projets, l'organisation parvient malgré tout à prendre position vis-à-vis de la Commission européenne et du processus de réforme de la politique culturelle européenne. Ces prises de position se déploient sous deux formes de critique. La première forme de critique est *correctrice*. Elle intervient comme un moyen pour CAE de concilier l'intérêt de l'ensemble de ses membres en rappelant à la Commission les principes d'équité et de transparence lorsque

celle-ci tend à favoriser des candidats qui, selon l'impératif d'innovation, ne devraient pas accéder au financement du programme *Europe Créative*. La deuxième forme de critique est *modificatrice*. Elle résulte du travail d'expert de CAE qui, tout en étant critique du libéralisme de la Commission, refuse cependant de se rabattre sur une défense des schèmes élitistes aujourd'hui disqualifiés. L'organisation s'efforce ainsi de produire des études et des indicateurs propices à nourrir une critique moderne et démocratique du financement culturel européen, dont l'effet principal est de participer à un décloisonnement de la politique culturelle et à une plus grande hétéronomisation des valeurs de la culture.

Partant de ce résumé, nous proposons de souligner les principales contributions de la thèse en six points. Les trois premiers forment une synthèse de ce que notre enquête permet, selon nous, de dire sur la métamorphose des politiques publiques en général. Les deux suivants portent sur les conclusions que notre recherche nous permet de formuler quant à la question du financement culturel et du fonctionnement de l'Union européenne. Enfin, dans un dernier point, nous explicitons quelques perspectives de recherche que nous souhaitons dégager de ce travail.

### **Un regard pragmatique sur une politique publique européenne**

Les recherches réalisées sur les politiques culturelles européennes – qu'elles soient de type descriptif ou normatif (cf p.26) – ont souvent pour principal objectif de produire de la connaissance sur la politique culturelle sans considération pour le traitement concret qui en sera fait par les acteurs cibles. Dans notre enquête, nous avons cherché à éviter cet écueil en contribuant à une littérature qui réencastre l'élaboration des politiques culturelles européennes dans la densité sociale des interprétations et des usages pratiques qui en sont faits. En 2011, Julien Weisbein appelait à renouveler les recherches sur l'Union européenne en explorant les possibilités d'une « sociologie pragmatique de l'Union européenne [qui insisterait] moins sur sa robustesse globale que sur ses tâtonnements et ses petits arrangements locaux » (Weisbein 2011). Notre thèse peut se lire ainsi comme une réponse à l'appel de Weisbein.

Notre approche des politiques publiques européennes est caractérisée par deux exigences épistémologiques principales. La première a consisté à aborder notre objet sans accorder de définitions préalables aux grandes catégories qui lui sont habituellement associées : la « culture », la « politique culturelle », le « projet », « l'Europe », la « société civile » ou les « groupes d'intérêt ». Tout au long de ce manuscrit, notre intention était de mettre ces objets traditionnels de la science politique à l'épreuve d'une enquête pensée en termes de construction

collective de l'action publique. Dans le but d'aboutir à un traitement le plus heuristique possible de notre matériau, nous avons fait en sorte de « prendre au sérieux » le travail des acteurs qui mobilisent ces catégories et leur procurent un sens (ou plutôt *des sens*).

Dans la continuité de cette première exigence, notre deuxième exigence a consisté à ne pas nous limiter dans les typologies d'acteurs ou d'interactions à prendre en considération. En procédant de la sorte, notre enquête s'inscrit ainsi directement dans le sillon des nombreux travaux, développées en sociologie politique de l'Union européenne depuis au moins deux décennies, selon lesquels observer la fabrique des politiques européennes ne peut se faire à partir de l'observation du seul travail des décideurs politiques (Nay et Smith 2002; Michel 2003; Smith 2010; Georgakakis 2012; Laurens 2015). Nous avons alors cherché des points d'observation permettant d'étudier la multiplicité des acteurs et des modes d'interaction qui font la politique européenne au quotidien.

Par le biais de nos observations, nous avons montré la façon dont ces espaces d'élaboration des politiques de l'Union européenne sont le résultat de reconfigurations, de négociations, de conflits jamais stabilisés entre une forte pluralité d'acteurs situés au cœur de la conduite de la politique culturelle européenne (aussi bien ses récepteurs, ses observateurs, ses experts, ou ses décideurs). Paradoxalement, il est aussi apparu que, malgré les rapports de force, les effets de subordination ou de concurrence, ces acteurs ne parviennent à sortir de l'incertitude que dans la mesure où leurs actions trouvent au moins temporairement des formes de coordination.

### **Des conceptions aux artefacts**

La mise en œuvre du programme *Europe Créative* réside donc dans l'imbrication entre un nombre considérable d'acteurs et une multiplicité de niveaux d'interaction interdépendants. Afin d'en faire la description, nous avons proposé d'aborder notre terrain au travers de trois niveaux d'analyse : celui de la fabrique des conceptions de la politique culturelle, celui de l'élaboration des instruments de cette politique et celui de leur mise en pratique. Ainsi, nous avons, au travers de la thèse, retracé la chaîne de traduction humaine et non-humaine du processus d'élaboration de la politique culturelle européenne, depuis ses cadres cognitifs jusqu'aux agencements sociotechniques auxquels ils donnent lieu.

En partant de l'extrémité conceptuelle de cette chaîne, notre enquête contribue au champ de recherche en science politique sur les référentiels ou les paradigmes dans l'action publique (Muller 2000), démontrant que les conceptions n'émergent pas spontanément, mais prennent place au travers du travail d'intermédiation d'intellectuels et d'experts qui mettent ces conceptions en conflit et en tension. Nous avons en particulier questionné les conditions de

possibilité de l'institutionnalisation de catégories comme la « créativité » ou « l'innovation » au cœur de la politique européenne, contribuant ainsi aux recherches portant sur la genèse de catégories d'action publique (Dubois 2009). De l'autre extrémité de la chaîne, nous avons montré depuis le guichet du programme *Europe Créative* que les processus de traduction du programme s'appuient sur des agencements sociotechniques et des artefacts fabriqués au cours de la mise en œuvre des instruments politiques. Nous complétons ainsi les travaux en sociologie de la traduction qui s'intéressent au rôle médiateur des objets non humains dans la construction des activités (Conein, Dodier et Thévenot 1993) et également ceux qui proposent d'observer les outils de gestion comme des analyseurs du monde social dont l'effet sur nos actions est discret mais fortement structurant (Chiapello et Gilbert 2013; 2016).

Dans notre tentative de donner autant de place aux formes idéologiques et conventionnelles de l'action publique qu'aux négociations situées qui lui donnent son existence concrète, la forme projet comme instrument prégnant du nouveau management public est apparue comme un bon moyen de faire le lien entre ces deux extrémités. Celui-ci opère en effet non seulement comme un espace de coordination entre les nombreux acteurs qui participe à façonner le financement culturel européen, mais aussi comme un véhicule entre les différents niveaux d'analyse. Nos observations ont notamment été riches d'enseignement sur la façon dont la réforme qui généralise le financement par projets s'adosse à la production d'un cadre conceptuel. La conception innovante en particulier a pour spécificité d'accompagner la construction d'un ensemble de problèmes publics (posés en termes de réduction budgétaire, de rupture technologique voire de « crise » économique et sociale) et l'élaboration de « solutions créatives » répondant à ces problèmes. Du point de vue de l'administration publique, le « financement par projets » est ainsi formulé comme un outil adéquat pour financer la culture dans une époque de « rupture » et de « transition ».

Depuis le guichet, si les acteurs se voient contraints de prendre le financement par projets tels qu'il se présente à eux, ceux-ci en produisent néanmoins différentes interprétations qui donnent du sens et justifient leurs actions. La mise en pratique des instruments de l'action publique au plus près du guichet est donc aussi l'occasion d'une réélaboration et d'un retour critique vers le niveau conceptuel.

### **Une analyse en termes de modernisation**

Le fil de notre enquête nous a amené à revenir sur l'une de nos principales intuitions de départ, à savoir que le passage au sein des politiques culturelles d'un discours centré sur les notions d'art et de culture, à un discours centré sur la notion de créativité, était le signe d'une

réforme « néolibérale » de la politique culturelle. Lorsque nous nous sommes emparé, au tout début nos recherches, de la littérature normative portant sur la politique culturelle, nous nous sommes aperçu que ses auteurs, chacun à leur manière, objectivaient l'idée d'un tournant des politiques culturelles. Les uns le plébiscitaient en le qualifiant de « tournant créatif », les autres dénonçaient une fuite vers un « tournant néolibéral ». Nous avons donc décidé d'élargir nos observations à ces acteurs qui semblaient nous en dire beaucoup sur « ce qui change et ce qui fait changer » la politique culturelle en Europe (Catlla et al. 2009). Les termes de « néolibéralisme » ou de « néolibéralisation » sont alors apparus de moins en moins comme des catégories d'analyse adéquates et de plus en plus comme des catégories indigènes. Notre effort de systématisation des différentes conceptions de la politique culturelle nous a permis de mettre en évidence la façon dont la politique culturelle émerge de processus historiques au long cours et se réforme plus récemment dans un sens libéral. Ce travail fut ensuite la base qui a permis de montrer les efforts des acteurs pour modeler et renégocier localement le sens de ces déplacements. En plus de ne pas être un strict phénomène idéologique (puisqu'elle nécessite un travail important, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des organisations qui reçoivent les financements) ce que nous percevions comme un processus de néolibéralisation donne lieu à une pluralité d'interprétations et de formes d'appropriation. En nous extirpant d'une analyse pensée en termes de « néolibéralisation » de l'action publique, nous avons proposé de partir plutôt de la notion de « modernisation » des politiques culturelles en tant qu'elle éclaire différemment les processus de réforme d'une politique publique.

Prendre la notion de modernisation, non pas au sens indigène, mais comme catégorie d'analyse, nous a d'abord permis d'insister sur le rôle de ce qui, au cours de la réforme, est invisibilisé ou disqualifié. En effet, contrairement à la notion de néolibéralisation qui n'a pas besoin du « non néolibéral » pour être pensée, la notion de modernisation nous a permis de ne pas oublier, et de tenter de comprendre concrètement, ce à quoi le moderne s'oppose. On voit notamment dans le troisième chapitre, lorsque les participants aux formations sont incités à abandonner d'anciennes pratiques (cf. p.178), l'importance du « non-moderne » (ou du traditionnel) dans la construction du moderne. Ainsi, l'opposition entre le moderne et le non-moderne est mise en scène, incarnée par des pratiques, des outils, des discours, qualifiés ou non de modernes, et il devient possible, en se penchant sur des cas précis de réformes, de définir ce que serait le moderne et ce que serait le traditionnel.

Un travail à partir de cette notion nous a permis également de souligner la réflexivité des acteurs dans le processus de réforme de la politique culturelle européenne. Contrairement à une analyse surplombante visant à montrer comment le « néolibéralisme » se serait « imposé

comme la nouvelle raison du monde » (Dardot et Laval 2010), faisant apparaître la néolibéralisation comme un processus homogène et autonome de diffusion d'une idéologie politique dans la structure sociale, la notion de modernisation nous a permis d'appréhender la réforme du point de vue des acteurs, comme le fruit de jugements multiples dont l'intention est d'aller vers le « mieux ». On voit ainsi, dans le deuxième chapitre, la façon dont le compromis se construit autour d'une conception moderne afin d'éviter le pire : la réduction budgétaire (voir II.2.2).

Enfin, quand bien même nous avons montré que la réforme des politiques publiques est bien orientée dans une direction qu'il est possible de qualifier de moderne (et non traditionnelle), nous avons pu voir à maintes reprises qu'au sein du moderne lui-même se jouent des contradictions et compromis. En sollicitant, dans chaque chapitre, la grille conceptuelle développée dans le premier chapitre, nous avons montré que le contexte historique et matériel et les interactions au cours desquelles les différentes conceptions prennent sens témoignent d'imbrications entre les conceptions modernes. Dans le cas précis de la réforme innovante de la politique culturelle européenne, nous avons pu voir que l'espace donné à la conception démocratique au cours de la traduction concrète du programme *Europe Créative* permet aux acteurs de poursuivre le cours de leur action. De même, alors que le nouveau management public s'est essentiellement construit contre la rigidité et la verticalité des bureaucraties et en faveur d'une responsabilisation des administrés, il s'ajoute, dans le cas du programme *Europe Créative*, aux formes bureaucratiques qu'il est supposé corriger voire remplacer (cf. 282). Un constat qui nous permet d'affirmer que, observée à partir de situations concrètes, la modernisation des politiques publiques peut s'accommoder d'une co-présence paradoxale avec des outils et des pratiques « non modernes ».

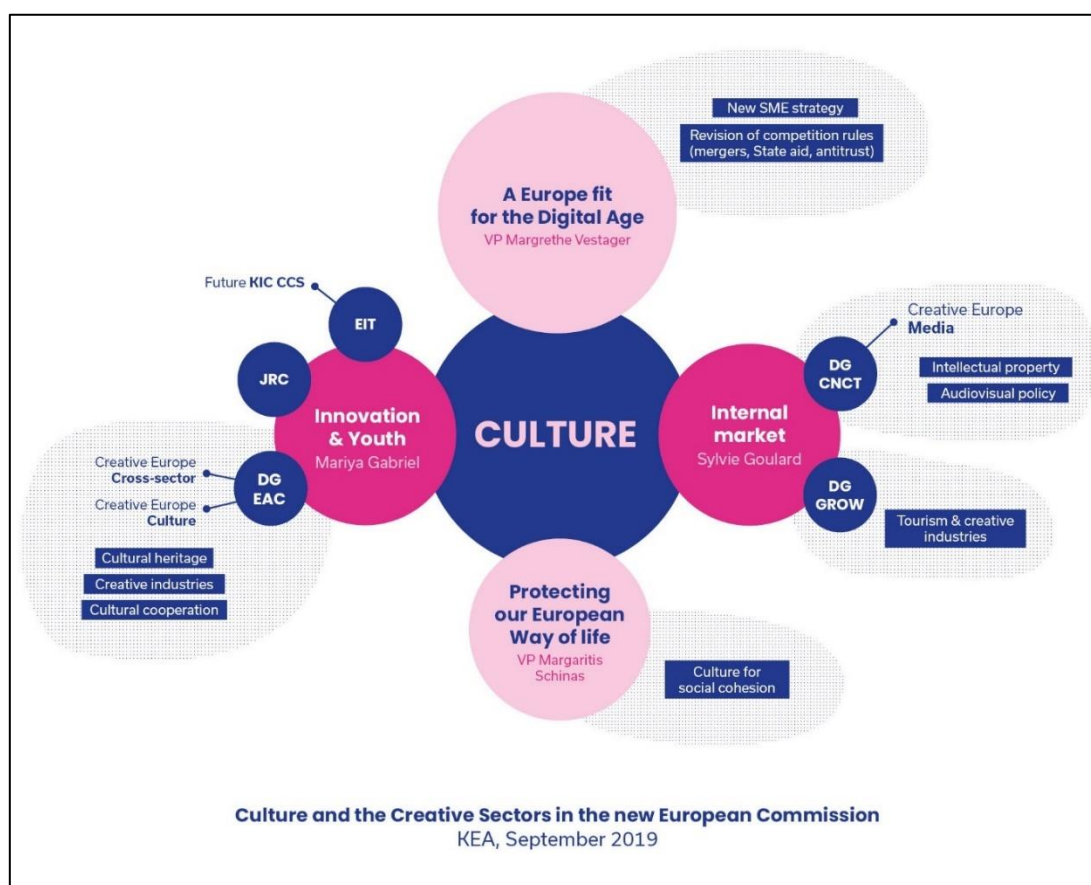
### **Décloisonnement ou disparition de la culture ?**

Le 10 septembre 2019, la nouvelle présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, annonce la composition de la nouvelle Commission qui prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> novembre 2019. À la surprise de nombreux observateurs, parmi les intitulés des nouvelles Directions Générales de la Commission, aucun ne porte le mot de « culture ».

Cette annonce suscite immédiatement des réactions, notamment chez une partie des acteurs étudiés dans cette thèse. Le surlendemain, le 12 septembre 2019, *Culture Action Europe* publie un communiqué suivi d'une pétition intitulée « *Bring culture back, Ms. President!* ». Les responsables de l'organisation indiquent ainsi, « *Culture Action Europe* est heureuse de voir que la culture est intégrée à une quantité de domaines politiques [...] toutefois, nous sommes

très préoccupés par le déclassement de la culture au sein du portefeuille de la Commissaire, [...] c'est pourquoi nous avons lancé une pétition en ligne pour demander que le titre du poste de la Commissaire soit transformé en "Innovation, Jeunesse et Culture" »<sup>145</sup>. Quelques jours plus tard, le 23 septembre 2019, KEA *European Affairs*, le cabinet de conseil régulièrement sollicité par la Commission pour rédiger ses rapports, publie un article intitulé « *Culture: nowhere or everywhere?* ». Dans cet article, le cabinet tente de « répondre aux préoccupations sur l'absence du terme de « culture » parmi les intitulés de poste des commissaires »<sup>146</sup>. À l'aide d'un schéma (voir Figure 52), l'article s'efforce de montrer que les portefeuilles précédemment regroupés au sein de la DG EAC sont en fait répartis entre plusieurs Directions Générales : la DG Innovation et Jeunesse et, dans une moindre mesure, la DG Protection du mode de vie européen et la DG Marché intérieur.

**Figure 52 – « Where is culture? » selon le cabinet KEA après la nomination de la nouvelle Commission européenne**



<sup>145</sup> « *Bring back culture, Ms. President! Bring culture back in the Commissioner Gabriel's title* », Avaaz, 12 septembre 2019 [en ligne]. [https://secure.avaaz.org/en/community\\_petitions/Ursula\\_von\\_der\\_Leyen\\_Bring\\_culture\\_back\\_in\\_the\\_Commissioner\\_Gabriele\\_title/details/](https://secure.avaaz.org/en/community_petitions/Ursula_von_der_Leyen_Bring_culture_back_in_the_Commissioner_Gabriele_title/details/) [consulté le 02 octobre 2019]

<sup>146</sup> « *Where is culture?* », KEA, 23 septembre 2019 [en ligne]. <https://keanet.eu/culture-nowhere-or-everywhere/> [consulté le 02 octobre 2019]



Cette « disparition » de la culture parmi les intitulés de poste des commissaires européens s'inscrit dans un processus de modernisation au long cours. Un des apports de cette thèse est d'avoir pu formaliser dès notre premier chapitre, une recomposition, depuis les années 1980, des lignes de tension parmi les conceptions justifiant l'action publique en matière de culture. Au couple traditionnel, opposant culture de masse et culture cultivée, s'est substituée une conception pensée en termes d'innovation et d'apport de la culture pour la créativité, d'une part, et une conception pensée en termes de démocratie et d'écologie culturelle. Aussi, par le biais de ce phénomène de modernisation, la culture n'a progressivement plus été observée comme un ensemble d'objets, mais comme un ensemble de processus contribuant à produire de l'impact dans d'autres domaines.

Si aujourd'hui CAE tente de redonner à l'Union européenne une Direction Générale qui porte dans son intitulé le mot de « culture », il apparaît que la disparition de ce mot est la suite d'un phénomène de décloisonnement du domaine de la politique culturelle et de « *mainstreaming* » de la culture que les dirigeants de CAE eux-mêmes appelaient de leurs vœux. Dans le texte de sa pétition, il est d'ailleurs notable que l'organisation se dise « heureuse de voir que la culture est intégrée à une quantité de domaines politiques » tout en regrettant que le terme disparaisse des intitulés de postes.

Ces dernières années, CAE s'est dédiée davantage aux thématiques liées à la démocratie, à la citoyenneté et au développement durable. Pourtant, la « culture » est ce qui lui permet de défendre la spécificité de sa compétence comme de la voix qu'elle porte. On retrouve ici un des paradoxes, déjà souligné par Dubois (2000, p. 301) : le décloisonnement de la politique culturelle permet de moderniser la justification des dépenses réalisées en direction des organisations culturelles, mais engendre dans le même temps une dilution de la culture dans d'autres domaines d'action publique. Cette dilution va de pair avec une perte de l'ancrage et des confinements qui font la spécificité de la culture. Le champ culturel et artistique n'est alors plus pensé depuis son autonomie, mais à partir de la nature de son hétéronomie, soit au profit de processus démocratiques, soit en vue de l'innovation. Bien entendu, le développement de ces nouvelles approches de la politique culturelle n'empêche pas la permanence de conceptions traditionnelles, mais ces déplacements sont visibles dans les discours de chercheurs anglo-saxons et exacerbés dans l'espace d'élaboration des politiques de l'Union européenne. Désormais, CAE se voit contrainte de rendre un peu de sa spécificité à la « culture » au risque d'être mise en concurrence avec l'ensemble des organisations de la « société civile ».

## Un continent d'intermédiaires

Il est possible de se demander ce que finance le financement culturel dans un contexte de fort décloisonnement de la politique et d'hétéronomie du champ culturel. Il s'agit d'une question d'autant plus pertinente qu'à mesure que les financements nationaux baissent ou stagnent, les organisations culturelles se tournent vers le niveau européen pour tenter d'obtenir des financements.

Comme l'a montré Howard Becker, une œuvre artistique n'est jamais le produit d'un seul artiste, mais celui d'un important réseau d'acteurs (Becker 1988). Dans notre cas, le réseau apparaît essentiellement constitué d'intermédiaires détachés de la pratique artistique (administrateurs, chargés de projets, chercheurs, formateurs, consultants, experts, techniciens) qui délèguent des activités à d'autres intermédiaires plus ou moins précaires. De surcroît, la structure de financement imposée par l'Union européenne fait prendre aux fonctions de gestion et d'administration une place importante dans le travail émanant du projet. Les différents intermédiaires du projet se trouvent progressivement tous enjointés à « manipuler des symboles » (Reich 2010), accordant davantage de temps et d'énergie à la production d'artefacts qui leur permettent de s'assurer de la continuité du financement, qu'à des activités qu'ils jugent fondamentalement importantes. L'opposition traditionnelle au sein des organisations culturelles entre dimension gestionnaire et dimension artistique du travail (Chiapello 1998) laisse alors place à un phénomène d'extension du champ des activités gestionnaires qui amenuise la place accordée aux activités culturelles et artistiques en tant que telles. Ce phénomène d'extension continue du réseau d'intermédiaires-gestionnaires est d'ailleurs renforcé par les efforts d'intégration de l'Union européenne dont la spécificité est de stimuler les liens entre acteurs et entre États membres. Autrement dit, les projets eux-mêmes consistent surtout à fabriquer de l'intermédiation.

L'élargissement du domaine de l'intermédiation est visible au cours de la mise en œuvre des projets *Europe Créative*, mais également au fil de l'élaboration de la politique culturelle elle-même. En effet, dans des domaines politiques comme la culture, où l'Union européenne dispose à la fois de peu de compétences, de peu de ressources et de peu de légitimité, celle-ci cherche à compenser sa faiblesse en bâtissant des relations partenariales avec des acteurs tiers. Comme dans le cas des lobbies industriels au moment de la construction européenne (Laurens 2015), de nombreux groupes d'intérêt public sont sollicités dans l'élaboration de la politique culturelle pour apporter à l'action de l'Union européenne des connaissances et des ressources (en répondant aux consultations ou par le biais d'un ensemble d'études et de rapports CAE fournit

à la Commission un travail important de réflexion et de synthèse), mais aussi de la légitimité (comme nous l'avons vu dans les deuxième et quatrième chapitres, le groupe d'intérêt participe en définitive à sanctionner positivement le projet de réforme).

L'entrée des organisations tierces dans le cercle des partenaires de la Commission européenne ne se fait pas de manière homogène selon les intérêts et les causes défendues. Le cas spécifique de CAE donne, à ce titre, un tour encore plus intéressant à la question de l'intermédiation au niveau européen. Nous l'avons vu dans le dernier chapitre, son autonomie et ses appuis critiques sont fortement limités du fait de son statut à la fois de porte-parole, d'expert et de porteur de projet. L'organisation apparaît alors comme un intermédiaire-critique compétent pour intervenir dans la fabrique des politiques culturelles autant que comme un intermédiaire-porteur chargé de façonner des réseaux culturels à travers l'Europe.

À partir du cas de CAE, on peut ainsi envisager le financement européen de la culture non seulement comme un financement dirigé vers une panoplie d'intermédiaires de la culture, mais aussi comme un travail d'intégration d'un ensemble d'acteurs au processus de décision et de mise en œuvre d'une politique (y compris des acteurs critiques et hostiles aux directions prises par les politiques européennes). Ce processus d'hybridation de la masse des interlocuteurs des institutions européennes participe à élargir le champ des intermédiaires tout comme celui des typologies de l'intermédiation.

### **Perspectives pour une étude de la modernisation à partir de ses interstices**

L'époque contemporaine montre des transformations importantes de nos institutions. De nombreux travaux proposent de décrire ces transformations comme les étapes d'une néolibéralisation du monde. Notre enquête contribue à montrer que ces transformations ne constituent néanmoins pas un processus homogène. Nous insistons, pour conclure, sur l'intérêt, pour de futures recherches, de se pencher sur la propension de la modernisation des institutions à se jouer au niveau des interstices, c'est-à-dire à l'intersection de plusieurs cadres conceptuels et par le biais d'acteurs situés entre plusieurs sphères et logiques d'action. Les processus que nous avons observés dans cette thèse semblent en effet offrir des perspectives de recherche intéressantes pour comprendre à la fois le rôle joué par la variété des modes d'engagement et de justification qui peuvent émerger au cours de ces processus, mais également celui joué par l'hybridité des acteurs qui nourrissent cette pluralité.

Premièrement, il nous semble que notre approche, dont l'intérêt est de procéder par feuilletage, en opposant à la fois moderne et traditionnel, mais également en décelant une variété de conceptions au sein même du moderne, n'est pas spécifique à notre objet et peut être

appliquée à de nombreux autres terrains. Nous proposons ainsi de faire l'hypothèse que c'est parce qu'il y a imbrication entre plusieurs formes « modernes » que le processus de modernisation est rendu possible et la critique radicale (ou non moderne) progressivement résorbée. Pensée sous forme d'une opposition entre orthodoxie et hétérodoxie, la poursuite du processus de modernisation résiderait ainsi dans la capacité de l'institution à intégrer au cours orthodoxe de l'action des éléments de l'hétérodoxie ou de la critique.

Deuxièmement, nous nous proposons de faire l'hypothèse que ce phénomène d'intégration de la critique passe par le biais d'un ensemble d'intermédiaires, en particulier des organisations hybrides comme CAE ou le RCE, qui agissent comme un pont entre des acteurs très différents et des conceptions du « juste » *a priori* opposées. En étant situés ni vraiment du côté de l'institution, ni vraiment de sa critique, ni vraiment du côté de la gestion, ni vraiment du côté de la culture, ces acteurs travaillent aux interstices de la modernisation. Les organisations intermédiaires apparaissent souvent elles-mêmes habitées par des individus situés professionnellement aux interstices (des autoentrepreneurs multitâches, managers ou consultants, parfois précaires) qui circulent dans et gravitent autour des institutions.

Ces organisations et ces individus que l'on trouve sur le terrain européen du financement culturel peuvent être trouvés à de nombreux endroits et sont sans doute plus nombreux qu'il n'y paraît. Ce sont par exemple eux qui prennent en charge les questions de la « diversité » du personnel dans l'entreprise capitaliste (Bereni et Prud'Homme 2019) ou la diffusion d'une « finance verte » dans l'économie de marché (Tordjman et Boisvert 2012). Par le biais de leur critique *modificatrice*, ceux-ci participent à requalifier nos discours et nos pratiques dans un sens qui intègre à la fois une évolution institutionnelle dominante (productrice d'inégalités économiques et sociales de genre ou de race et d'effets néfastes pour l'écologie, par exemple) et sa critique. Ce processus d'intégration de la critique modificatrice, comme nous l'avons vu à partir de notre enquête, va de pair avec de nombreuses implications politiques (disqualification de schémas traditionnels, disparition des logiques propres du champ concerné, élargissement du terrain des preuves demandées pour justifier l'efficacité d'une dépense). Nous ouvrons la possibilité d'observer ces processus dans d'autres domaines des politiques publiques ou du secteur privé.



## Annexes

<b>Annexe 1</b> – Communiqué de Tibor Navracsics à la suite de l’arrêt du subventionnement par la Commission européenne de l’Orchestre des jeunes de l’Union européenne	410
<b>Annexe 2</b> - Liste des articles, chapitres et ouvrages mobilisés pour réaliser la modélisation du réseau de la dispute	411
<b>Annexe 3</b> - Valeur absolue des liens d'intercitation	414
<b>Annexe 4</b> - Corpus issu de la littérature grise	415
<b>Annexe 5</b> - Extraits des amendements soumis par le Parlement à la Commission européenne [Parlement européen 2013B]	420
<b>Annexe 6</b> - Critères d’attribution du volet « culture » du programme Europe Créative [EACEA 2015A]	423
<b>Annexe 7</b> - Détail des journées d'observation	424
<b>Annexe 8</b> - Liste des entretiens menés	426
<b>Annexe 9</b> - Liste des artefacts de projet réunis	429
<b>Annexe 10</b> - Répartition du budget du volet Culture du programme Europe Créative en 2015 et 2014 [Parlement européen 2016, p. 32]	430
<b>Annexe 11</b> - Recensement de l’ensemble des textes (articles ou ouvrages) exploités durant les formations auxquelles nous avons participé	431
<b>Annexe 12</b> - Liste des principales tâches effectuées en tant que stagiaire au sein de CAE	433



**Annexe 1 – Communiqué de Tibor Navracsics à la suite de l'arrêt du subventionnement par la Commission européenne de l'Orchestre des jeunes de l'Union européenne<sup>147</sup>**

NEWSEAC

## Statement by Commissioner Tibor Navracsics on the closure of the European Union Youth Orchestra

3 years 4 months ago programme grantloan

Over the last 40 years, the European Union Youth Orchestra has come to symbolise musical excellence and cultural diversity. Its young musicians and conductors have been outstanding ambassadors of the European idea. I would regret it if the Orchestra were to cease operations from September 2016.



**Tibor Navracsics**  
European Commissioner

Image: © European Union 2016

**UPDATE** On 1 June 2016, the Commission issued a **press release** on the matter.

The European Commission is proud to have supported the European Union Youth Orchestra over many years. Between 2000 and 2014, our programmes for culture have provided the Orchestra with funding worth €10,500,000.

In 2014, the Commission launched 'Creative Europe', the European Union's new programme for the cultural and creative sectors. It helps artists, creators and performers to find new audiences, develop new skills and embrace the digital world. The programme finances **cross-border projects**, including **platforms** and **networks** of cultural operators; it no longer provides operational grants to single organisations, which should be encouraged to diversify their funding sources. The evaluation of the old programme had showed that operating grants were not the best instrument to support innovative cultural operators; giving grants to projects rather than organisations was considered more effective to allocate limited taxpayers' money to high-impact cultural actions. These rules were agreed with the European Parliament and the EU Member States and apply to every candidate seeking funding under the Creative Europe programme.

Competition for 'Creative Europe' funding is extremely strong, and the programme selects only a limited number of projects. Independent experts ensure that each project is assessed on its merits. The European Union Youth Orchestra successfully applied for funding in 2014, and its project came to an end, as planned, in 2015. However, the Orchestra's next application was unsuccessful, as other projects corresponded better with Creative Europe's priorities. Out of the 112 projects submitted, only 15 were selected for funding.

These calls for proposals are organised every year. Unsuccessful applicants can always improve their bid and try again within a couple of months.

I hope that the European Union Youth Orchestra will be able to find new sources of funding, including under the Creative Europe programme, and continue its activities. It has a proud record of promoting musical talent and cultural diversity, and its disappearance would be a great loss.

<sup>147</sup> « Statement by Commissioner Tibor Navracsics on the closure of the European Union Youth Orchestra », Commission européenne, 12 mai 2016 [en ligne]. [https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/news/20160512-european-union-youth-orchestra\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/news/20160512-european-union-youth-orchestra_en) [consulté le 2 octobre 2019]

**Annexe 2 - Liste des articles, chapitres et ouvrages mobilisés pour réaliser la modélisation du réseau de la dispute**

<b>Littérature orthodoxe étudiée</b> (5 auteurs, 14 références)					
<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Titre</b>	<b>Format</b>	<b>Publication</b>	<b>Pages</b>
CAVES Richard E.	2000	<i>Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce</i>	Livre	Harvard University Press	472
CUNNINGHAM Stuart	2002	« From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications »	Article	<i>Media International Australia incorporating Culture and Policy</i>	11
CUNNINGHAM Stuart	2004	« The Creative Industries after Cultural Policy: A Genealogy and Some Possible Preferred Futures »	Article	<i>International Journal of Cultural Studies</i>	10
CUNNINGHAM Stuart	2006	« What Price a Creative Economy? »	Article	<i>Platform Papers</i>	55
CUNNINGHAM Stuart	2009	« Trojan horse or Rorschach blot? Creative industries discourse around the world »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	11
CUNNINGHAM Stuart <i>et al.</i>	2008	« Social network markets: a new definition of the creative industries »	Article	<i>Journal of Cultural Economics</i>	18
CUNNINGHAM Stuart <i>et al.</i>	2008	« Four models of the creative industries »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	14
CUNNINGHAM Stuart <i>et al.</i>	2010	« Creative Industries after the First Decade of Debate »	Article	<i>The Information Society</i>	10
FLORIDA Richard	[2002] 2004 2012 2014	<i>The Rise of the Creative Class</i>	Livre	Basic Books	512
FLORIDA Richard <i>et al.</i>	2004	<i>Europe in the creative age</i>	Rapport	Carnegie Mellon University and Demos	48
HOWKINS John	2002	<i>The Creative Economy: How People Make Money from Ideas</i>	Livre	Penguin UK	341
THROSBY David	2001	<i>Economics and Culture</i>	Livre	Cambridge University Press	226
THROSBY David	2008	« A New “moment” for cultural policy? »	Chapitre	In Andersen et Oakley (eds.), <i>Making meaning, making money</i> , Cambridge Scholars	16
THROSBY David	2010	<i>The Economics of Cultural Policy</i>	Livre	Cambridge University Press	295



**Littérature hétérodoxe étudiée**

(6 auteurs, 17 références)

<b>Auteur</b>	<b>Année</b>	<b>Titre</b>	<b>Format</b>	<b>Publication</b>	<b>Pages</b>
GARNHAM Nicholas	2005	« From cultural to creative industries »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	14
HESMONDHALGH David	2007	<i>The cultural industries</i>	Livre	SAGE	346
HESMONDHALGH David	2008	« Cultural and Creative Industries »	Chapitre	In Bennett, John Frow (eds.), <i>The Sage handbook of cultural analysis</i> , Sage.	17
HESMONDHALGH David <i>et al.</i>	2009	« Looking for work in creative industries policy »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	15
HESMONDHALGH David, OAKLEY Kate <i>et al.</i>	2015	« Were New Labour's cultural policies neo-liberal? »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	17
MCGUIGAN Jim	2004	<i>Rethinking Cultural Policy</i>	Livre	McGraw-Hill Education	186
MCGUIGAN Jim	2005	« Neo-Liberalism, Culture and Policy »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	12
MCGUIGAN Jim	2016	<i>Neoliberal Culture</i>	Livre	Palgrave Macmillan	249
OAKLEY Kate	2004	« Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development »	Article	<i>International Journal of Cultural Studies</i>	10
OAKLEY Kate	2009	« The disappearing arts: creativity and innovation after the creative industries »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	10
OAKLEY Kate <i>et al.</i>	2008	<i>Making meaning, making money: directions for the arts and cultural industries in the creative age</i>	Livre	Cambridge Scholars	272
PRATT Andy C.	2005	« Cultural industries and public policy »	Article	<i>International Journal of Cultural Policy</i>	13
PRATT Andy C.	2008	« Creative cities: the cultural industries and the creative class »	Article	<i>Geografiska Annaler: Series B, Human Geography</i>	10
PRATT Andy C. <i>et al.</i>	2009	« Creativity, Innovation and the Cultural Economy: Snake oil for the 21st Century? »	Chapitre	In Pratt, Jeffcutt (eds.), <i>Creativity, innovation in the cultural economy</i> , Routledge.	20

SCHLESINGER Philip	2009	« Creativity and the Experts: New Labour, Think Tanks, and the Policy Process »	Article	<i>The International Journal of Press/Politics</i>	17
SCHLESINGER Philip	2013	« Expertise, the academy and the governance of cultural policy »	Article	<i>Media, Culture &amp; Society</i>	8
SCHLESINGER Philip	2016	« The creative economy: invention of a global orthodoxy »	Article	<i>Innovation: The European Journal of Social Science Research</i>	17

Annexe 3 - Valeur absolue des liens d'intercitation

	Caves	Cunningham	Florida	Howkins	Throsby	Garnham	Hesmondhalgh	McGuigan	Oakley	Pratt	Schlesinger
Caves	soutient (30)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
	critique (1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cunningham	soutient (30)	4	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	4	3	5	5	4	4	4	0	0	2
	critique (1)	0	0	0	0	3	2	2	0	0	0
Florida	soutient (30)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1
	critique (1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Howkins	soutient (30)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	critique (1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Throsby	soutient (30)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	3	2	3	1	3	2	3	2	2	3
	critique (1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garnham	soutient (30)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	cite (10)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	critique (1)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Hesmondhalgh	soutient (30)	0	0	0	0	3	0	1	2	1	1
	cite (10)	2	1	2	2	5	3	2	2	2	4
	critique (1)	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0
McGuigan	soutient (30)	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
	cite (10)	0	1	0	1	2	2	2	2	2	1
	critique (1)	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0
Oakley	soutient (30)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	cite (10)	0	4	4	1	2	1	0	0	1	1
	critique (1)	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0
Pratt	soutient (30)	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
	cite (10)	0	0	7	0	1	1	1	0	0	0
	critique (1)	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
Schlesinger	soutient (30)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	cite (10)	0	0	0	0	2	2	2	0	1	0
	critique (1)	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0

Lecture : Les auteurs mentionnés sur la colonne de gauche ont cité (X) fois les auteurs mentionnés sur la première ligne. Ces citations ont été réparties selon leur intensité (30 = l'auteur soutient [vert], 10 = l'auteur cite de façon neutre [jaune], 1 = l'auteur critique [rouge]).

**Annexe 4 - Corpus issu de la littérature grise**

<b>Entité</b>	<b>Année</b>	<b>Type de document</b>	<b>Code</b>	<b>Date</b>	<b>Titre</b>
Budapest Observatory	2019	Rapport		01/03/2019	<i>Public Funding of Culture in Europe, 2004-2017</i>
CAE	2014	Rapport			<i>Overall evaluation of the campaign: 'we are more – act for culture in Europe'</i>
CAE	2015	Rapport			<i>Culture and Wellbeing - Theory, methodology and other challenges: An itinerary</i>
CAE	2017	Rapport			<i>Culture and Wellbeing</i>
Colloque européen sur la prospective du développement culturel	1972	Compte-rendu			Déclaration d'Arc-et-Senans
Comité des Régions	2012	Avis	JO C 277	13/09/2012	Avis du Comité des régions sur l' «Europe créative»
Comité Économique et Social Européen	2012	Avis	JO C 181	21/06/2012	Avis sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant le programme "Europe créative"
Commission européenne	1972	Communication	COM(1977) 560	21/11/1977	Pour une action communautaire dans le domaine de la culture
Commission européenne	1977	Communication	COM(77) 560	02/12/1977	<i>Community action in the cultural sector</i>
Commission européenne	1987	Communication	COM(87) 603	14/12/1987	<i>A fresh boost for culture in the European Community</i>
Commission européenne	2002	Rapport		30/06/2002	<i>Report for the evaluation of the line A-3042: Organisations promoting European culture</i>
Commission européenne	2007	Communication	COM(2007) 242	10/05/2007	Agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation
Commission européenne	2008	Livre vert	COM(2008) 466	16/07/2008	Le droit d'auteur dans l'économie de la connaissance
Commission européenne	2012	Document de travail		01/07/2012	<i>Creative Europe Programme - The Cultural and Creative Sectors Loan Guarantee Facility: Frequently Asked Questions</i>
Commission européenne	2015	Communication	COM(2015) 192	06/05/2015	Stratégie pour un marché unique numérique en Europe
Commission européenne	2009A	Document de travail		22/11/2009	<i>Creative Content in a European Digital Single Market: Challenges for the Future</i>
Commission européenne	2009B	Règlement	336/2009/CE	20/04/2009	Établissant l'Agence exécutive « Éducation, audiovisuel et culture »

Commission européenne	2010A	Livre vert	COM(2010) 0183	27/04/2010	Libérer le potentiel des industries culturelles et créatives
Commission européenne	2010B	Stratégie	COM(2010) 2020	03/03/2010	Europe 2020 : la stratégie de l'Union européenne pour la croissance et l'emploi
Commission européenne	2010C	Rapport	390/2010/CE	01/12/2010	Sur la concrétisation de l'agenda européen de la culture
Commission européenne	2011A	Document de travail	SEC(2011) 1399	23/11/2011	<i>The impact assessment for the future Creative Europe programme</i>
Commission européenne	2011B	Proposition de règlement	COM(2011) 785	23/11/2011	<i>Proposal for a regulation of the European parliament and of the Council on establishing the Creative Europe Programme</i>
Commission européenne	2011C	Recommandation	711/2011/CE	27/10/2011	Sur la numérisation et l'accessibilité en ligne du matériel culturel et la conservation numérique
Communauté européenne	1992	Traité	OJ C 191	29/07/1992	Traité sur l'Union européenne
Conseil de l'Europe	1950	Convention	STE 005	04/11/1950	Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales
Conseil de l'Europe	1954	Convention	STE 018	19/12/1954	Convention culturelle européenne
Conseil de l'Europe	1979	Recommandation	REC 850	30/01/1979	La coopération culturelle européenne à la lumière des récentes propositions de la CEE
Conseil de l'Europe	1949A	Statuts		05/05/1949	Statuts du Conseil de l'Europe
Conseil de l'Europe	1949A	Assemblée consultative	Doc. 23	26/08/1949	Méthodes par lesquelles le Conseil de l'Europe peut développer la coopération culturelle entre ses membres
Conseil européen	1973	Déclaration		14/12/1973	Déclaration sur l'identité européenne
Conseil européen	2000	Stratégie		24/03/2000	Les conclusions de la Présidence du Conseil européen de Lisbonne de 2000
Conseil européen	2002	Résolution	C(2002) 162/03	25/06/2002	Résolution du Conseil du 25 juin 2002 sur un nouveau plan de travail en matière de coopération européenne dans le domaine de la culture
Conseil européen	2004	Conclusions	14380/04	11/11/2004	Plan de travail pour la Culture 2005-2006
Conseil européen	2006	Conclusions	8749-1-09	01/11/2006	Sur la culture en tant que catalyseur de la créativité et de l'innovation
Conseil européen	2007	Conclusions	8635/07	20/04/2007	Sur la contribution des secteurs culturel et créatif à la réalisation des objectifs de Lisbonne

Conseil européen	2008	Conclusions	143/2008/CE	21/05/2008	Plan de travail 2008-2010 en faveur de la culture
Conseil européen	2010	Conclusions	325/2010/CE	19/11/2010	Plan de travail 2011-2014 en faveur de la culture
Conseil européen	2011	Conclusions	2011/C 175/01	15/06/2011	Conclusions du Conseil sur la contribution de la culture à la mise en œuvre de la stratégie Europe 2020
Conseil européen	2012	Conclusions	C(2012) 393/03	27/11/2012	<i>Council conclusions on Cultural Governance</i>
Conseil européen	2012A	Compte-rendu	16155/1	16/11/2012	Rapport de discussion sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant le programme "Europe créative"
Conseil européen	2012B	Document de travail	9291/12	30/04/2012	Document de réflexion de la présidence sur la proposition de règlement du Parlement et du Conseil établissant le programme « Europe Créative »
EACEA	2016	Rapport d'activité	Ares(2016)198 3877	26/04/2016	<i>Annual Activity Report 2015</i>
EACEA	2013A	Appel à proposition	EAC/S18/2013	19/03/2013	Soutien aux projets de réseau européen - Europe Créative (2014-2020) - Sous-programme « Culture »
EACEA	2015A	Appel à proposition	EACEA 29/2015	07/10/2015	Soutien aux projets de coopération européenne - Europe Créative (2014-2020) - Sous-programme « Culture »
EACEA	2015B	Appel à proposition	EACEA 47/2014	25/02/2015	Soutien aux projets de plateforme - Europe Créative (2014-2020) - Sous-programme « Culture »
EACEA	2018A	Guide		01/10/2018	Guide for Experts on quality assessment of Creative Europe 'Culture sub-programme'
EACEA	2018B	Rapport d'activité	Ares(2018)183 1693	05/04/2018	<i>Annual Activity Report 2017</i>
EACEA	2013B	Appel à manifestation d'intérêt	EACEA/2013/0 1		En vue de l'établissement d'une liste d'experts chargés d'aider l'Agence exécutive
Ecotec (commandé par la Commission européenne)	2009	Rapport		01/03/2009	Information systems to support the mobility of artists and other professionals in the culture field: a feasibility study
EFAH	2001	Rapport		12/12/2001	<i>Evaluation criteria for cultural networks in Europe</i>
Ericarts (commandé par la Commission européenne)	2008	Rapport		01/10/2008	<i>Mobility Matters Programmes and Schemes to Support the Mobility of Artists and Cultural Professionals</i>

ESSnet-Culture et ESTAT (commandé par la Commission européenne)	2012	Rapport		01/06/2012	<i>European Statistical System Network on Culture</i>
IETM	2001	Rapport			<i>How Networking Works</i>
KEA (commandé par la Commission européenne)	2006	Rapport		01/10/2006	<i>The economy of culture in Europe</i>
KEA (commandé par la Commission européenne)	2009	Rapport		01/06/2009	<i>The impact of culture on creativity</i>
Ministère de la Culture et de la Communication	2012	Compte-rendu			Note des autorités françaises sur l'instrument financier
Nations Unies	2011	Résolution	66/184	22/12/2011	<i>Resolution adopted by the General Assembly on 22 December 2011 on Culture and development</i>
OCDE	2001	Rapport			La société créative du XXIe siècle
Parlement européen	2001	Budget	JO L 56	26/02/2001	<i>Final adoption of the general budget of the European Union for the financial year 2001</i>
Parlement européen	2006	Rapport	PE 375.309	30/11/2006	<i>Financing the Arts and Culture in the European Union</i>
Parlement européen	2008	Résolution	TA(2008)0123	10/04/2008	Sur les industries culturelles en Europe
Parlement européen	2016	Rapport	PE 581 413	01/06/2016	<i>The Creative Europe programme: European Implementation Assessment</i>
Parlement européen	2012A	Rapport	PE 474.563	01/06/2012	<i>Use of Structural Funds for Cultural Projects</i>
Parlement européen	2012B	Rapport	PE 495.825	01/09/2012	Le volet Culture du programme Europe Créative 2014-2020
Parlement européen	2012C	Audition		26/04/2012	<i>Public hearing on: Defining the Future EU Culture and Media Programmes</i>
Parlement européen	2013A	Compte-rendu		18/11/2013	Débat sur le programme Europe Créative
Parlement européen	2013B	Projet de résolution	PE 494.523v02-00	14/01/2013	Projet de résolution législative sur la proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil établissant le programme "Europe créative"
Parlement européen et Conseil européen	2000	Décision	JOL_2000_063_R_0001_01	14/02/2000	<i>Establishing the "Culture 2000" programme</i>
Parlement européen et Conseil européen	2008	Décision	1350/2008/CE	16/12/2008	Année européenne de la créativité et de l'innovation (2009)

Parlement européen et Conseil européen	2011	Décision	1194/2011/UE	16/11/2011	Label du Patrimoine européen
Parlement européen et Conseil européen	2012	Résolution	2012-0199-COD	01/10/2012	Capitales européennes de la culture
Parlement européen et Conseil européen	2013	Règlement	1295/2013	11/12/2013	<i>Establishing the Creative Europe Programme (2014 to 2020)</i>
Parlement européen et Conseil européen	2006A	Décision	JOL_2006_372_R_0001_01	12/12/2006	<i>Establishing the Culture programme (2007–2013)</i>
Parlement européen et Conseil européen	2006B	Décision	1904/2006/CE	12/12/2006	Établissant, pour la période 2007-2013, le programme « L'Europe pour les citoyens » visant à promouvoir la citoyenneté européenne active
Parlement européen et Conseil européen	2006C	Décision	1983/2006/CE	18/12/2006	Année européenne du dialogue interculturel (2008)
Relais Culture Europe	2012				Guide Europe Créative - volet "Culture"
The European Cluster Observatory - Europe Innova (commandé par la Commission européenne)	2011	Rapport	D9-1	01/04/2011	<i>Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries</i>
UNESCO	1998	Rapport	CLT/1998/PI/H/1		Notre diversité créatrice, Rapport de la Commission mondiale de la culture et du développement
UNESCO	2008	Rapport			<i>Creativity economy report</i>
Utrecht School of the Arts (commandé par la Commission européenne)	2010	Rapport		01/12/2010	<i>The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries</i>



**Annexe 5 - Extraits des amendements soumis**  
**par le Parlement à la Commission européenne [Parlement européen 2013B]**

Text proposed by the Commission	Amendment
<b>Amendment 2</b> <b>Proposal for a regulation</b> <b>Recital 1</b>	
<p>(1) The Treaty aims at an ever closer union among the peoples of Europe and confers on the Union the task, inter alia, of contributing to the flowering of cultures of Member States, while respecting their national and regional diversity <i>and at the same time ensuring that the conditions necessary for the competitiveness of the Union's industry exist</i>. In this respect, the Union, where necessary, supports and supplements Member States' actions to respect cultural and linguistic diversity, <i>strengthen the competitiveness of the European cultural and creative sectors and facilitate adaptation to industrial changes, in particular through vocational training</i>.</p>	<p>(1) The Treaty aims at an ever closer union among the peoples of Europe and confers on the Union the task, inter alia, of contributing to the flowering of cultures of Member States, while respecting their national and regional diversity. In this respect, the Union, where necessary, supports and supplements Member States' actions to respect cultural and linguistic diversity <i>in accordance with Article 167 of the Treaty and the 2005 UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, and to safeguard and enhance Europe's tangible and intangible cultural heritage. It should also foster culture as an element of freedom of expression, inclusion, social cohesion, intercultural dialogue and attention to minorities</i>.</p>
<b>Amendment 8</b> <b>Proposal for a regulation</b> <b>Recital 5</b>	
<p>(5) The UNESCO Convention on the Protection and <i>the</i> Promotion of the Diversity of Cultural Expressions which entered into force on 18 March 2007, and <i>to</i> which <i>the Union is a party</i>, aims at strengthening international cooperation, including international co-production and co-distribution agreements, and solidarity so as to favour the cultural expression of all countries.</p>	<p>(5) The UNESCO Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions, which entered into force on 18 March 2007 and which <i>is part of the acquis communautaire, underlines that cultural activities, goods and services have both an economic and a cultural nature, because they convey identities, values and meanings, and must not, therefore, be treated as solely having commercial value. That Convention</i> aims at strengthening international cooperation, including international co-production and co-distribution agreements, and solidarity so as to favour the cultural expression of all countries <i>and individuals. In that regard, the Convention also states that due attention should be paid to the special circumstances and needs of various social groups, including persons belonging to minorities</i>.</p>
<b>Amendment 11</b> <b>Proposal for a regulation</b> <b>Recital 6</b>	
<p>(6) <i>The Union is a member of World Trade Organisation (WTO) since 1 January 1995 and is therefore under a general obligation to respect the commitments undertaken under WTO Agreements.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>DELETED</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Justification</i></p> <p style="text-align: center;"><i>This recital has no legal relevance to the proposed regulation, so it should be deleted.</i></p>
<b>Amendment 12</b>	

<b>Proposal for a regulation</b>	
<b>Recital 7</b>	
(7) The Communication from the European Commission on the European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth (Europe 2020 Strategy) defines a strategy that aims to turn the Union into a smart, sustainable and inclusive economy delivering high levels of employment, productivity and social cohesion. In <i>this</i> strategy, the Commission noted that the Union needs to provide more attractive framework conditions for innovation and creativity, including through incentives for the growth of knowledge based firms and greater access to finance for cultural and creative sectors.	(7) The Communication from the European Commission on the European Strategy for smart, sustainable and inclusive growth (Europe 2020 Strategy) defines a strategy that aims to turn the Union into a smart, sustainable and inclusive economy delivering high levels of employment, productivity and social cohesion. In <i>that</i> strategy, the Commission noted that the Union needs to provide more attractive framework conditions for innovation and creativity, including through incentives for the growth of knowledge-based firms and greater access to finance for cultural and creative sectors. <b><i>However, the ability of cultural and creative practitioners to operate across Europe has been severely curtailed by the decrease of funding from national sources. Therefore, the targets for jobs and the cultural and creative industries cannot be reached if the funds for creative mobility and interaction across Europe and beyond are not increased significantly.</i></b>  <i>Justification</i>  <i>The financial crisis has caused the reduction of funds for creative and cultural sectors at national level; therefore, the European funds can partially offset these losses.</i>
<b>Amendment 15</b>	
<b>Proposal for a regulation</b>	
<b>Recital 9</b>	
(9) It emerges from these monitoring, evaluation and public consultation exercises that the Culture, MEDIA and MEDIA Mundus programmes play a very important role in protecting and promoting Europe's cultural and linguistic diversity <b><i>and that they are relevant for the needs of the cultural and creative sectors, but also that the objectives of any new programme should be realigned to the goals of Europe 2020.</i></b> It also appears from <i>these</i> evaluations and consultations, as well as from various independent studies, in particular the study on the entrepreneurial dimension of cultural and creative industries, that the cultural and creative sectors are facing common challenges, namely a highly fragmented market context, the impact of the digital shift and globalisation, difficulties in accessing finance and a shortage of comparable data, which all require action at Union level.	(9) It emerges from these monitoring, evaluation and public consultation exercises that the Culture, MEDIA and MEDIA Mundus programmes play a very important role in protecting and promoting Europe's cultural and linguistic diversity. It also appears from <i>those</i> evaluations and consultations, as well as from various independent studies, in particular the study on the entrepreneurial dimension of cultural and creative industries, that the cultural and creative sectors are facing common challenges, namely a highly fragmented market <b><i>and regulatory</i></b> context, the impact of the digital shift and globalisation, difficulties in accessing finance, <b><i>bureaucratic burdens</i></b> and a shortage of comparable data, which all require action at Union level.
<b>Amendment 24</b>	
<b>Proposal for a regulation</b>	
<b>Recital 13</b>	
(13) One of the greatest challenges <i>of</i> the cultural and creative sectors, especially small operators including small and medium-sized enterprises (SMEs) and	(13) One of the greatest challenges <i>for</i> the cultural and creative sectors, especially small operators including <b><i>micro-</i></b> , small and medium-sized enterprises (SMEs)

<p><i>micro-enterprises</i>, is <b>their</b> difficulty accessing the funds they need to finance their activities, grow, maintain their competitiveness or internationalise. While this is a common challenge for SMEs in general, the situation is significantly more difficult in the cultural and creative sectors due to the intangible nature of many of their assets, the prototype profile of their activities, <b>the lack of investment-readiness of the operators in the sectors as well as the insufficient investor-readiness of</b> financial institutions.</p>	<p>and <b>not-for-profit organisations</b>, is <b>the</b> difficulty <b>they face in</b> accessing the funds – <b>in particular Union funds, on account of overly complex application procedures</b> – <b>that</b> they need to finance their activities, grow, maintain <b>and increase</b> their competitiveness or internationalise <b>their activities</b>. While this is a common challenge for SMEs in general, the situation is significantly more difficult in the cultural and creative sectors due to the intangible nature of many of their assets, the prototype profile of their activities <b>and their intrinsic need to take risks and experiment in order to innovate. This risk-taking by operators needs to be understood and supported also by</b> financial institutions.</p>
<p><b>Amendment 48</b>  <b>Proposal for a regulation</b>  <b>Article 3</b></p>	
<p>1. <b>The</b> Programme shall <b>only</b> support <b>those</b> actions and activities presenting a <b>potential</b> European added value <b>and contributing to the achievement of the objectives of the Europe 2020 Strategy and its flagship initiatives</b>.</p>	<p>1. <b>In view of the intrinsic and economic value of culture, the Framework</b> Programme shall support actions and activities presenting a European added value.</p>

## Annexe 6 - Critères d'attribution du volet « culture » du programme *Europe Créative* [EACEA 2015A]

### Critères d'attribution

Les activités éligibles seront évaluées sur la base des critères suivants :

#### **1. Pertinence (30)**

Ce critère évalue la façon dont le projet contribuera, sur la base des priorités du programme, à renforcer la professionnalisation du secteur et sa capacité à opérer au niveau transnational et international, à encourager la circulation transnationale des œuvres culturelles et créatives et la mobilité des artistes, à atteindre de nouveaux publics et élargir les publics existants et à améliorer l'accès aux œuvres culturelles et créatives.

À cette fin, le projet doit comprendre une stratégie dûment étayée de mise en œuvre des priorités du programme.

#### **2. Qualité du contenu et des activités (30)**

Ce critère évalue les modalités de mise en œuvre pratique du projet (qualité des activités et des éléments à fournir, expérience du personnel chargé des projets et répartition du travail).

#### **3. Communication et diffusion (20)**

Ce critère évalue l'approche adoptée par les promoteurs du projet pour communiquer ses activités et ses résultats et pour partager ses connaissances et ses expériences avec le secteur et au-delà des frontières. L'objectif est de développer au maximum l'impact des résultats du projet en les mettant à disposition le plus largement possible aux niveaux local, régional, national et européen, de manière à ce que sa portée ne concerne pas seulement les personnes ayant directement participé au projet, mais perdure au-delà de la durée de vie du projet.

#### **4. Qualité du partenariat (20)**

Ce critère évalue la mesure dans laquelle l'organisation et la coordination générales du projet garantiront la mise en œuvre efficace des activités et contribueront à leur caractère durable.

### Annexe 7 - Détail des journées d'observation

Date Lieu	Statut	Thème	Temps (en journées)
2014-12-1 Paris	Journée d'information	Quels enjeux, quels projets pour les acteurs de la traduction en Europe ? Réunion d'information et de présentation de l'appel à propositions « traduction littéraire »	1
2014-11-28 Roubaix	Journée d'information	Horizon 2020 : Entreprises, culture, recherche	1
2014-12-15-19 Paris	Formation	Agir en Europe	5
2015-02-13 Bruxelles	Journée d'information	<i>Get ready for Creative Europe call 2015</i>	1
2015-05-18 au 20 Paris	Formation et atelier d'écriture	Innover en Europe dans les territoires	3
2015-08-27/28 Paris	Journées portes ouvertes	« Transformations économiques et sociales » : quelle Europe créative ?	2
2015-09-14 Paris	Journée d'information	Invitation de l'Agence exécutive au point de contact parisien	1
2016-04-19 au 20	Forum annuel	Culture Forum 2015	2
2016-08-31 Paris	Journées portes ouvertes	Quelle Europe de la Culture voulons-nous ?	3
2016-10-06 Paris	Table-ronde	« Programme Europe créative 2014-2020 : quelles leçons à tirer à mi-parcours ? » avec la Présidente de la commission « Culture et éducation » du Parlement européen à Paris	0,5
2016-10-11 Bruxelles	Journée de lancement des projets 2016	<i>Creative Europe Kick-off meeting</i>	1
2016-10-19 Bruxelles	Table-ronde	Evaluation de mi-parcours du programme <i>Europe Créative</i> au Parlement européen	0,5
2016-10-27 Bruxelles	Journée d'information	<i>Creative Europe Showcase</i>	1
2016-11-09 Paris	Atelier d'écriture	Atelier d'écriture sur les réseaux européens	

2017-05-23 Paris	Journée d'information	Entreprendre dans la culture	1
2017-09-05 Paris	Journées portes ouvertes	Société et création européennes à l'ère post- digitale	2
2018-09-06 Paris	Journées portes ouvertes	Quel socle culturel commun pour construire l'Europe politique du 21e siècle ? Quel « commun européen » pour renouveler les approches artistiques et culturelles ?	2
<b>Total</b>			27

### Annexe 8 - Liste des entretiens menés

Réf.	Nom	Position Organisation	Date (Durée)
#1	Lise N.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une compagnie de théâtre	28/11/2014 (17 min)
#2	Jean-Charles Freyer	<i>Project officer</i> pour l'Agence exécutive	11/12/2014 (40 min)
#3	Monique Q.	Responsable du point de contact parisien, <i>Relais Culture Europe</i>	16/02/2015 (19 min)
#4	Émile E. (avec Fleur H.)	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une compagnie de théâtre	12/05/2015 (49 min)
#5	Fleur H.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une compagnie de théâtre	28/08/2016 (17 min)
#6	James C.	Porteur de projet pour une festival de musique, puis expert auprès de l'Agence.	30/08/2015 (44 min)
#7	Tobias S.	Expert auprès de l'Agence	01/09/2015 (15 min)
#8	Diana G.	Experte auprès de l'Agence	03/09/2015 (28 min)
#9	David Lopez	Porteur de projet (Chargé de mission) pour la ligue de l'enseignement	10/09/2015 (49 min)
#10	Sebastien U.	Porteur de Projet (Gestionnaire) pour une scène musicale	14/09/2015 (148 min)
#11	Piero H.	Porteur de projet (Chargé de mission) pour un réseau d'organisations musicales	05/10/2015 (112 min)
#12	Marie S.	Porteur de projet (Fondatrice) pour une structure de développement territorial	06/10/2015 (53 min)
#13	Muriel Lepage	Porteuse de projet (Gestionnaire) pour une école d'art	16/10/2015 (95 min)
#14	Julie Ward	Membre du parlement européen	20/10/2015 (37 min)
#15	Luca Bergamo	Porteur de projet (Gestionnaire), secrétaire général de <i>Culture Action Europe</i>	28/10/2015 (19 min)
#16	Jean C.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une compagnie de théâtre	29/10/2015 (105 min)
#17	Nicolas W.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une structure d'accompagnement au projet	20/04/2016 (14 min)
#18	Jakob I.	Porteur de projet (Fondateur)	22/07/2016

		Autoentrepreneur dans le photo-journalisme	(75 min)
#19	Regina T.	Responsable de la communication à <i>Culture Action Europe</i>	07/09/2016 (65 min)
#20	Jacques G.	Employé à <i>Culture Action Europe</i>	17/09/2016 (57 min)
#21	Francesca B.	Porteur de projet (Chargée de mission) pour une association de châteaux européens	30/09/2016 (42 min)
#22	Erika M.	Experte auprès de l'Agence	21/10/2016 (72 min)
#23	Alessandra Gariboldi	Consultante et accompagnatrice aux projets européens	17/02/2017 (66 min)
#24	Joana G.	Experte auprès de l'Agence	23/02/2017 (46 min)
#25	Eric H.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une structure de développement territorial	01/03/2017 (119 min)
#26	Imane N.	Porteuse de projet (Fondatrice) Musicienne	11/04/2017 (45 min)
#27	Peter H.	Bénévole à <i>Culture Action Europe</i>	06/09/2017 (92 min)
#28	Bénédicte E.	Porteuse de projet (Gestionnaire) pour un festival de piano	19/03/2018 (39 min)
#29	Baptiste Fuschs	Consultant	22/03/2018 (57 min)
#30	Elen C.	Porteuse de projet (Fondatrice) pour une compagnie de danse	23/03/2018 (50 min)
#31	Jeremy I.	Porteur de projet (Fondateur) pour une association de développement territorial	28/03/2018 (67 min)
#32	Yasmine B.	Porteur de projet (Gestionnaire) pour une association d'art de rue	17/04/2018 (48 min)
#33	Samuel C.	Porteur de projet (Gestionnaire) et consultant	02/05/2018 (76 min)
#34	Victor Mayot	Porteur de projet (Gestionnaire) pour un réseau d'organisations d'art vivant	27/08/2018 (56 min)
#35	Gianfranco G.	<i>Project officer</i> pour l'Agence exécutive	12/12/2018 (34 min)
#36	Jonathan C.	Expert auprès de l'Agence	18/12/2018 (34 min)
#37	Isabelle N.	Porteuse de projet (Fondatrice)	19/03/2018 (93 min)



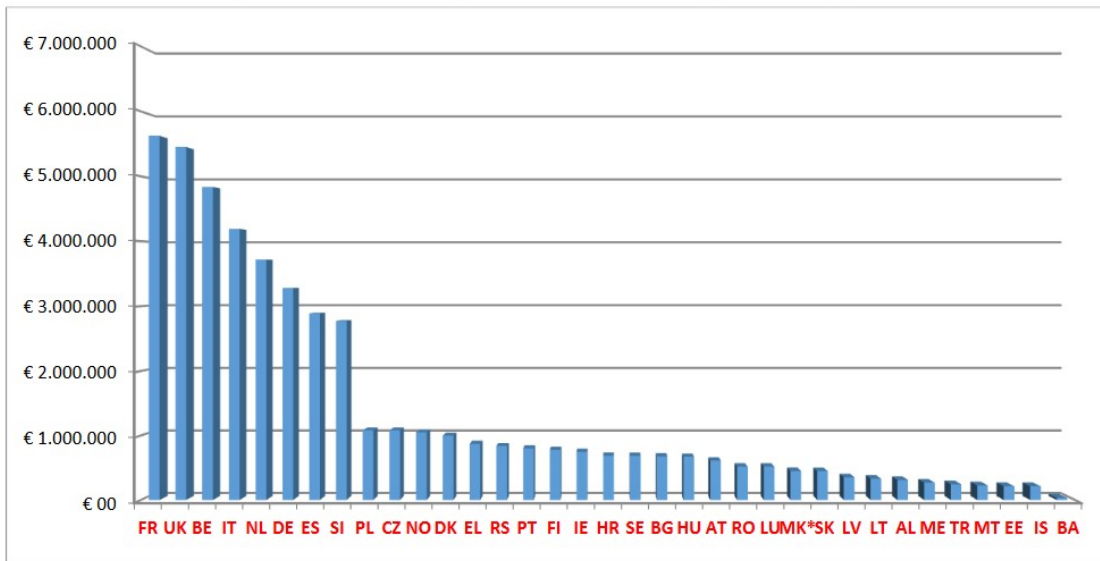
#38	Etienne C.	Porteur de projet (Fondateur) pour une association de développement des langues locales	03/09/2015 (47 min)
#39	Simon Mundy	Fondateur et président de <i>Culture Action Europe</i>	15/03/2019 (75 min)
Total = 39			
Durée moyenne = 59 minutes			

**Annexe 9 - Liste des artefacts de projet réunis**

Réf.	Auteur du projet	Documents disponibles		Projet sélectionné ?	Montant et durée du financement
		Description de projet	Evaluation		
#1	Jean C.	Oui	Non	Oui	Coopération 96 000 euros 1 an
#2	Jakob I.	Oui	Oui	Non puis Oui	Coopération 200 000 euros 2 ans
#3	Émile E. et Fleur H.	Oui	Oui	Non	Coopération 200 000 euros 2 ans
#4	Piero H.	Non	Oui	Oui	Coopération 200.000 euros 2,5 ans
#5	Sébastien U.	Oui	Oui	Oui	200 000 euros 2,5 ans
#6	Marie S.	Oui	Oui	Oui	Coopération 200 000 ans 2,5 ans
#7	Imane N.	Oui	Oui	Oui	Coopération 200 000 euros 2,5 ans
#8	Elen C.	Oui	Oui	Oui	Coopération 1 832 661 euros 3 ans
#9	Bénédicte E.	Oui	Oui	Oui	Coopération 200 000 euros 2 ans
#10	Francesca B.	Oui	Oui	Non	Réseau 1 400 000 euros 3 ans
#11	Luca Bergamo	Oui	Oui	Oui	Réseau 750 000 euros 3 ans

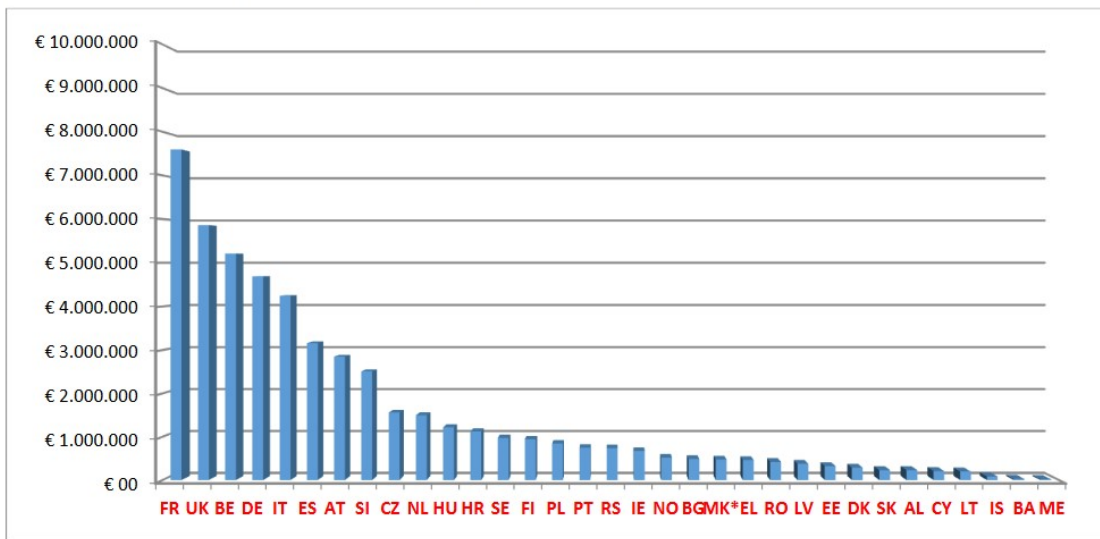
Annexe 10 - Répartition du budget du volet Culture du programme *Europe Créative* en 2015 et 2014  
 [Parlement européen 2016, p. 32]

Figure 1 - Creative Europe - CULTURE. Budget 2015 - EU funding per country



Source: EPRS, from European Commission data

Figure 2 - Creative Europe - CULTURE. Budget 2014 - EU funding per country



Source: EPRS, from European Commission data

**Annexe 11 - Recensement de l'ensemble des textes (articles ou ouvrages)  
exploités durant les formations auxquelles nous avons participé**

<b>Auteur.e</b>	<b>Discipline</b>	<b>Titre</b>	<b>Propos du texte</b>
Alexander Osterwalder et Yves Pigneur	Gestion	<i>Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers</i> (2012)	« Boîte à outils » de préparation de <i>business models</i> pour entreprises et consultants
Bernard Stiegler	Philosophie	Différentes vidéos et ouvrages.	Influencé par Simondon, et doctorant de Derrida, les thèses principales de Stiegler portent sur la philosophie de la technique.
Claudia Senik	Économie	<i>L'économie du bonheur</i> (2014)	Critique de la croissance et de la société individualiste, évaluation du bonheur.
Constantin Petcou et Doina Petrescu	Architecture	« Agir l'espace : Notes transversales, observations de terrain et questions concrètes pour chacun de nous », <i>Inter</i> , 2011, (108), 2–7.	Critique de la gestion capitaliste de l'espace, défense d'un espace « subjectif » et « pratique »
Deleuze et Guattari	Philosophie	« Mai 68 n'a pas eu lieu », <i>Chimères</i> , 2007/2 (N° 64)	Sur la nécessité de prendre la relève de Mai 68, comme moyen d'aller au bout d'une conversion économique et sociale radicale.
Dominique Cardon	Sociologie	« Innovation par l'usage », <i>Enjeux de mots</i>	Description des « processus d'innovation par l'usage » et défense de la « reconnaissance de la créativité des usagers »
Fred Turner	Histoire, sciences de la communication	<i>Aux sources de l'utopie numérique : De la contre-culture à la cyberculture, Stewart Brand, un homme d'influence</i> (2012)	Histoire intellectuelle des nouvelles technologies.
Gilles Marion et Philippe Portier	Gestion	« Pour une réforme du marketing : Réseau et co-construction de valeur », <i>La Revue des Sciences de Gestion</i> , 2006/6 (n°222)	Défense de la réforme du marketing comme discipline en s'intéressant à « l'ensemble du cycle de consommation »

IDEO	Gestion	<i>Le design thinking : Un kit pratique pour la conception de projets centrés sur les usagers</i>	Boîte à outils de gestion à destination des bibliothèques permettant « d’impliquer davantage les usagers » et « répondre à leurs besoins ».
Joachim Hafkesbrink et Markus Schroll	Gestion	“Innovation 3.0: embedding into community knowledge - collaborative organizational learning beyond open innovation”, <i>Journal of Innovation Economics &amp; Management</i> , 2011/1 (n°7)	Description d’un modèle d’innovation des entreprises par « l’absorption de connaissances exploitables ». Il est utilisé pour mettre en forme le « schéma de l’inclusion ».
Maurice Godelier	Anthropologie	« La théorie de la transition chez Marx », <i>Sociologie et sociétés</i> , Volume 22, Numéro 1, printemps, 1990, p. 53–81	Théorie de la transition du point de vue du passage des sociétés vers le socialisme et de la définition du rôle de l’idéologie dans ce processus.
Philippe Aigrin	Informatique	<i>Sharing: Culture and the Economy in the Internet Age</i> (2012)	Critique des politiques antipiratage, proposition d’un cadre pour une économie basée sur les œuvres libres de droit
Saskia Sassen	Sociologie	<i>La Ville globale</i> (1996)	Critique du désencastrement de l’économie et travail de réinsertion de l’économie dans le territoire, la fonction productive et les publics citoyens
Yann Moulier-Boutang	Économie hétérodoxe	<i>L’abeille et l’économiste</i> (2010)	Critique du modèle capitaliste dominant, passage à une économie de la « contribution »
Yves Citton	Littérature	<i>Pour une écologie de l’attention</i> (2014)	Critique de la « société compétitive », proposition pour une « écologie de l’attention »

**Annexe 12 - Liste des principales tâches effectuées en tant que stagiaire au sein de CAE**

<b>Tâche</b>	<b>Période</b>	<b>Pôle associé</b>	<b>Journées de travail estimées</b>
Écriture d'une étude pour le Comité Économique et Social Européen « <i>Culture, Cities and Identity in Europe</i> »	Fin mars à début juin 2016	Politique	20
Diverses activités de <i>reporting</i> pour le cycle de vie du projet, ou préparation de la candidature <i>Europe Créative</i> à venir	Ensemble du stage	Opérationnel	20
Organisation de divers rendez-vous ou entretiens avec les membres de CAE	Ensemble du stage	Politique Communication	15
Fiche de synthèse sur le « marché unique du numérique » (cf. 366)	Fin janvier à début mars 2016	Politique	14
Organisation de l'événement <i>Jamm'Art</i> (cf. 336)	Fin avril 2016	Communication	12
Fiche de synthèse sur les « communs »	Mai à juin	Politique	10
Écriture d'articles ou communiqués pour le blog et la newsletter	Ensemble du stage	Politique Communication	6
Participation aux rendez-vous du <i>SDG Watch</i> (cf. 378)	Ensemble du stage	Politique	5
Organisation du rendez-vous <i>Advocating networks today</i> (cf. 361)	Fin mars 2016	Politique	3
Réalisation d'une synthèse de la consultation auprès des membres sur l'évaluation à mi-parcours du programme <i>Europe Créative</i>	Début juillet 2016	Politique	3



## Bibliographie

ADORNO Theodor, 1942, « Réflexions sur la théorie des classes », *ContreTemps*, traduit par Antonin Wiser, 1942, n° 19, p. 103-118.

ADORNO Theodor W., 1973, *Le caractère fétiche dans la musique et la régression de l'écoute*, traduit par Christophe David, Paris, Editions Allia, 84 p.

ADORNO Theodor W. et HORKHEIMER Max, 1971, *Kulturindustrie*, traduit par Éliane Kaufholz-Messmer, Paris, Editions Allia, 104 p.

ALDRIN Philippe et HUBE Nicolas, 2016, « L'Union européenne, une démocratie de stakeholders, The European Union, a stakeholders' democracy », *Gouvernement et action publique*, 2016, n° 2, p. 125-152.

AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles et LIVIAN Yves-Frédéric, 2015, *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil, 232 p.

ARFAOUI Mehdi, 2015, « La « co-création » comme dispositif », *Communication. Information médias théories pratiques*, 2015, 33/2, p. [en ligne] <http://communication.revues.org/6013>.

AURAY Nicolas, 2011, « Les technologies de l'information et le régime exploratoire » dans *La Sérendipité : Le hasard heureux*, Paris, Hermann, p. 329-343.

AURAY Nicolas et VÉTEL Bruno, 2013, « L'exploration comme modalité d'ouverture attentionnelle : Design et régulation d'un jeu freemium », *Réseaux*, 2013, vol. 182, n° 6, p. 153-186.

AUTISSIER Anne-Marie, 2017, « Pour une politique culturelle européenne ? » dans Philippe Poirrier (ed.), *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation française (coll. « Les notices »), p. 321.

AUTISSIER Anne-Marie, 2008, « Pour une réorientation fondamentale des politiques culturelles », *Questions de communication*, 2008, n° 13, p. 239-250.

AUTISSIER Anne-Marie, 2006, « Politiques culturelles des États européens : pour une nécessaire refondation. », *EspacesTemps.net*, 2006, p. [en ligne] <https://www.espacestems.net/generate-pdf/?idPost=23168>.

AVITABILE Alain, 2005, *La mise en scène du projet urbain. Pour une structuration des démarches*, Paris, L'Harmattan (coll. « Villes et entreprises »), 336 p.

BALME Richard et CHABANET Didier, 2002, « Introduction » dans Richard Balme, Didier Chabanet et Vincent Wright (eds.), *L'action collective en Europe/Collective Action in Europe*, Presses de Sciences Po., Paris, p. 21-120.

BALTA Paul, 2000, « La culture : le parent pauvre », *Confluences Méditerranée*, 2000, Automne, n° 35, p. 69-80.



- BANKS Mark et O'CONNOR Justin, 2017, « Inside the whale (and how to get out of there): Moving on from two decades of creative industries research », *European Journal of Cultural Studies*, 2017, vol. 20, n° 6, p. 637–654.
- BARBIER Jean-Claude, 2002, « Peut-on parler d' "activation" de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, 2002, vol. 43, n° 2, p. 307-332.
- BARRIER Julien, 2011, « Chapitre 8 / Financer la recherche, organiser les relations science-industrie. Les politiques de financement sur projets en France (1982-2006) » dans *Gouverner (par) les finances publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 355 à 391.
- BARTHE Yannick, BLIC Damien DE, HEURTIN Jean-Philippe, LAGNEAU Éric, LEMIEUX Cyril, LINHARDT Dominique, MOREAU DE BELLAING Cédric, RÉMY Catherine et TROM Danny, 2013, « Sociologie pragmatique : mode d'emploi », *Politix*, 2013, vol. 103, n° 3, p. 175 à 204.
- BASTIEN Clément, 2012, « Le mécénat d'entreprise au secours de la culture ? Les conditions de réalisation d'une injonction au financement privé » dans *Le politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- BEAUVALLET Willy et MICHON Sébastien, 2010, « L'institutionnalisation inachevée du Parlement européen », *Politix*, 2010, vol. 89, n° 1, p. 147-172.
- BECKER Howard S., 1988, *Les mondes de l'art*, Flammarion., Paris.
- BECKER Howard S., 1985, « Les entrepreneurs de morale » dans *Outsiders*, Editions Métailié., Paris, p. 171-188.
- BELL Daniel, 1976, *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Reissue edition., New York, Basic Books, 616 p.
- BENGHOZI Pierre-Jean, 2006, « La gestion de projet dans le secteur culturel », *Hermès*, 2006, n° 44, n° 1, p. 71-77.
- BENHAMOU Françoise, 1997, « Statut et financement du secteur culturel. Un état des débats », *Archives de Philosophie du Droit*, 1997, vol. 41, p. 395–404.
- BENJAMIN Walter, 1936, *L'Oeuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*, Paris, Allia, 96 p.
- BÉRARD Yann, 2009, *Gouverner à distance : ingénierie-conseil, bureaucratie technique et transnationalisation des politiques publiques en Europe*, Thèse, Université de Rennes 1, Rennes, 824 p.
- BERENI Laure et PRUD'HOMME Dorothee, 2019, « Servir l'entreprise ou la changer ? », *Revue française de sociologie*, 2019, Vol. 60, n° 2, p. 175-200.
- BERGAMO Luca, 2015, « From GDP to Wellbeing: the measurable contribution of culture », *Economia della Cultura*, 2015, n° 1, p. 57-64.
- BERNY Nathalie, 2014, « Les entrepreneurs de coalition d'ONG à Bruxelles », *Gouvernement et action publique*, 2014, vol. 1, n° 1, p. 75-106.

BÉTEILLE Laurent et YUNG Richard, 2011, *Rapport au Sénat sur la lutte contre la contrefaçon*, Paris.

BEZÈS Philippe, 2012, « État, experts et savoirs néo-managériaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012, vol. 193, n° 3, p. 16-37.

BEZÈS Philippe, 2007, « Construire des bureaucraties wébériennes à l'ère du New Public Management ? », *Critique internationale*, 2007, vol. 35, n° 2, p. 9-29.

BEZÈS Philippe, DEMAZIÈRE Didier, BIANIC Thomas Le, PARADEISE Catherine, NORMAND Romuald, BENAMOUZIG Daniel, PIERRU Frédéric et EVETTS Julia, 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 2011, vol. 53, n° 3, p. 293-348.

BEZÈS Philippe et JEANNOT Gilles, 2018, « Autonomy and managerial reforms in Europe: Let or make public managers manage? », *Public Administration*, 2018, vol. 96, n° 1, p. 3–22.

BOLTANSKI Luc, 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, 294 p.

BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 971 p.

BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

BOUQUILLION Philippe, MIÈGE Bernard et MOEGLIN Pierre, 2009, « La question des industries créatives en France », *Economia della Cultura*, 2009, vol. 19, n° 1, p. 35–48.

BOURDIEU Pierre, 2003, « L'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003, n° 150, n° 5, p. 43-58.

BOURDIEU Pierre, 1992, *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.

BOURDIEU Pierre, 1979, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 670 p.

BOURDIEU Pierre, 1966, « L'école conservatrice. Les inégalités devant l'école et devant la culture », *Revue française de sociologie*, 1966, vol. 7, n° 3, p. 325-347.

BOURGEOIS Marine, 2013, « Choisir les locataires du parc social? Une approche ethnographique de la gestion des HLM », *Sociologie du travail*, 2013, vol. 55, n° 1, p. 56-75.

BRAIBANT Guy, 1993, « Existe-t-il un système européen de fonction publique », *Revue française d'administration publique*, 1993, n° 68, p. 611–618.

BRAUN Caelesta, 2015, « Lobbying as a Leveraged Act: On Resource Dependencies and Lobby Presence » dans *The Organization Ecology of Interest Communities*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 137-155.

BROWN Tim, 2014, *L'Esprit design. Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*, Montreuil, Pearson Education, 272 p.

- BRUELL Cornelia, 2013, *Europe créative 2014–2020 Un nouveau programme pour une nouvelle politique culturelle ?*, Stuttgart et Berlin, ifa, Institut pour les relations culturelles avec l'étranger (coll. « Édition ifa Culture et Politique Extérieure »).
- BRUNO Isabelle, 2008, « La stratégie de Lisbonne : une révolution silencieuse », *Savoir/Agir*, 2008, vol. 3, n° 5, p. 143-152.
- BÜTTNER Sebastian M. et LEOPOLD Lucia M., 2016, « A 'new spirit' of public policy? The project world of EU funding », *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 2016, vol. 3, n° 1, p. 41–71.
- CALLIGARO Oriane, 2017, « Quelle(s) culture(s) pour l'Europe ? », *Politique européenne*, 2017, n° 56, p. 30-53.
- CALLIGARO Oriane et VLASSIS Antonios, 2017, « La politique européenne de la culture », *Politique européenne*, 2017, n° 56, p. 8-28.
- CALLON Michel, 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, 1986, vol. 36, p. 169-208.
- CARROLL Noël, 1987, « Can Government Funding of the Arts Be Justified Theoretically? », *Journal of Aesthetic Education*, 1987, vol. 21, n° 1, p. 21.
- CARVAIS Robert, 2018, « Contrat (France, XXe siècle) » dans Frédéric Graber (ed.), *Les projets : une histoire politique (XVIe-XXIe siècles)*, Paris, Presses des Mines, p. 191-206.
- CASTEL Robert, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*, Paris, Gallimard, 490 p.
- CATLLA Michel, CANTELLI Fabrizio, ESCODA Marta Roca I. et STAVO-DEBAUGE Joan, 2009, *Sensibilites pragmatiques. Enquêter sur l'action publique*, Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt, New York, Oxford, Wien, European Interuniversity Press, 444 p.
- CAUNE Jean et LESCOT David, 2006, *La démocratisation culturelle, une méditation à bout de souffle*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 205 p.
- CAVES Richard E., 2000, *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard University Press, 472 p.
- CEFAÏ Daniel, 1996, « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques », *Réseaux*, 1996, vol. 14, n° 75, p. 43–66.
- CHAMPY Florent, 1998, *Les architectes et la commande publique*, Paris, Presses Universitaires de France, 402 p.
- CHIAPELLO Ève, 2017, « La financiarisation des politiques publiques », *Mondes en développement*, 2017, n° 178, p. 23-40.
- CHIAPELLO Ève, 2004, « Evolution and co-optation », *Third Text*, 2004, vol. 18, n° 6, p. 585-594.

CHIAPELLO Ève, 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 257 p.

CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2016, « L'agence des outils de gestion » dans *Théories des organisations: Nouveaux tournants*, Paris, Economica.

CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte, 260 p.

CINI Michelle, 2010, « Éthique et réforme administrative de la Commission européenne », *Revue française d'administration publique*, 2010, vol. 133, n° 1, p. 45-60.

CINI Michelle, 1996, *The European Commission: Leadership, organisation, and culture in the EU administration*, Manchester, Manchester University Press, 244 p.

CLAVÉ-MERCIER Alexandra, 2014, *Des états et des « roms ». Une anthropologie du sujet entre transnationalisme et politiques d'intégration de migrants bulgares en France*, Thèse, Université de Bordeaux, Bordeaux, 637 p.

CLOUET Hadrien, 2018, *Aux guichets du temps partiel. Transactions temporelles dans le service public d'emploi allemand et français*, Thèse, Institut d'études politiques, Paris, 562 p.

COBB Roger W. et ELDER Charles D., 1983, *Participation in American Politics: The Dynamics of Agenda-building*, Baltimore, Maryland, Johns Hopkins University Press, 220 p.

COEN David, 1998, « The European business interest and the nation state: large-firm lobbying in the European Union and member states », *Journal of Public Policy*, 1998, vol. 18, n° 1, p. 75–100.

COEN David, 1997, « The evolution of the large firm as a political actor in the European Union », *Journal of European Public Policy*, 1997, vol. 4, n° 1, p. 91–108.

COEN David et RICHARDSON Jeremy, 2009, *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*, Oxford, New York, Oxford University Press, 390 p.

COMET Catherine et FINEZ Jean, 2010, « Le cœur de l'élite patronale », *Sociologies pratiques*, 2010, vol. 21, n° 2, p. 49-66.

CONEIN Bernard, DODIER Nicolas et THÉVENOT Laurent, 1993, *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, Paris, Éditions de l'EHESS, 290 p.

COURTY Guillaume et MICHEL Hélène, 2012, « Groupes d'intérêt et lobbyistes dans l'espace politique européen: des permanents de l'eurocratie » dans *Le champ de l'Eurocratie. Une sociologie politique du personnel de l'UE*, Paris, Economica (coll. « Études politiques »), vol.213, p. 213-240.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 436 p.

CULLEN Pauline, 2010, « The Platform of European Social NGOs: ideology, division and coalition », *Journal of Political Ideologies*, 2010, vol. 15, n° 3, p. 317-331.

- CUNNINGHAM Stuart, 2009, « Trojan horse or Rorschach blot? Creative industries discourse around the world », *International Journal of Cultural Policy*, 2009, vol. 15, n° 4, p. 375-386.
- CUNNINGHAM Stuart, 2006, « What Price a Creative Economy? », *Platform Papers*, juillet 2006, n° 9, p. 1-50.
- CUNNINGHAM Stuart, 2002, « From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications », *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 2002, vol. 102, n° 1, p. 54-65.
- CUNNINGHAM Stuart, HARTLEY John, ORMEROD Paul et POTTS Jason, 2008, « Social network markets: a new definition of the creative industries », *Journal of Cultural Economics*, 2008, vol. 32, n° 3, p. 167-185.
- CUNNINGHAM Stuart et POTTS Jason, 2008, « Four models of the creative industries », *International Journal of Cultural Policy*, 2008, vol. 14, n° 3, p. 233-247.
- DAGNAUD Monique, 2011, « Le cinéma, instrument du soft power des nations », *Géoéconomie*, 2011, vol. 58, n° 3, p. 21-30.
- DARDOT Pierre et LAVAL Christian, 2010, *La nouvelle raison du monde*, Paris, La Découverte, 504 p.
- DEHOUSSE Renaud, 2005, « Chapitre 9 : La méthode ouverte de coordination » dans *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 331-356.
- DELEUZE Gilles et GUATTARI Félix, 2007, « Mai 68 n'a pas eu lieu », *Chimères*, 2007, n° 64, p. 23-24.
- DEMORTAIN David, 2008, « La légitimation par les normes : experts transnationaux, Commission européenne et la régulation des aliments nouveaux », *Sociologie du Travail*, 2008, vol. 50, n° 1, p. 1-14.
- DENUIT Renaud, 2016, *Politique culturelle européenne*, Bruxelles, Bruylant Edition, 446 p.
- DESROSIÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner*, Paris, La Découverte, 284 p.
- DEWEY Patricia, 2010, « Power in European Union cultural policy » dans *International Cultural Policies and Power*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 113-126.
- DONNAT Olivier, 2003, « La question de la démocratisation dans la politique culturelle française », *Modern & Contemporary France*, 2003, vol. 11, n° 1, p. 9-20.
- DORMOIS Rémi, 2016, « L'agencification : opportunité ou contrainte pour renforcer la capacité d'action politique des villes ? Le rapport à l'ANRU et à l'ANAH dans la conduite de la politique de renouvellement urbain à Saint-Étienne (2003 – 2015) », *Métropoles*, 2016, n° 18.
- DOUILLET Anne-Cécile et MAILLARD Jacques de, 2010, « Les comités d'experts : une ressource institutionnelle pas toujours maîtrisée. », *Politique européenne*, 2010, vol. 32, n° 3, p. 77-98.

DOUSTALY Cécile, 2007, *Le soutien public à l'art en Angleterre du XIXe siècle à la fin des années 1960. De la démocratisation de la culture à la démocratie culturelle ?*, Thèse, Université Paris III, s.l., 603 p.

DUBOIS Vincent, 2013a, « Introduction, The sociology of administrative work, a study of “street-level bureaucracy” à la française » dans *La France et ses administrations. Un état des savoirs*, Bruxelles, Bruylant, p. 169–177.

DUBOIS Vincent, 2013b, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d’agir, 204 p.

DUBOIS Vincent, 2012, « Ethnographier l’action publique », *Gouvernement et action publique*, 2012, n° 1, p. 83-101.

DUBOIS Vincent, 2010a, « Le “modèle français” et sa “crise” : ambitions, ambiguïtés et défis d’une politique culturelle » dans *Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*, Québec, Presses universitaires de Laval, p. 17-52.

DUBOIS Vincent, 2010b, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Éd. Economica (coll. « Études politiques »), 204 p.

DUBOIS Vincent, 2009, « L’action publique » dans *Nouveau manuel de science politique*, Paris, La Découverte, p. 311-325.

DUBOIS Vincent, 2001a, « La vision économique de la culture », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2001, n° 2, p. 31-35.

DUBOIS Vincent, 2001b, « Europe culturelle » dans *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris, CNRS éditions, p. 263-266.

DUBOIS Vincent, 2000, *La politique culturelle. Genèse d’une catégorie d’intervention publique*, Paris, Belin, 381 p.

DUJARIER Marie-Anne, 2015, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 264 p.

DUPUIS Xavier, 1983, « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue économique*, 1983, vol. 34, n° 6, p. 1089-1115.

DUVOUX Nicolas, 2009, *L’autonomie des assistés. Sociologie des politiques d’insertion*, Paris, Presses universitaires de France (coll. « Le lien social »), 269 p.

ÉBERSOLD Serge, 2004, « L’insertion ou la délégitimation du chômeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004, no 154, n° 4, p. 92-102.

EPSTEIN Renaud, 2006, « Gouverner à distance », *Esprit*, 2006, n° 11, p. 96-111.

EYRIES Alexandre, 2014, « La culture, opération symbolique et/ou enjeu politique ? », *Quaderni*, 2014, n° 85, p. 101-108.

FAULKNER Robert R. et ANDERSON Andy B., 1987, « Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood », *American journal of sociology*, 1987, vol. 92, n° 4, p. 879–909.

- FEHER Michel, 2017, *Le temps des investis : essai sur la nouvelle question sociale*, Paris, La Découverte, 184 p.
- FERRÉ Nathalie, 2018, « La fabrique de la « société civile » entre évitement du politique et politisation : usages d'un dispositif de l'action extérieure européenne en Tunisie », *Revue Gouvernance*, 2018, vol. 15, n° 1, p. 15-42.
- FINEZ Jean et COMET Catherine, 2011, « Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40 », *Terrains travaux*, 2011, vol. 19, n° 2, p. 57-76.
- FLEW Terry et CUNNINGHAM Stuart, 2010, « Creative Industries after the First Decade of Debate », *The Information Society*, 2010, vol. 26, n° 2, p. 113-123.
- FLICHY Patrice, 2001, *L'imaginaire d'internet*, Paris, La Découverte, 436 p.
- FLORIDA Richard, 2002, *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York, Basic Books, 434 p.
- FORAY Dominique, 2009, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 128 p.
- FOUCAULT Michel, 2004, *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France*, Paris, Seuil, 356 p.
- FRANCE Pierre et VAUCHEZ Antoine, 2017, *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*, Paris, Presses de Sciences Po, 198 p.
- FREY Bruno S. et POMMEREHNE Werner, 1993, *La culture a-t-elle un prix*, Paris, Plon, 289 p.
- FREY Bruno S. et POMMEREHNE Werner S., 1989, *Muses and Markets: Explorations in the Economics of the Arts*, Cambridge, Mass., USA, Blackwell Publishers, 256 p.
- FRIEDBERG Erhard et URFALINO Philippe, 1984, « La gestion des politiques culturelles municipales : de l'inflation culturelle à l'évaluation politique », *Politiques et Management Public*, 1984, vol. 2, n° 1, p. 3-26.
- GARNHAM Nicholas, 2005, « From cultural to creative industries: An analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the United Kingdom », *International Journal of Cultural Policy*, 2005, vol. 11, n° 1, p. 15-29.
- GARNHAM Nicholas et WILLIAMS Raymond, 1980, « Pierre Bourdieu and the sociology of culture: an introduction », *Media, Culture & Society*, 1980, vol. 2, n° 3, p. 209-223.
- GAUDIN Jean-Pierre, 2007, *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Sciences Po, 280 p.
- GAZIER Bernard, 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, 1990, vol. 32, n° 4, p. 575-584.
- GENTIL Geneviève et POIRRIER Philippe, 2006, *La politique culturelle en débat : anthologie 1955-2005*, Paris, La Documentation française (coll. « Travaux et documents »), 211 p.
- GEORGAKAKIS Didier, 2012, *Le champ de l'Eurocratie. Une sociologie politique du personnel de l'UE*, Paris, Economica, 368 p.

- GEORGAKAKIS Didier, 2000, « La démission de la Commission européenne : scandale et tournant institutionnel (octobre 1998 - mars 1999) », *Cultures & Conflits*, 2000, n° 38-39, p. [en ligne] <http://journals.openedition.org/conflits/814>.
- GODIN Benoit, 2014, *Innovation contested: the idea of innovation over the centuries*, New York, NY, Routledge (coll. « Routledge studies in social and political thought »), 353 p.
- GOFFMAN Erving, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne 1 : La présentation de soi*, Editions de Minuit., Paris, Les Éditions de Minuit, 256 p.
- GORNITZKA Åse et SVERDRUP Ulf, 2008, « Who consults? The configuration of expert groups in the European union », *West European Politics*, 2008, vol. 31, n° 4, p. 725-750.
- GOUDIN Élisabeth, 2017, « La politique culturelle à Berlin : du système de la RDA au système démocratique de l'Allemagne unifiée (1957-1994) », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande*, 2017, vol. 49, n° 49-1, p. 37-55.
- GOURNAY Bernard, 2002, *Exception culturelle et mondialisation*, Paris, Presses de Sciences Po, 132 p.
- GRABER Frédéric, 2018, *Les projets. Une histoire politique (XVIe-XXIe siècles)*, Paris, Presses des Mines, 314 p.
- GRAMPP William D., 1989, *Pricing The Priceless*, New York, Basic Books, 290 p.
- GRAY Clive, 2007, « Commodification and Instrumentality in Cultural Policy », *International Journal of Cultural Policy*, 2007, vol. 13, n° 2, p. 203-215.
- GREEN K. Michael, WILDING Michael et HOGGART Richard, 1970, *Cultural Policy in Great Britain*, Paris, Unesco, 62 p.
- GRIGNON Claude et PASSERON Jean Claude, 1989, *Le savant et le populaire : misérabilisme et populisme en sociologie et en littérature*, Paris, Gallimard : Seuil (coll. « Hautes études »), 260 p.
- GUSFIELD Joseph R., 1996, *Contested Meanings: The Construction of Alcohol Problems*, Madison, Wisconsin, University of Wisconsin Press, 388 p.
- HAFKESBRINK Joachim et SCHROLL Markus, 2011, « Innovation 3.0: embedding into community knowledge - collaborative organizational learning beyond open innovation », *Journal of Innovation Economics*, 2011, vol. 7, n° 1, p. 55.
- HALL Peter A., 1993, « Social Learning, and the State: The Case of Economic Policy Making in Britain », *Comparative Politics*, 1993, vol. 25, n° 3, p. 275–296.
- HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre et GALÈS Patrick Le, 2014, « Introduction / L'instrumentation et ses effets débats et mises en perspective théoriques » dans *L'instrumentation de l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 15-62.
- HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick (eds.), 2014, *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistances, effets*, Paris, Sciences Po Les Presses (coll. « Domaine Gouvernances »), 520 p.



HARCOURT Alison, 2013, « Participatory Gains and Policy Effectiveness: The Open Method of Co-ordination Information Society », *Journal of Common Market Studies*, 2013, vol. 51, n° 4, p. 667-683.

HARNEY Stefano, 2010, « Creative industries debate: Unfinished business: Labour, management, and the creative industries », *Cultural Studies*, 2010, vol. 24, n° 3, p. 431-444.

HASSENTEUFEL Patrick, 2011, *Sociologie politique : l'action publique*, 2e édition., Paris, Armand Colin, 320 p.

HASSENTEUFEL Patrick et SMITH Andy, 2002, « Essoufflement ou second souffle ? L'analyse des politiques publiques « à la française » », *Revue française de science politique*, 2002, Vol. 52, n° 1, p. 53-73.

HELIE Thomas, 2004, « Cultiver l'Europe. Éléments pour une approche localisée de l'« européanisation » des politiques culturelles », *Politique européenne*, 2004, n° 12, p. 66-83.

HENNIION Antoine, 1983, « Une sociologie de l'intermédiaire : le cas du directeur artistique de variétés », *Sociologie du travail*, 1983, p. 459-474.

HESMONDHALGH David, 2008, « Cultural and Creative Industries » dans Tony Bennett et John Frow (eds.), *The Sage handbook of cultural analysis*, Los Angeles, Sage, p. 552-569.

HESMONDHALGH David et BANKS Mark, 2009, « Looking for work in creative industries policy », *International Journal of Cultural Policy*, 2009, vol. 15, n° 4, p. 415-430.

HESMONDHALGH David, NISBETT Melissa, OAKLEY Kate et LEE David, 2015, « Were New Labour's cultural policies neo-liberal? », *International Journal of Cultural Policy*, 2015, vol. 21, n° 1, p. 97-114.

HESMONDHALGH David, OAKLEY Kate et LEE David, 2015, *Culture, Economy and Politics: The Case of New Labour*, 2015 édition., New York, Springer, 246 p.

HESMONDHALGH David et PRATT Andy C., 2005, « Cultural industries and cultural policy », *International Journal of Cultural Policy*, 2005, vol. 11, n° 1, p. 1-13.

HESSE Christina, 2002, *L'Europe mise en pratique - les réseaux culturels*, <http://www.christinahesse.de>, 2002.

HILSON Chris, 2002, « New social movements: the role of legal opportunity », *Journal of European Public Policy*, 2002, vol. 9, n° 2, p. 238-255.

HOCHSCHILD Arlie Russell, 2003, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 2003, n° 9, n° 1, p. 19-49.

HODGSON Damian, FRED Mats, BAILEY Simon et HALL Patrik, 2019, *The Projectification of the Public Sector*, Abingdon-on-Thames, Routledge, 368 p.

HOGGART Richard, 1970, *La culture du pauvre*, Paris, Éditions de Minuit, 424 p.

HOOD Christopher, 2000, *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management*, Oxford, Oxford University Press, 276 p.

- HOOD Christopher, 1995, « Contemporary public management: a new global paradigm? », *Public policy and administration*, 1995, vol. 10, n° 2, p. 104–117.
- HOOD Christopher, 1991, « A Public Management for All Seasons? », *Public Administration*, 1991, vol. 69, n° 1, p. 3-19.
- HOOD Christopher, JAMES Oliver, SCOTT Colin, JONES George W. et TRAVERS Tony, 1999, *Regulation inside government: waste watchers, quality police, and sleaze-busters*, Oxford, UK, Oxford University Press, 267 p.
- HORKHEIMER Max et ADORNO Theodor W., 1947, *La dialectique de la raison : fragments philosophiques*, Paris, Gallimard, 294 p.
- HOWKINS John, 2002, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Westminster, London, Penguin UK, 341 p.
- HRABANSKI Marie, 2010, « Les groupes d'experts de la DG agri : diversité des usages de l'expertise et socialisation aux normes d'action publique de l'Union européenne », *Politique européenne*, 2010, n° 32, n° 3, p. 99-123.
- JACQUOT Sophie, 2009, « La fin d'une politique d'exception », *Revue française de science politique*, 2009, vol. 59, n° 2, p. 247-277.
- JEANNOT Gilles et JOSEPH I., 1995, *Métiers du public. Les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, CRNS Editions, 347 p.
- JEANPIERRE Laurent, 2006, « Une sociologie foucauldienne du néolibéralisme est-elle possible? », *Sociologie et sociétés*, 2006, vol. 38, n° 2, p. 87-111.
- JEANPIERRE Laurent et ROUEFF Olivier (eds.), 2014, *La culture et ses intermédiaires*, Paris, Archives contemporaines, 267 p.
- JOINNAULT Brigitte, 2011, « « Élitaire pour tous » : oxymore ou pléonasme? », *L'Annuaire théâtral : revue québécoise d'études théâtrales*, 2011, n° 49, p. 77-92.
- JOUNIN Nicolas, 2009, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, Découverte, 280 p.
- JOUVENET Morgan, 2011, « Profession scientifique et instruments politiques : l'impact du financement "sur projet" dans des laboratoires de nanosciences », *Sociologie du Travail*, 2011, vol. 53, n° 2, p. 234-252.
- JOWELL T., 2004, « Government and the value of culture. », *Leisure Manager*, 2004, vol. 22, n° 7, p. 8-10.
- KANDYLA Anna, 2015, « The Creative Europe Programme: Policy-Making Dynamics and Outcomes » dans Evangelia Psychogiopoulou (ed.), *Cultural Governance and the European*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 49-60.
- KARPIK Lucien, 2007, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 384 p.

KESSAB Ammar, 2009, « La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans les institutions culturelles publiques du spectacle vivant en France », Dallas, United States.

KLETZ Frédéric, HÉNAUT Léonie et SARDAS Jean-Claude, 2014, « Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2014, Vol. 80, n° 1, p. 91-111.

KOHLER-KOCH Beate, 2014, « How to put matters right? Assessing the role of civil society in EU accountability » dans Deirdre Curtin, Peter Mair et Yannis Papadopoulos (eds.), *Accountability and European Governance*, Abingdon-on-Thames, Taylor & Francis, p. 199–223.

KOHLER-KOCH Beate et BUTH Vanessa, 2009, « Civil society in EU governance: lobby groups like any other? », *TranState Working Papers*, 2009, n° 108.

KONOPKA Blanka, 2015, *The Evolution of EU Cultural Policy in the Post-- Maastricht Period – Towards Commission Dominance and the Commodification of Culture*, Mémoire, London, UCL School of Public Policy, 37 p.

KRAUSE Monika, 2014, *The Good Project: Humanitarian Relief NGOs and the Fragmentation of Reason*, Chicago, University of Chicago Press, 233 p.

LARSSON Torbjörn et MURK Jan, 2007, « The Commission's relations with expert advisory groups » dans Thomas Christiansen et Torbjörn Larsson (eds.), *The role of committees in the policy-process of the European Union*, Cheltenham, Edward Elgar Pub, p. 64–95.

LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick, 2005, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 370 p.

LASSWELL Harold Dwight, 1971, *A pre-view of policy sciences*, New York, American Elsevier Publishing Company, 173 p.

LATOUR Bruno, 2002, *La Fabrique du droit. Une ethnographie du conseil d'état*, Paris, La Découverte, 319 p.

LAURENS Sylvain, 2015, *Les courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone, 464 p.

LEBROU Vincent, 2015, « À la périphérie de l'Eurocratie: Les intermédiaires locaux de la politique régionale européenne et la managérialisation de l'action publique », *Gouvernement et action publique*, 2015, vol. 4, n° 4, p. 101.

LEBROU Vincent et SIGALO SANTOS Luc, 2018, « Ce que le Fonds social européen fait à l'action publique locale », *Politique européenne*, 5 septembre 2018, vol. 60, n° 2, p. 8-33.

LECA Jean et GRAWITZ Madeleine (eds.), 1985, *Traité de science politique. 4 : Les politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 558 p.

LECOUTRE Marc, 2015, « Entre innovation et séduction? Management culturel versus management conventionnel », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 2015, vol. 3, n° 16, p. 95-109.

LEQUESNE Christian, 1996, « La Commission européenne entre autonomie et dépendance », *Revue française de science politique*, 1996, vol. 46, n° 3, p. 389-408.

LEVY Marie-Françoise, 2011, « Interview de Jack Lang », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 2011, n° 101-102, p. 74-76.

LINHARDT Dominique, 2008, « L'État et ses épreuves : éléments d'une sociologie des agencements étatiques », *Papier de recherche du CSI*, 2008, n° 9, p. 1-44.

LINHART Danièle, 2010, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 131 p.

LIPSKY Michael, 2010, *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*, s.l., Russell Sage Foundation.

LITTOZ-MONNET Annabelle, 2015, « Encapsulating EU Cultural Policy into the EU's Growth and Competitiveness Agenda: Explaining the Success of a Paradigmatic Shift in Brussels » dans Evangelia Psychogiopoulou (ed.), *Cultural Governance and the European*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. 25-36.

LITTOZ-MONNET Annabelle, 2013, *The European Union and culture: Between economic regulation and European cultural policy*, Manchester, Manchester University Press, 200 p.

LITTOZ-MONNET Annabelle, 2012, « Agenda-Setting Dynamics at the EU Level: The Case of the EU Cultural Policy », *Journal of European Integration*, 2012, vol. 34, n° 5, p. 505-522.

LITTOZ-MONNET Annabelle, 2006, « Copyright in the EU: droit d'auteur or right to copy? », *Journal of European Public Policy*, 2006, vol. 13, n° 3, p. 438-455.

LITTOZ-MONNET Annabelle, 2003, « European Cultural Policy: A French Creation? », *French Politics*, 2003, vol. 1, n° 3, p. 255-278.

LOUVEL Séverine, 2011, *Des patrons aux managers*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 164 p.

LOYER Emmanuelle, 1998, « Le théâtre national populaire au temps de Jean Vilar (1951-1963) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 1998, vol. 57, n° 1, p. 89-103.

LUNDVALL Bengt-Åke (ed.), 1992, *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Revised ed. edition., London; New York, NY, Anthem Press, 404 p.

LUNDVALL Bengt-åke et JOHNSON Björn, 1994, « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, 1994, vol. 1, n° 2, p. 23-42.

MACHLUP Fritz, 1962, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 440 p.

MAINSANT Gwénaëlle, 2008, « 5 : Prendre le rire au sérieux. » dans Didier Fassin et Alban Bensa (eds.), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, p. 99-120.

MARCUSE Herbert, 1968, *L'homme unidimensionnel*, Paris, Éditions de Minuit, 281 p.

MARTIN Lydia, 2017, « Entraves à l'attitude ludique avec un jeu sérieux intégré dans une formation managériale : un exercice plus qu'un jeu ? », *Sciences du jeu*, 2017, n° 7, p. [en ligne] <http://journals.openedition.org/sdj/796>.

MARTY Frédéric, 2011, « Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Quelques réflexions à partir du cas des partenariats public-privé » dans Laurence Potvin-Solis (ed.), *Vers un modèle européen de fonction publique ?*, Bruxelles, Bruylant, p. 193-222.

MATTELART Armand et NEVEU Érik, 1996, « Cultural studies' stories. La domestication d'une pensée sauvage ? », *Réseaux*, 1996, vol. 14, n° 80, p. 11-58.

MCGUIGAN Jim, 2016, *Neoliberal Culture*, London, Palgrave Macmillan, 249 p.

MCGUIGAN Jim, 2005, « Neo-Liberalism, Culture and Policy », *International Journal of Cultural Policy*, 1 novembre 2005, vol. 11, n° 3, p. 229-241.

MCGUIGAN Jim, 2004, *Rethinking Cultural Policy*, New York, McGraw-Hill Education, 186 p.

MENGER Pierre-Michel, 2013, « European cultural policies and the “creative industries” turn » dans *Handbook of Research on Creativity*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, p. 479-492.

MENGER Pierre-Michel, 2011, « Les politiques culturelles. Modèles et évolutions » dans Philippe Poirrier (ed.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*, Paris, La Documentation française (coll. « Travaux et documents »), p. 465-477.

MENGER Pierre-Michel, 2009, *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard, 670 p.

MENGER Pierre-Michel, 1991, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », *Revue française de sociologie*, 1991, vol. 32, n° 1, p. 61-74.

MENGER Pierre-Michel, 1987, « L'État-providence et la culture. Socialisation de la création, prosélytisme et relativisme dans la politique culturelle publique » dans *Pratiques culturelles et politiques de la culture*, Pessac, Maison des sciences de l'Homme d'Aquitaine, p. 29-52.

METZ Julia, 2015, *The European Commission, expert groups, and the policy process: Demystifying technocratic governance*, London, Palgrave Macmillan, 243 p.

MEYER John W. et ROWAN Brian, 1977, « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, 1977, vol. 83, n° 2, p. 340.

MICHEL Hélène, 2013, « BusinessEurope au-delà du “lobbying” : le travail d'intégration européenne d'une organisation patronale », *Critique internationale*, 2013, vol. 59, n° 2, p. 133-155.

MICHEL Hélène, 2009, « Le syndicalisme dans la « gouvernance » européenne. », *Politique européenne*, 2009, vol. 27, n° 1, p. 129-152.

MICHEL Hélène, 2007, « La “société civile” dans la “gouvernance européenne” », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2007, vol. 166-167, n° 1, p. 30-37.

MICHEL Hélène, 2005, *Lobbyistes et lobbying de l'Union européenne. Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts.*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 352 p.

MICHEL Hélène, 2003, « Pour une sociologie des pratiques de défense : le recours au droit par les groupes d'intérêt », *Sociétés contemporaines*, 2003, vol. 52, n° 4, p. 5-16.

MIÈGE Bernard, MOEGLIN Pierre et BOUQUILLION Philippe, 2013, *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 252 p.

MILLER Peter et ROSE Nikolas, 2008, *Governing the Present: Administering Economic, Social and Personal Life*, Cambridge ; Malden, MA, Polity, 255 p.

MILLER Peter et ROSE Nikolas, 1990, « Governing economic life », *Economy and society*, 1990, vol. 19, n° 1, p. 1-31.

MIZRUCHI Mark S., 1996, « What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates », *Annual Review of Sociology*, 1996, vol. 22, n° 1, p. 271-298.

MÈGLIN Pierre, 2019, « L'hypothèse d'un paradigme créatif sociétal. Intérêts, enjeux et stratégies en lice », *Communication. Information médias théories pratiques*, 2019, vol. 36, n° 1.

MORIN Edgar, 2008, *L'Esprit du temps*, Paris, Armand Colin, 218 p.

MORIN Edgar, 1961, « L'industrie culturelle », *Communications*, 1961, n° 1, p. 38-59.

MULLER Pierre, 2000, « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », *Revue française de science politique*, 2000, vol. 50, n° 2, p. 189-208.

MULLER Pierre, 1995, « Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde » dans *La construction du sens dans les politiques publiques. Débats autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan, p. 192.

MUNDY Simon, 2000, *Cultural Policy: A Short Guide*, Strasbourg, Council of Europe Publications, 104 p.

MUNIESA Fabian et LINHARDT Dominique, 2011, « Trials of explicitness in the implementation of public management reform », *Critical Perspectives on Accounting*, 2011, vol. 22, n° 6, p. 550-566.

NAY Olivier et SMITH Andy, 2002, *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique*, Paris, Economica (coll. « Études politiques »), 237 p.

NÉGRIER Emmanuel et TEILLET Philippe, 2014, « Le tournant instrumental des politiques culturelles », *Pole Sud*, 2014, n° 41, n° 2, p. 83-100.

OAKLEY Kate, 2009, « The disappearing arts: creativity and innovation after the creative industries », *International Journal of Cultural Policy*, 2009, vol. 15, n° 4, p. 403-413.

- OAKLEY Kate, 2006, « Include Us Out—Economic Development and Social Policy in the Creative Industries », *Cultural Trends*, 2006, vol. 15, n° 4, p. 255-273.
- OAKLEY Kate, 2004, « Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development », *International Journal of Cultural Studies*, 2004, vol. 7, n° 1, p. 67-77.
- O’CONNOR Justin, 2007, *The cultural and creative industries: a review of the literature: a report for Creative Partnerships*, London, Creative Partnerships, Arts Council England.
- OFFERLÉ Michel, 1998, *Sociologie des groupes d’intérêt*, 2e Édition., Paris, Montchrestien, 158 p.
- ORIANNE Jean-François, 2005, « L’État social actif en action : troubles de l’employabilité et traitement clinique du chômage », *L’Etat social actif: vers un changement de paradigme?*, 2005, p. 179–207.
- ORY Pascal, 1994, *La belle illusion : Culture et politique sous le signe du Front populaire, 1935-1938*, Paris, Plon, 1033 p.
- OSTERWALDER Alexander et PIGNEUR Yves, 2011, *Business Model Nouvelle Génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Montreuil, Pearson Education, 288 p.
- OXBORNE D. et GAEBLER Ted, 1995, « Reinventing government », *Journal of Leisure Research*, 1995, vol. 27, n° 3, p. 302.
- PASQUIER Dominique, 1999, *Les Scénaristes et la télévision, approche sociologique*, Paris, Nathan Université, 220 p.
- PASSERON Jean-Claude et BOURDIEU Pierre, 1970, *La Reproduction*, Paris, Minuit, 284 p.
- PEACOCK Alan T., 1969, « Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts », *The Manchester School*, 1969, vol. 37, n° 4, p. 323-335.
- PEHN Gudrun, 1999, *La mise en réseau des cultures : le rôle des réseaux culturels européens*, Strasbourg, Council of Europe, 124 p.
- PEREZ MONCLUS Rosa, 2015, « Public banking for the cultural sector: financial instruments and the new financial intermediaries », *International Review of Social Research*, 2015, vol. 5, n° 2, p. 88-101.
- PERRET Véronique, 2009, « Quand le changement devient soluble ou l’idéologie managériale du changement organisationnel. » dans *Critique du management : une perspective française*, Laval, Presses de l’Université de Laval, p. 209-231.
- PETERS B. Guy, 2014, « Nouveau management public (new public management) » dans Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet (eds.), *Dictionnaire des politiques publiques*, 4e Édition., Paris, Presses de Sciences Po (coll. « Références »), p. 398-404.
- PILMIS Olivier, 2014, « Produire en urgence. La gestion de l’imprévisible dans le monde du journalisme », *Revue française de sociologie*, 2014, vol. 55, n° 1, p. 101–126.
- PINSON Gilles, 2009, *Gouverner la ville par projet*, Paris, Presses de Sciences Po, 424 p.

PINSON Gilles, 2005, « Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique » dans *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 199-233.

POIRRIER Philippe, 2011a, *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*, Paris, Comité d'histoire du Ministère de la culture et de la communication : La documentation française (coll. « Travaux et documents »), 485 p.

POIRRIER Philippe, 2011b, « Introduction » dans *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*, Paris, La Documentation française (coll. « Travaux et documents »), p. 13-18.

POIRRIER Philippe, 2010, « La construction historique de l'État culturel » dans *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation française, p. 9-16.

POIRRIER Philippe, 2006, « Démocratie et culture. L'évolution du référentiel des politiques culturelles en France, 1959-2004 » dans *La démocratie, patrimoine et projet*, Dijon, Eud, p. 105-129.

POIRRIER Philippe, 1999, « La politique culturelle de la ville de Dijon de 1919 à 1995 », *Les Annales de Bourgogne*, 1999, n° 1-2, p. 225-240.

POLLOCK Friedrich, 1933, « Bemerkungen zur Wirtschaftskrise », *Zeitschrift für Sozialforschung*, 1933, vol. 2, n° 3, p. 321-354.

POLO Jean-François, 2003, « La politique cinématographique de Jack Lang. De la réhabilitation des industries culturelles à la proclamation de l'exception culturelle », *Politix*, 2003, vol. 16, n° 61, p. 123-149.

PONTILLE David, 2006, « Produire des actes juridiques » dans *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès (coll. « Le travail en débats »), p. 113-126.

POPE Rob., 2005, *Creativity: theory, history, practice*, London; New York, Routledge, 320 p.

POULARD Frédéric, 2007, « Diriger les musées et administrer la culture », *Sociétés contemporaines*, 2007, vol. 66, n° 2, p. 61-78.

POWER Michael, 1997, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford; New York, Oxford University Press, 208 p.

PRADO COELHO Eduardo, 1999, « La politique culturelle portugaise depuis la révolution démocratique », *Pôle Sud*, 1999, vol. 10, n° 1, p. 45-57.

PRATT Andy C., 2005, « Cultural industries and public policy », *International Journal of Cultural Policy*, 2005, vol. 11, n° 1, p. 31-44.

PRESSMAN Jeffrey L. et WILDAVSKY Aaron, 1984, *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation*, Berkeley, University of California Press, 281 p.



PROUST Serge, 2002, « Les formes de coopération dans le théâtre public », *Réseaux*, 2002, vol. 111, n° 1, p. 236-258.

PSYCHOGIOPOULOU Evangelia, 2015, « The Cultural Open Method of Coordination » dans Evangelia Psychogiopoulou (ed.), *Cultural Governance and the European Union: Protecting and Promoting Cultural Diversity in Europe*, London, Palgrave Macmillan UK (coll. « Palgrave Studies in European Union Politics »), p. 37-48.

RAUCH Marie-Ange, 2000, « La déclaration de Villeurbanne », *Débats Jeunesses*, 2000, vol. 6, n° 1, p. 129-142.

REICH Robert B., 2010, *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, New York, Knopf Doubleday Publishing Group, 354 p.

RINCK Fanny, 2010, « L'analyse linguistique des enjeux de connaissance dans le discours scientifique », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2010, vol. 4, n° 3, p. 427-450.

RIVES Institut des Deux, 2009, *Économie créative : Une introduction*, Bordeaux, Mollat, 160 p.

ROBERT Cécile, 2010, « Les groupes d'experts dans le gouvernement de l'Union européenne. », *Politique européenne*, 2010, vol. 32, n° 3, p. 7-38.

ROBERT Cécile, 2005, « Les incertitudes politiques sont-elles solubles dans l'expertise ? Du recours de la Commission européenne à l'expertise extérieure » dans *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, p. 103-125.

ROSANVALLON Pierre, 1981, *La crise de l'État-providence*, Paris, Seuil, 192 p.

ROSE Nikolas et MILLER Peter, 1992, « Political power beyond the state: Problematics of government », *British journal of sociology*, 1992, p. 173-205.

ROSEN Sherwin, 1981, « The economics of superstars », *The American economic review*, 1981, p. 845-858.

ROSENAL Claude, 2019, *La société de démonstration*, Éditions du Croquant., Vulaines-sur-Seine, 340 p.

ROSENAL Claude, 2007, *Les capitalistes de la science : enquête sur les démonstrateurs de la Silicon Valley et de la NASA*, Paris, CNRS, 268 p.

ROY Frédéric Le, ROBERT Marc et GIULIANI Philippe, 2013, « L'innovation managériale (Introduction) », *Revue française de gestion*, 30 octobre 2013, vol. 235, n° 6, p. 71-75.

SAEZ Guy et SAEZ Jean-Pierre, 2012, *Les nouveaux enjeux des politiques culturelles : dynamiques européennes*, Paris, La Découverte (coll. « Recherches Territoires du politique »), 398 p.

SALGADO Melchior, 2008, « Le théâtre, un outil de formation au management », *Revue française de gestion*, 2008, vol. 181, n° 1, p. 77-96.

SANCHEZ-SALGADO Rosa, 2009, « Les effets des programmes européens sur les associations du secteur social : une influence à niveaux multiples », *Pôle Sud*, 2009, vol. 31, n° 2, p. 41-56.

- SANCHEZ-SALGADO Rosa, 2008, « Les projets transnationaux européens : analyse d'une expérience européanisante. », *Politique européenne*, 2008, vol. 26, n° 3, p. 53-74.
- SANCHEZ-SALGADO Rosa, 2007, *Comment l'Europe construit la société civile*, Paris, Dalloz (coll. « Nouvelle bibliothèque de thèses »), 360 p.
- SAPIRO Gisèle, 2009, « Modèles d'intervention politique des intellectuels », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2009, n° 176-177, p. 8-31.
- SCHARPF Fritz Wilhelm, 2000, *Gouverner l'Europe*, Paris, Presses de Sciences Po, 238 p.
- SCHLESINGER Philip, 2016, « The creative economy: invention of a global orthodoxy », *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 2016, vol. 30, n° 1, p. 73-90.
- SCHLESINGER Philip, 2013, « Expertise, the academy and the governance of cultural policy », *Media, Culture & Society*, 1 janvier 2013, vol. 35, n° 1, p. 27-35.
- SCHLESINGER Philip, 2009, « Creativity and the Experts: New Labour, Think Tanks, and the Policy Process », *The International Journal of Press/Politics*, 2009, vol. 14, n° 1, p. 3-20.
- SCHULTZ Émilien, 2013, « Le temps d'un projet. Les temporalités du financement sur projet dans un laboratoire de biophysique », *Temporalités*, 2013, n° 18.
- SHEPPARD Elizabeth, ENOS-ATTALI Sophie et JONSSON Alexandra, 2007, « Phénomènes de convergence dans un contexte européen: quel rôle pour l'européanisation? » dans Yves Surel et Bruno Palier (eds.), *L'Europe en action. L'européanisation dans une perspective comparée*, Paris, L'Harmattan.
- SIBLOT Yasmine, 2003, *Paperasse, guichets et modernisation de l'accueil: les rapports pratiques entre classes populaires et administrations*, Thèse, EHESS, Paris, 614 p.
- SIBLOT Yasmine, 2002, « Stigmatisation et intégration sociale au guichet d'une institution familière le bureau de poste d'un quartier populaire », *Sociétés contemporaines*, 2002, vol. 47, n° 3, p. 79-99.
- SIGALO SANTOS Luc, 2017, *L'administration des vocations : enquête sur le traitement public du chômage artistique en France*, Paris, Dalloz (coll. « Nouvelle bibliothèque de thèses Science politique »), 464 p.
- SINIGAGLIA Jérémy, 2012, *Artistes, intermittents, précaires en lutte. Retour sur une mobilisation paradoxale (2003-2006)*, Nancy, Éditions universitaires de Lorraine (coll. « Salariat et transformations sociales »), 276 p.
- SMITH Andy, 2010, *Le gouvernement de l'union européenne. Une sociologie politique*, Paris, LGDJ, 242 p.
- SNOWDON Chris, 2013, « Euro Puppets: The European Commission's Remaking of Civil Society », *SSRN Electronic Journal*, 2013, p. [en ligne] [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2267415](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2267415).
- SORIAT Clément, 2018, « Imposition et appropriation de la lutte contre le sida par projet au Bénin », *Gouvernement et action publique*, 2018, vol. 2, n° 2, p. 95-115.

SPANOU Calliope, 2003, « Abandonner ou renforcer l'état webérien ? », *Revue française d'administration publique*, 2003, vol. 105-106, n° 1, p. 109.

SPIRE Alexis, 2008, « 3. Histoire et ethnographie d'un sens pratique : le travail bureaucratique des agents du contrôle de l'immigration » dans *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, p. 61-76.

STAINES Judith, 1997, « Network solutions for cultural cooperation in Europe », *Transnational Associations-Associations Transnationales*, 1997, n° 2, p. 89-108.

STENGER Sébastien, 2017, *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*, Paris, Presses Universitaires de France, 367 p.

STRAW Will, 1991, « Systems of articulation, logics of change: Communities and scenes in popular music », *Cultural Studies*, 1991, vol. 5, n° 3, p. 368-388.

SUPIOT Alain, 2015, *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard, 512 p.

SUREL Yves, 1996, *L'Etat et le livre : les politiques publiques du livre en France (1957-1995)*, Institut d'études politiques, Paris, 664 p.

THÉVENOT Laurent, 2006, *L'action au pluriel : Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 310 p.

THÉVENOT Laurent, 2001, « Les justifications du service public peuvent-elles contenir le marché » dans *Services publics et droits fondamentaux dans la construction européenne*, Paris, Dalloz (coll. « Thèmes & commentaires »), p. 127-143.

THOMPSON E. P., 2015, *Customs in Common: Studies in Traditional Popular Culture*, s.l., New Press/ORIM, 632 p.

THROSBY David, 2010, *The Economics of Cultural Policy*, s.l., Cambridge University Press, 295 p.

THROSBY David, 2008a, « A New "moment" for cultural policy? » dans Lisa Andersen et Kate Oakley (eds.), *Making meaning, making money: directions for the arts and cultural industries in the creative age*, Newcastle, Cambridge Scholars, p. 2-17.

THROSBY David, 2008b, « The concentric circles model of the cultural industries », *Cultural Trends*, 2008, vol. 17, n° 3, p. 147-164.

THROSBY David, 2001, *Economics and Culture*, Cambridge, Mass., USA, Cambridge University Press, 226 p.

TÖNISMANN Teele, 2018, « Structuring Effect of the EU Framework Programmes in Estonia? The Case of Sociology », *Revue Gouvernance*, 2018, vol. 15, n° 1, p. 43-62.

TORDJMAN Hélène et BOISVERT Valérie, 2012, « L'idéologie marchande au service de la biodiversité ? », *Mouvements*, 2012, vol. 70, n° 2, p. 31-42.

TRAVERSO Enzo, 2012, « Adorno et les antinomies de l'industrie culturelle », *Communications*, 2012, n° 91, n° 2, p. 51-63.

URFALINO Philippe, 1996, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française, 361 p.

VALTYSSON Bjarki, 2018, « Camouflaged Culture: The 'Discursive Journey' of the EU's Cultural Programmes », *Croatian International Relations Review*, 2018, vol. 24, n° 82, p. 14-37.

VERDALLE (DE) Laure, 2018, « Faire carrière avec des artistes en jouant sur la stabilité des relations de travail. Les « carrières couplées » dans le cinéma et le spectacle vivant », *Temporalités*, 2018, n° 27, p. [en ligne] <http://journals.openedition.org/temporalites/4159>.

VERDALLE (DE) Laure, 2013, « Enchaîner des projets de films : Enjeux croisés autour de la construction d'une carrière de producteur » dans *Le cinéma. Travail et organisation*, Paris, La Dispute, p. 159-172.

VIGNOLLE Jean-pierre, 1980, « Mélange des genres, alchimie sociale : la production des disques de variétés », *Sociologie du travail*, 1980, vol. 22, n° 2, p. 129-151.

VOIROL Olivier, 2011, « Retour sur l'industrie culturelle », *Réseaux*, 5 mai 2011, vol. 166, n° 2, p. 125-157.

WAGNER Anne-Catherine, 2005, *Vers une Europe syndicale. Une enquête sur la Confédération européenne des syndicats*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 160 p.

WANG Jing, 2004, « The global reach of a new discourse: how far can 'creative industries' travel? », *International journal of cultural studies*, 2004, vol. 7, n° 1, p. 9-19.

WARIN Philippe, 1997, *Quelle modernisation des services publics ? les usages au cœur des réformes*, Paris, Découverte (coll. « Collection "Recherches" »), 355 p.

WEBER Raymond, 1999, « Quelques réflexions politiquement non-correctes sur les réseaux culturels », *L'observatoire des politiques culturelles*, 1999, n° 18, p. 15-17.

WEISBEIN Julien, 2011, « Vers une sociologie pragmatique de l'Union européenne ? », *Politique européenne*, 18 mai 2011, vol. 33, n° 1, p. 263-276.

WEISBEIN Julien, 2001, « Le militant et l'expert : les associations civiques face au système politique européen », *Politique européenne*, 2001, n° 4, p. 105-118.

WEISBEIN Julien, 2000, « Construire la citoyenneté européenne ? Les contributions associatives à l'Europe politique », *La lettre de la Maison française d'Oxford*, 2000, p. 55-90.

WELLER Jean-Marc, 2018, *Fabriquer des actes d'Etat. Une ethnographie du travail bureaucratique*, Paris, Economica, 313 p.

WELLER Jean-Marc, 1999, *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 255 p.

ZALIO Pierre-Paul, 2008, « L'acteur économique et le projet urbain », *L'Année sociologique*, 20 mai 2008, vol. 58, n° 1, p. 95-117.

ZITOUN Philippe, 2017, « La fabrique pragmatique des politiques publiques », *Anthropologie & développement*, 2017, n° 45, p. 65-89.

ZITOUN Philippe, 2013, *La fabrique politique des politiques publiques : Une approche pragmatique de l'action publique*, Paris, Presses de Sciences Po, 340 p.

ZOLBERG Vera L., 2003, « Current Challenges for Cultural Policy: New Meanings of Community », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2003, vol. 32, n° 4, p. 295-307.