L'appel à projets s'est imposé comme un instrument majeur de l'action publique. Présenté comme un moyen de stimuler l'innovation et de sélectionner les initiatives les plus pertinentes, il soumet pourtant les organisations à des injonctions parfois contradictoires : durer tout en s'adaptant sans cesse, coopérer dans un contexte concurrentiel, innover tout en répondant à des cadres standardisés.

Comment les porteurs de projets font-ils face à ces contraintes ? À partir de douze entretiens menés auprès d'organisations culturelles et sociales, Joseph Petit analyse les tactiques qui leur permettent d'accéder aux financements publics : choix des appels, constitution de consortiums, compromis avec les financeurs ou embellissement stratégique des activités.

L'enquête révèle les effets ambivalents de ce dispositif sur les collectifs, leurs pratiques et leur autonomie. Elle pose une question essentielle : à force de devoir convaincre les financeurs, les organisations ne risquent-elles pas de transformer leur projet pour le rendre conforme à ce qui est attendu d'elles ?

Écrire demain – Regards d'étudiants



Joseph Petit

Des appels à la pelle ! Stratégies des porteurs face aux appels à projets

OPC OBSERVATOIRE DES POLITIQUES CULTURELLES

Dauphine | PSL UNIVERSITÉ PARIS

La collection *Écrire demain – Regards d'étudiants* a été imaginée en partenariat avec l'université Paris Dauphine et elle s'est enrichie, au fil du temps, de productions issues d'autres universités (Sciences Po Grenoble, université Grenoble Alpes, HEC Paris, université Lyon 2…).

Elle rassemble des articles écrits par des étudiant·e·s en Master Culture à partir des mémoires qu'ils et elles ont produits. C'est dans cet esprit qu'a été créée cette collection : partager avec le grand public des travaux dont la valeur reste souvent méconnue faute de diffusion. Pourtant, les sujets et les terrains choisis vont au-delà du « simple » exercice universitaire, ils explorent des zones d'ombre ou des utopies à défendre, de même qu'ils aident à requestionner des schémas tenus pour acquis. Garder cette possibilité d'étonnement à l'égard des nouveaux objets d'attention d'une future génération de professionnels de la culture est autant un indicateur qu'une boussole auxquels nous souhaitons donner de la visibilité sur le média de l'OPC.

Sommaire

Introduction 2

Permanence et instabilité 5
L'AAP exige la permanence et institutionnalise l'instabilité 5
Un drôle de shopping : la sélection d'un AAP entre spécialisation cohérente et diversification d'aubaine 6
Au cœur de l'instabilité, des collaborations incertaines 7

Concurrence et coopération 9
Mise en concurrence et valorisation de la coopération 9
Le consortium, véhicule de la coopétition 10

Innovation et standardisation 12
La standardisation, effet pervers de l'injonction à l'innovation 12
Le compromis et l'évitement 13
Le porteur, un traducteur 14

Conclusion 15

Bibliographie sélective 17
Sitographie sélective 19

Introduction

Malgré une diversification croissante des ressources, les financements publics demeurent au cœur du modèle économique des organisations culturelles. La récente pétition « Debout pour la culture », lancée par le Syndeac avec plus de 65 000 signatures à l'été 2026, en témoigne à nouveau, alertant sur les dangers des « coupes budgétaires de l'État et des collectivités ». Si l'allocation de ces financements publics est mise en œuvre par une diversité de dispositifs, l'« appel à projets » (AAP) est aujourd'hui devenu l'emblème d'une nouvelle gestion publique en quête d'efficacité.

Symptomatique d'un passage du plan au projet, la généralisation de l'AAP s'inscrit dans un processus historique de transformation de l'action publique. L'approche planificatrice domine après la Seconde Guerre mondiale : le Plan Monnet consolide une exception française de l'interventionnisme étatique, qui se distingue tant du libéralisme anglo-saxon que du dirigisme soviétique. Chahuté par les turbulences des années 1970, l'« État keynésien modernisateur » (Rosanvallon, 1990) s'essouffle face à la stagflation et au chômage de masse. Les doctrines néolibérales s'imposent alors à l'international, et l'échec du VIIIe Plan contraint la puissance publique à expérimenter de nouveaux modes d'action. Les lois Defferre de 1982-1983 ou les contrats de plan État-Région de 1984 marquent le passage d'une logique de programmation centralisée à une logique de contractualisation territoriale. Dans ce contexte de décentralisation des légitimités, l'État central cède son monopole d'expression de l'intérêt collectif au profit d'une approche partenariale. La politique de la ville, commencée dès 1977 avec le programme Habitat et Vie Sociale, outille cette nouvelle approche en introduisant l'appel à projets parmi les instruments de l'intervention publique. Enfin, la multiplication des agences spécialisées dans le pilotage de ce dispositif (l'ANRU en 2003 ; l'ANR en 2005) entérine la systématisation de cette innovation procédurale et la substitution de la notion de plan par celle de projet (Pinson, 2009).

L'AAP repose sur une procédure normalisée : une autorité publique (État, collectivité, agence) publie un cahier des charges et confie l'élaboration des projets aux acteurs locaux (association, collectivité, entreprise) ; à l'issue d'une phase de sélection, une convention précisant les actions à mener, le calendrier et le plan de financement est signée avec les lauréats ; enfin, les projets sont évalués à l'aide de divers instruments de suivi. Parmi les différentes parties prenantes de l'AAP, un acteur sera spécifiquement au cœur de cet article : le porteur de projets (ou porteur). On peut le définir comme l'individu qui, au sein d'une organisation, porte la candidature à un AAP et assure, en cas de victoire, la gestion du dispositif. Ce rôle peut être assumé par une diversité de profils : chargé de mission, chargée de développement, coordinateur, directrice, etc. Nous étudierons ici comment les porteurs composent avec les règles du jeu de l'AAP pour accéder à la ressource publique. Afin d'explorer cette question, deux AAP ont été étudiés dans le mémoire dont est tiré cet article : Jardins en scène, qui s'inscrit dans le cadre de la politique culturelle de la Région Hauts-de-France, et Tiers-lieu autonomie dans mon

quartier, qui relève du Schéma départemental Autonomie et Inclusion de la Seine-Saint-Denis. Douze entretiens semi-directifs ont été menés avec des porteurs œuvrant au sein d'organisations lauréates de ces dispositifs.

Trois temps rythment l'article. Chacun met en lumière une règle du jeu tacite et paradoxale de l'AAP, puis analyse les stratégies déployées par les porteurs pour y faire face afin d'accéder à la ressource publique. D'abord, l'AAP, tout en exigeant la permanence des organisations, institutionnalise une instabilité à laquelle les porteurs répondent par des stratégies de sélection et de collaboration. Ensuite, la concurrence introduite par le dispositif s'articule à une valorisation de la coopération, le consortium apparaissant comme le véhicule privilégié de la coopétition. Enfin, entre compromis et évitement, le porteur assume un rôle de traducteur qui permet de dépasser les contradictions de l'injonction à l'innovation et de la standardisation.

Permanence et instabilité

L'AAP exige la permanence et institutionnalise l'instabilité

Le cahier des charges d'un AAP impose aux candidats de prouver leur aptitude à réaliser le projet. Le passé est présenté via des états financiers et des rapports d'activité. Le futur est anticipé à l'aide de budgets et de plannings prévisionnels. Ainsi, l'AAP valorise la permanence des organisations candidates en mesurant leur capacité à durer.

Cependant, il institutionnalise aussi l'instabilité. D'une part, en remettant régulièrement en jeu l'accès à la ressource, chaque nouvel appel expose les organisations à une incertitude économique chronique qui fragilise leur permanence. D'autre part, même en cas de victoire, il n'est pas rare que les organisations lauréates, du fait de la complexité de l'étape de conventionnement, tardent à percevoir le versement du financement.

Dès lors, certains porteurs limitent l'instabilité en réduisant leur dépendance à cet instrument. Une gestionnaire de lieu indique : « *C'est terminé les appels à projets, je me suis épuisée pour des cacahuètes. [...] Je croyais gérer et je ne gérais plus* ». Mais la généralisation de ce dispositif complexifie l'évitement. Alors, d'autres porteurs déploient des straté-

gies de sélection et de collaboration dans le but de sécuriser l'accès aux ressources.

Un drôle de shopping : la sélection d'un AAP entre spécialisation cohérente et diversification d'aubaine

Avec la « spécialisation cohérente », un porteur sélectionne un AAP selon l'adéquation entre les objectifs du cahier des charges et ceux de l'organisation. La chargée d'action culturelle d'une communauté d'agglomération indique : « *Nous avons candidaté, car l'AAP faisait écho à notre projet culturel de territoire qui est notre feuille de route* ». Le porteur réalise un travail de veille à partir d'objectifs définis à l'avance. Il répond périodiquement aux mêmes AAP, ce qui facilite les pratiques de recyclage de dossiers, favorise une montée en compétences sur des sujets spécifiques et institutionnalise des routines entre l'organisation et son financeur. Ici, la qualité des dossiers limite l'instabilité. Cependant, cette stratégie génère une dépendance à un nombre réduit de financeurs : « *On candidate chaque année depuis dix ans. On gagne à chaque fois et heureusement, car notre programmation en dépend* », précise un responsable de projets culturels.

Avec la « diversification d'aubaine », la logique s'inverse : le porteur multiplie le nombre de candidatures en fonction des opportunités. Un directeur d'association confie : « *Au début, il n'y a pas de projets. On demande des sous avant de savoir ce qu'on va faire* ». Le porteur joue avec les candidatures pour répondre aux exigences de nombreux dispositifs. Il crée des projets sur mesure par anticipation des attentes des financeurs (Breton, 2014). La cohérence entre les objectifs de l'organisation et ceux de l'AAP se construit à postériori, dans la réalisation du projet. Ici, la quantité de dossiers limite l'instabilité. Cependant, cette stratégie peut susciter une perte de sens pour les membres de l'organisation, comme l'exprime ce programmateur au sein d'une collectivité : « *Je faisais tellement d'AAP que je ne savais même plus quel était le projet. J'ai fini par perdre tout le monde* ».

Au cœur de l'instabilité, des collaborations incertaines

La collaboration limite l'instabilité dans la mesure où, en accroissant la qualité technique des candidatures et des bilans, elle augmente les chances de succès. Deux configurations ont été identifiées.

Le groupe de travail interne permet au porteur de réunir les expertises nécessaires à la gestion du dispositif (administrateur, trésorier, etc.). Il tend néanmoins à augmenter le risque de dépassement des dates limites de candidature. Une coordinatrice de tiers-lieu en rend compte : « *Monter des budgets, ce n'est pas ma vocation, le coup de main de la trésorière était précieux. Mais bon, recevoir les documents une heure avant le dépôt, c'était chaud quand même* ». Ainsi, alors que la gestion de l'AAP est souvent réalisée dans l'urgence, ce mode d'organisation, s'il peut améliorer la qualité des dossiers, suppose un travail de coordination supplémentaire pour le porteur.

L'externalisation de tout ou partie de la gestion du dispositif auprès de consultants est une autre stratégie pour favoriser la qualité

technique des dossiers. Elle n'est pourtant pas neutre : gérer un AAP permet de construire le récit d'une structure en racontant son passé et en projetant son avenir. Or, la maîtrise du récit organisationnel est une source de pouvoir. Une chargée de communication bénévole dans un festival en témoigne. L'AAP dont elle a eu la charge a élargi son périmètre de responsabilités : « *Depuis cet AAP, j'ai l'impression d'être une boussole. [...] Je participe aux décisions importantes et à la prochaine AG je deviendrai vice-présidente* ». Externaliser la gestion d'un AAP revient donc à confier cette source de pouvoir à des consultants. La qualité des dossiers peut s'améliorer ; en contrepartie, l'organisation s'expose à un risque d'ingérence délégataire.

Concurrence et coopération

Mise en concurrence et valorisation de la coopération

L'AAP est un instrument symptomatique de l'introduction de la concurrence dans l'allocation des ressources publiques. Cette évolution fait l'objet d'interprétations contradictoires. Pour les tenants de la modernisation administrative, elle permet de favoriser les projets les plus méritants en objectivant les critères de sélection. Pour d'autres, elle s'inscrit dans un processus de néolibéralisation de l'action publique où les logiques entrepreneuriales et marchandes dominent « pour le plus grand malheur des exclus » (Dardot et Laval, 2009).

Pourtant, l'AAP valorise la coopération. En effet, l'accès aux ressources est subordonné « à la constitution préalable d'un réseau actoriel multiparties prenantes » (Aubry et al. 2022). À titre d'exemple, le règlement de Jardins en scène apprécie les candidatures au regard de la « nature des partenariats » et du « travail de mise en réseau avec les acteurs du territoire ». L'injonction à la coopération structure donc les cahiers des charges, incitant les acteurs à constituer des coalitions hybrides (collectivités, associations, entreprises, etc.) et multiniveaux (échelle locale, nationale, européenne, etc.).

Le concept de « coopétition » permet de dépasser ce paradoxe (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Il s'agit de penser le jeu économique comme un espace où s'inventent en permanence des alliances temporaires, des négociations de règles et de nouveaux partages de valeur. La concurrence introduite par l'AAP conduit, dès lors, à des stratégies où la coopération devient la condition de l'accès aux ressources.

Le consortium, véhicule de la coopétition

Le consortium est une des traductions pratiques de cette coopétition. Les porteurs partenaires maximisent leurs chances de succès en mutualisant leurs compétences et en jouant le jeu de la mise en réseau. Pourtant, entre asymétrie informationnelle, désertion et exclusion, de nouveaux problèmes d'action collective émergent.

Pour prévoir le partage des gains, le porteur partenaire réalise une estimation des coûts générés par le projet sur sa structure. Or, s'il connaît ses coûts fixes, il ignore ceux de ses partenaires. Une chargée de projet indique : « *J'avais estimé 2 ETP et eux 1,5. [...] Il y a eu des crispations sur la répartition, car nos salariés ont plus travaillé et, finalement, on a perdu de l'argent* ». Ainsi, chaque porteur peut profiter de cette asymétrie informationnelle pour surestimer ses charges et maximiser ses gains (ou limiter ses pertes).

La stratégie du « passager clandestin » (Olson, 1965) permet de bénéficier du financement collectif en laissant la charge de travail aux autres porteurs partenaires. Outre la perspective d'un non-renouvellement

du partenariat, un enjeu déjà évoqué limite cette posture : la maîtrise du récit organisationnel. Une coordinatrice de tiers-lieu confie : « *Quand on est à plusieurs sur un projet, c'est compliqué d'écrire quelque chose qui correspond à tout le monde. Parfois, il faut ajuster nos feuilles de route. [...] Et si quelqu'un est absent, il faut quand même prendre des décisions, car il y a une deadline* ». Un porteur qui déserte la négociation augmente alors le ratio gain/charge de travail, mais expose son organisation à un risque d'ingérence partenariale.

Enfin, la coopération produit l'exclusion. Pour limiter les risques de défaillance, les porteurs rationalisent le choix de leurs alliés, privilégiant des structures dotées en ressources et proches du point de vue de leur système de valeur. Un gestionnaire de lieu indique : « *On a collaboré une fois avec une petite association sans aucun salarié. Ils n'ont pas tenu leurs engagements. J'ai préféré arrêter le projet et refuser la subvention* ». Les acteurs les plus fragiles, incapables d'assurer l'exigence gestionnaire d'un consortium, et les outsiders aux registres de valeurs trop éloignés des acteurs en place ont alors tendance à être exclus.

Innovation et standardisation

La standardisation, effet pervers de l'injonction à l'innovation

L'AAP cristallise une forme spécifique d'injonction à l'innovation. Le cahier des charges de Tiers-lieu autonomie dans mon quartier évoque, par exemple, une « posture d'expérimentation et d'amélioration continue ». La nouveauté n'est plus seulement une qualité appréciée, elle devient une norme prescrite et un impératif de légitimation pour les porteurs.

Malgré tout, l'AAP génère un « risque de standardisation » (Gueydan et Jourdan, 2020). D'abord, la contrainte exercée par la précision des cahiers des charges encourage les organisations à converger vers une même forme. Ensuite, l'émergence d'une classe de professionnels des AAP, comme l'évoque Coline Pélissier dans son article portant sur le Groupe SOS, standardise progressivement la façon de piloter les projets. Enfin, pour favoriser leurs chances de succès, les porteurs sont tentés, par mimétisme, de reproduire des formats et des langages repérés comme gagnants lors d'éditions précédentes. Ainsi, les cahiers des charges et les conventions sont l'expression matérielle des pressions qui, par « isomorphisme institutionnel » (DiMaggio, Powell, 1983), produisent de la standardisation.

Or, les stratégies déployées par les porteurs nuancent le fatalisme de cet effet pervers. En effet, ils disposent d'une panoplie de réponses pour faire face aux pressions institutionnelles imposées par l'AAP. Issus de la grille de lecture proposée par Christine Oliver (1991), le compromis et l'évitement sont deux stratégies régulièrement adoptées par les porteurs.

Le compromis et l'évitement

Le compromis permet de composer avec des exigences institutionnelles contradictoires ou des incohérences entre les attentes des financeurs et les objectifs organisationnels internes. Un responsable associatif indique : « *Le département est à gauche, la ville est à droite. Les deux nous soutiennent, donc on discute* ». Le porteur cherche alors un point d'équilibre entre des injonctions incompatibles et use, le plus souvent, de tactiques de négociation : « *Le dispositif tel qu'il était conçu ne concernait qu'une petite partie de nos activités. J'ai un peu forcé la main au département pour élargir la convention et faire financer des projets qui n'étaient pas prévus au départ* ».

Avec l'évitement, le porteur ne cherche pas à adapter son organisation aux attentes du financeur. Il mobilise différentes tactiques de dissimulation pour fabriquer un conformisme de façade. Comme le mentionne la chargée de communication d'un festival, il ne s'agit pas de mensonges, mais d'embellissements stratégiques : « *Le projet a été enjolivé devant la Région ! J'ai gonflé les chiffres, et judicieusement choisi les photographies. [...] C'est comme en entretien d'embauche, on présente la meilleure facette de soi-même !* ». Ainsi, les éventuels écarts entre réalité du terrain

et attendus institutionnels sont camouflés avec la création et la promotion, par le porteur, de récits organisationnels alternatifs.

Le porteur, un traducteur

Finalement, qu'il choisisse le compromis ou l'évitement, le porteur interprète toujours un rôle de traducteur. Il comprend les attentes politiques et gestionnaires des financeurs pour construire des récits structurés à partir des actions de terrain souvent plus incertaines et bricolées. Il prend en compte les priorités des membres de sa structure et de ses publics pour assumer auprès d'eux des discours parfois éloignés de ceux développés dans les candidatures et les bilans. En jouant avec ces subtilités narratives, le porteur satisfait aux impératifs bureaucratiques sans imposer de bouleversement à l'identité et aux missions de sa structure. Par ces actes de traduction, il dépasse les contradictions du cadre normatif de l'AAP et sauve la continuité de son organisation, l'autonomie de son action et le développement de l'innovation.

Conclusion

L'AAP est un instrument d'action publique qui produit des règles du jeu paradoxales, avec lesquelles les porteurs composent pour accéder à la ressource publique. Entre exigence de permanence et institutionnalisation de l'instabilité, le porteur déploie des stratégies de sélection (spécialisation cohérente et diversification d'aubaine) et de collaboration (groupe de travail interne et externalisation vers des consultants). Avec la mise en concurrence et la valorisation de la coopération, le consortium, expression pratique de la coopétition, génère de nouveaux problèmes d'action collective (asymétrie informationnelle, désertion et exclusion). Face à la tension entre injonction à l'innovation et dynamique de standardisation, le porteur, assimilé à un traducteur, répond aux pressions institutionnelles contradictoires par le compromis ou l'évitement.

Ces stratégies sont produites à partir d'une matière première commune : le récit organisationnel. Qui raconte ? À qui s'adressent les histoires présentées ? Comment sont-elles écrites ? L'appel à projets impacte la mise en mots des organisations et c'est précisément ce matériau que les porteurs utilisent pour composer avec les règles du jeu tacites et paradoxales de l'instrument. Une question demeure toutefois en suspens : en quoi l'appel à projets affecte-t-il le sens que les membres donnent à leur organisation ? Le programmateur qui confiait avoir « *perdu*

tout le monde » à force de multiplier les AAP offre un aperçu du phénomène : le récit écrit pour convaincre le financeur s'éloigne du projet initial au point que les personnes impliquées ne s'y reconnaissent plus. Étudier l'appel à projets par le prisme du sens pourrait alors constituer une suite à cette recherche.

Bibliographie sélective

— N. Aubry, A. Torre, E. Bioteau, P. Vigroux, O. Vérité, « Les trajectoires de développement des territoires : les dynamiques relationnelles comme horizon de recherche renouvelé », dans *Géographie, économie, société,* n° 24, 2022, p. 239-260.

— A. Brandenburger, B. Nalebuff, *La co-opétition. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Paris, Village Mondial, 1996.

— É. Breton, « Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale », *Politix*, n° 105, 2014, p. 213-232.

— P. Dardot, C. Laval, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009.

— P. DiMaggio, W. Powell, « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n° 48, 1983, p.147-160.

— G. Gueydan, J-R. Jourdan, « Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif », *Vie sociale*, n° 31-32, 2020, p. 97-109.

— P. Lascoumes, P. Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2005.

— C. Oliver, « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, n° 16, 1991, p. 145-179.

— M. Olson, *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.

— C. Pélissier, « La spécialisation de la réponse aux appels à projets dans les “entreprises associatives” : le cas du Groupe SOS », *Revue française d’administration publique*, n° 189, 2025, p. 429-444.
— G. Pinson, *Gouverner la ville par projet. Urbanisme et gouvernance des villes européennes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009.
— P. Rosanvallon, *L’État en France de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 1990.

Sitographie sélective

— SYNDEAC, #deboutpourlaculture, https://www.syndeac.org/debout-pourlaculture/, consulté le 05/08/2026.