

## **Valeurs militantes et gestion administrative : des tensions constructives. L'exemple du Cabinet de la Culture du District Capital, Caracas, Venezuela.**

Yoletty BRACHO. Doctorante en Science Politique. Université Lumière Lyon 2. Triangle.

---

### **Introduction.**

Une des formes que l'impératif participatif (Bacqué *et al.*, 2005 ; Blondiaux et Sintomer, 2009 ; Carrel, 2015) prend dans le contexte vénézuélien est celle de l'introduction de militants des organisations et des quartiers populaires dans les administrations publiques. Le Cabinet de Culture du District Capital est une de ces administrations ouvertes et investies par ces militants qui se donnent pour objectif d'accompagner la construction de « pouvoir populaire » (Antillano, 2005 ; Commet, 2009 ; Uhel, 2012). En effet, dans le cadre vénézuélien, la participation renvoie plutôt à la notion de « pouvoir populaire » formalisée par la Loi Organique du Pouvoir Populaire de 2010. Selon son texte, l'objectif est de « développer et de consolider le Pouvoir Populaire en générant les conditions objectives à travers les différents moyens de participation et d'organisation établis dans la Constitution de la République, dans la loi et ceux issus de l'initiative populaire, pour que les citoyens exercent pleinement leur droit à la souveraineté, à la démocratie participative, protagonique et coresponsable, ainsi qu'à la constitution de formes d'autonomie communales et communautaires, pour l'exercice direct du pouvoir »<sup>1</sup>. Plus précisément, un des moyens d'accomplir cet objectif est celui d'intégrer des militants issus des organisations populaires dans les administrations, lesquels doivent à la fois les réformer de l'intérieur, et permettre leur rapprochement – légitimé par ces acteurs – des territoires et des classes populaires.

L'objectif spécifique du Cabinet de Culture du District Capital est de diriger la politique culturelle de la Municipalité de Libertador. Cette Municipalité se trouve dans l'Ouest de Caracas, dans la partie de la ville traditionnellement vue comme populaire, qui abrite les « *barrios* », ou quartiers populaires (Olivier 2017 ; Velasco, 2015). La municipalité a une importance politique majeure car elle accueille tous les centres visibles du pouvoir (résidence présidentielle, assemblée nationale, bureaux des ministères), et parce qu'elle a été, historiquement, un des grands soutiens électoraux du chavisme. Au moment de notre enquête de terrain, durant l'année 2015, le Cabinet est géré par une direction à trois têtes, portée par

---

<sup>1</sup> La « loi organique du pouvoir populaire » du 21 décembre 2010, stipule aussi dans son article 2 : « Le Pouvoir populaire est le plein exercice de la souveraineté par le peuple politiquement, économiquement, socialement, culturellement, environnementalement, internationalement et dans tous les domaines du développement et du développement de la société, à travers sa diversité et ses différentes formes d'organisation. »

trois acteurs ayant une expérience militante de gauche (notamment dans le militantisme universitaire, et le militantisme de quartier). Sa directrice, Karina, arrive au Cabinet avec l'objectif d'y construire une gestion différente (aussi bien en interne qu'à l'extérieur). Pour elle, il faut transformer le Cabinet pour qu'il cesse de servir « d'agence de fête pour le gouvernement local et national, et qu'il s'inscrive dans l'accompagnement et le soutien des initiatives émancipatrices, autonomes et populaires, à travers des pratiques culturelles »<sup>2</sup>.

Ainsi, le Cabinet peut être étudié dans la continuité des analyses sur les liaisons produites entre des acteurs issus du militantisme et des autorités publiques à l'heure de la mise en place des politiques participatives, à l'image de la politique de la ville en France (Bherer, 2011 ; Neveu, 2004 ; Tissot, 2005). Et plus encore, il est possible de l'étudier comme un exemple proche d'autres cas de politiques participatives à l'échelle latino-américaine (Garibay, 2015 ; Goirand, 2013). Dans ces exemples nous observons aussi comment les autorités publiques font appel à des acteurs organisés, plutôt issus des territoires populaires sur lesquels l'on souhaite agir, afin de légitimer cette action. Pour nous il s'agit d'observer à travers l'exemple du Cabinet de Culture le fonctionnement d'une administration publique qui se veut à la fois productrice de participation (de « pouvoir populaire ») et qui se veut gérée de façon participative en son sein même. En effet, les militants populaires, nouveaux professionnels de l'administration, portent une vision tout aussi militante et politique de l'État (Politix, 2005). Vu comme un objet de lutte, qui se débat entre sa forme bourgeoise et sa forme communale, pour ces militants le travail dans les administrations publiques est un moyen de faire la révolution dans l'État.

L'objet de notre analyse est de voir ce que ces visions militantes de l'État produisent concrètement comme forme de travail et de gestion administrative. Plus précisément, il s'agit d'observer comment les liaisons entre les valeurs militantes portées par les nouvelles recrues, et les procédés administratifs déjà institutionnalisés au sein du Cabinet, sont productrices de tensions. Pour notre analyse, ces tensions doivent moins être vues comme des externalités ou encore comme des failles de la démarche participative, mais au contraire comme structurelles à la construction d'une administration publique qui désormais joue de la frontière entre le « *politics* » et le « *policy* ».

Pour analyser ces tensions, nous nous baserons sur deux études de cas révélant les logiques de fonctionnement internes et externes du Cabinet. En interne, les pratiques d'éducation populaire côtoient la permanence de hiérarchies administratives strictes, les valeurs politiques promues par la construction du « pouvoir populaire » côtoyant les rapports de domination au travail.

---

<sup>2</sup> Rapport « Diagnostique politique ; bilan du Cabinet du District Capital », mars – mai 2015. Ce rapport a été produit par Karina au moment de son arrivée à cette administration.

Vers l'extérieur, les valeurs politiques militantes conjuguées aux relations administratives peuvent tendre à banaliser l'analyse des conditions sociales de réalisation du travail avec l'État. En même temps, elles servent à justifier les impositions de la hiérarchie administrative et politique dont dépend le Cabinet, qui pèsent sur la construction d'un agenda culturel depuis les territoires.

### **1. À l'intérieur du Cabinet : entre valeurs militantes et pesanteurs hiérarchiques.**

Nous verrons comment à l'intérieur du Cabinet se construisent des tensions entre les valeurs et pratiques militantes portées par sa directrice, et les moyens à partir desquels ils sont introduits dans des relations de travail hiérarchiques. Des analyses politiques (à partir de l'idée du sacrifice militant) s'imposent depuis les positions supérieures, en légitimant des exigences difficilement atteignables par les subalternes.

#### *a) L'éducation populaire et les hiérarchies administratives.*

Lors d'une réunion entre Karina, Marcos, et nous-mêmes, réalisée avec l'objectif de définir ensemble la politique de Communication du Cabinet pour le dernier trimestre 2015, et définir la forme que devrait prendre le travail de Marcos, a lieu l'échange suivant :

*Karina : Qu'est-ce que PACES veut dire ?*

*Marcos : Programme d'action, mmm, Programme pour les Arts et la Culture dans les Espaces Socialistes.*

*Karina : Et qu'est-ce qu'on y fait ? Dans quels territoires nous promouvons ce programme ?*

*Marcos : Les territoires, je ne sais pas, très honnêtement, je n'en ai pas la moindre idée...*

*Karina : Alors, ce que tu devrais faire, et ce n'est pas pour te mettre en cause...*

*Marcos : Je sais. J'avais demandé l'information à Juan mais il ne me l'a jamais envoyée...*

*Karina : Mais, en fait, il faudra qu'on arrête avec ce type de raisonnements parce que ça ne peut pas être comme ça, ce n'est pas une excuse, ou plutôt, ce n'en est pas une excuse valable. Qu'il me l'a envoyé ou qu'il ne me l'a pas envoyé, non, non, non, non, il faut s'asseoir avec les chargés du circuit pour avoir des informations claires.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Réunion plan de communication du Cabinet de Culture, 30 septembre 2015.

Cette réunion a lieu car Karina n'est pas satisfaite du travail de Marcos. Pour la directrice, la meilleure manière de régler ce problème est de travailler directement avec l'employé pour définir avec lui son rôle au sein du Cabinet. Elle applique ici ses connaissances militantes, et notamment les techniques de travail issues de l'éducation populaire circulant au Venezuela dans différents espaces militants de gauche (Oramas, Vallejo, Pimentel, 2010). Dans le cas qui nous concerne, l'éducation populaire prend la forme d'une discussion ouverte entre Karina et Marcos, dans laquelle ils sont censés construire ensemble les objectifs de travail pour Marcos. C'est une pratique courante qui accompagne la directrice dans son parcours administratif. Notre propre travail de terrain nous a permis d'observer l'année précédente comment Karina et ses collègues militants se servaient des techniques de l'éducation populaire au moment où ils travaillaient pour le Ministère des Communes et Mouvements Sociaux. À l'époque ils avaient pour responsabilité l'accompagnement de la mise en place des conseils communaux (dispositifs participatifs territoriaux) dans des zones populaires urbaines et rurales du pays. Ici Karina applique les techniques de l'éducation populaire avec l'idée de mieux intégrer le travailleur à son rôle, par la production commune et coopérative de son cadre de travail. Or, le Cabinet offre lui-même un cadre particulier qui vient façonner les conditions sociales de production de ce travail en commun. En effet, cet échange a lieu à l'intérieur d'une administration traversée par des relations hiérarchiques formalisées. De la même manière, elle a lieu entre deux personnes ayant des positions bien distinctes à l'intérieur de cette hiérarchie, Marcos étant le subordonné de Karina. Et dernièrement, cette discussion se tient dans un lieu de travail, c'est-à-dire, à l'endroit où les différents acteurs mettent leurs efforts pour produire leurs propres conditions matérielles de vie (leur revenu). Cela dans un cadre économique vénézuélien difficile, et dans un système d'emplois publics relativement précaires, où les employés d'administration sont rarement protégés le statut de fonctionnaire, ayant plutôt des contrats fragiles<sup>4</sup>. Ainsi, la liberté de travailler ensemble en vue des objectifs de la politique de communication paraît plutôt renvoyer à la nécessité pour Marcos de se tenir aux objectifs définis par Karina, sa supérieure hiérarchique, dans le but de garder son travail. En conséquence, nous voyons bien comment la volonté de production horizontale du cadre de travail à partir des techniques militantes, est assez vite recouverte par les enjeux de la hiérarchie administrative, où les évaluations des supérieurs peuvent avoir des conséquences lourdes pour les employés. Karina revêt ici un rôle d'évaluatrice face à Marcos avec un ton professoral, exerçant sur lui une certaine pression. Face

---

<sup>4</sup> Notamment par le biais des contrats par Honoraires Professionnels (contrats HP), proche de la figure du contrat d'auto-entrepreneur en France, y compris du fait de la faible protection sociale qui y est rattachée.

à cela, Marcos tente de justifier ses « manquements » pendant la discussion, voire de s'autocritiquer à l'aune des arguments de sa chef, montrant son désir de progression.

Ainsi, la discussion entre Karina et Marcos est façonnée par son inscription dans leur relation hiérarchique. Mais elle l'est aussi par le cadrage dans lequel Karina est inscrite. En ce sens, il est possible de voir comment la valorisation de l'engagement politique de la part de la directrice du Cabinet, qui s'impose dans cette relation hiérarchique, peut conduire à une évaluation politique de la performance de l'employé, sorte d'arbitraire militant producteur de contraintes lourdes de significations envers lui.

*b) Valeurs politiques et violences au travail.*

À la suite de la réunion, Marcos parle de la difficulté de faire marcher le programme PACES dans certains territoires populaires considérés comme particulièrement problématiques, car habités par des groupes paramilitaires.

*Karina : Mais cette réalité ne peut pas nous rendre immobiles. Encore moins quand il y a des expériences que tu peux voir quand tu vas vers le territoire, quand tu sors du bureau, et tu te rends compte qu'il y a bel et bien des processus de transformation, car je les ai vus. C'est à dire que PACES commence à marcher dans les territoires de la Mission Logement. Et moi je sais que là-haut, où c'est très chaud, où ça sent la pauvreté, car moi j'y suis allée, là-bas le programme y prend. Du coup, il y a bien sûr des endroits où ce ne sera pas possible, mais...*

Après lui avoir reproché son manque de volonté pour accompagner la mise en place du programme, Karina propose à Marcos d'organiser une équipe d'animateurs pour travailler avec lui dans la communication du Cabinet, et ainsi mieux promouvoir le programme PACES.

*Marcos : Ah, ça c'est essentiel, parce qu'en étant tout seul c'est trop chaud.*

*Karina : Mais tu n'as jamais été tout seul. Nous avons 300 animateurs, 42 opérateurs, 6 spécialistes...*

*Marcos : Oui, mais il doit bien y avoir une équipe qui soit là dispo juste pour la communication.*

*Karina : Tu n'as jamais été tout seul. Mais il doit y avoir un processus de construction, dans lequel tu commences à regarder qui peut t'aider avec ça. Ceci fait partie de ton taf. Et ne pas juste compter avec moi pour te donner cette équipe.*

*Marcos : Mais moi, je ne les connais pas.*

*Karina : C'est parce qu'on ne sort pas assez de ce bureau.*<sup>5</sup>

« Sortir du bureau » veut ici dire plusieurs choses. Mais pour comprendre les enjeux qui en sont issus, il nous faut faire un pas en arrière pour connaître le projet porté par la directrice pour la politique culturelle du Cabinet.

En effet, la nouvelle gestion du Cabinet de Culture a proposé une nouvelle approche de la politique culturelle dans la Municipalité du Libertador, portant un objectif de décentralisation. Pour ce faire, il est proposé de diviser la Municipalité en cinq « circuits », chacun d'entre eux formé par trois à quatre paroisses. Chaque paroisse doit constituer un « collectif territorial », c'est-à-dire, une assemblée dédiée à la planification et à la production de la politique culturelle locale. Ces « collectifs » sont conformés par huit responsables en charge des tâches diverses comme « la formation artistique, la recherche, l'émancipation économique, l'*empowerment* socio-politique, l'agitation politico-territoriale et l'écologie »<sup>6</sup>. Ces « collectifs territoriaux » ont la responsabilité de faire des « assemblées de programmation » hebdomadaires, dans lesquelles ils doivent définir ensemble les activités culturelles à mettre en place dans leur paroisse (représentations artistiques, ateliers d'arts plastiques, cinéma, chant, mais aussi recherche, pour écrire l'histoire populaire de la paroisse). Alors, l'objectif pour le chargé de la communication du Cabinet serait de se mettre en relation avec ces « collectifs territoriaux » pour être au courant de manière régulière des décisions prises lors des « assemblées de programmation », de manière à pouvoir en faire la promotion. Concrètement, cela veut dire assister aux « assemblées de programmation » et tisser des relations de proximité avec au moins un des membres du « collectif territorial », ce qui permettrait au chargé de communication de construire une liaison directe entre les territoires et le Cabinet.

Pour Karina, la seule manière de pouvoir accomplir ce rôle de communicateur est de faire preuve d'un engagement militant. Plus concrètement, cette vision du travail dans l'administration comme engagement politique demande de la part des employés de se tenir à un type et rythme d'activité qui relève bien plus de l'activité militante que de l'activité administrative salariée. Ce qui est demandé à Marcos pour accomplir son rôle de communicateur est donc de ne pas faire une liaison stricte entre heures de travail et horaire de bureau. De participer aux « assemblées de programmation », ce qui veut dire de travailler pour le Cabinet le soir, au moment où ces réunions ont lieu, empiétant sur le temps de la vie privée. Il lui est demandé de s'adapter à des déplacements différents, changeants, dans une ville où les transports en commun sont incertains, et où la sécurité n'est pas assurée le soir. Tout ceci en

---

<sup>5</sup> Réunion plan de communication, *op cit.*

<sup>6</sup> Cabinet de Culture du District Capital, « Proposition de territorialisation de la politique culturelle », 23 juin 2015.

payant de sa propre poche ses déplacements et ses communications, qui ne seront pas complètement couvertes par le Cabinet à cause des coupes budgétaires<sup>7</sup>. Il est possible de dire que ce qui est demandé à Marcos pour accomplir son rôle au Cabinet est de devenir un militant de la culture, et de construire une vie autour de ces pratiques militantes qui lui permettront d'accomplir les objectifs prévus pour son poste par la direction du Cabinet. Or, Marcos est un travailleur, et non pas un militant. Et nous pouvons prévoir que la vision politique de son poste de travail portée par la direction du Cabinet est probablement très difficile, voire impossible à accomplir.

À la fin de la réunion, la directrice du Cabinet nous demande de lui rendre un rapport sur ces discussions, sur les objectifs qui ont été définis en collectif, et les méthodes à mettre en place pour les accomplir. Ce rapport devrait servir de base pour le travail de Marcos pour la fin de l'année. Nous devons donc lui en fournir une copie. Le lendemain matin, arrivant au Cabinet, rapport presque fini, avec l'objectif d'en discuter avec Marcos avant de le rendre à Karina, Marcos évade la discussion et évite tout contact, à plusieurs reprises. Finalement, il se tourne vers ses collègues pour discuter avec eux, pour planifier leur travail ensemble, sans évoquer la réunion de la veille. Le rapport fini, il ne sera jamais véritablement rendu à qui que ce soit, et n'aura jamais vraiment servi à guider le travail de Marcos.

Il est possible de lire l'attitude de Marcos face au rapport comme une attitude de rejet d'abord face à la position de chercheuse. En effet, cette position suppose une certaine proximité avec son lieu de travail, ses employeurs, qui par ailleurs n'est pas forcément atteinte par les contraintes hiérarchiques du Cabinet. Mais, il est possible aussi de voir dans son rejet les conséquences de la position paradoxale dans laquelle il est inscrit. En effet, la pratique militante de l'administration portée par Karina, et encore plus son approche engagée de ce que le travail dans l'administration culturelle doit être, la rend porteuse d'un cadrage producteur des contraintes symboliques et matérielles pour son employé. Ainsi, d'une certaine manière, sa pratique émancipatrice et ses valeurs politiques ne manquent pas de reproduire des contraintes lourdes une fois qu'elles sont inscrites dans le système hiérarchique du travail dans l'administration. Et pour Marcos rejeter le rapport pourrait être la manière de se mettre à distance de ce système de contraintes, et de se concentrer à garantir la pérennité dans son poste

---

<sup>7</sup> Le 17 septembre 2015, le ministre de la Culture Reinaldo Iturriza fait savoir par un texto collectif (envoyé au personnels de confiance du ministère et à quelques militants qui gravitent autour) que les budgets du ministère ont été entièrement écoulés avant le dernier trimestre 2015 et que aucune rallonge budgétaire n'avait pu être obtenu pour finir l'année.

de travail, sans nécessairement produire les très grands efforts que sa supérieure hiérarchique attend de lui.

Les pesanteurs structurelles (hiérarchie au travail, enjeux budgétaires) ne cessent pas de s'exercer dès lors que sont introduites des logiques militantes dans la gestion administrative. Cette introduction peut même se constituer en nouvelle source de justification pour un travail auquel les salariés doivent se vouer comme à une cause. Le critère de dévouement militant (Collovald *et al.*, 2002) tend ainsi à devenir déterminant dans le choix des travailleurs, ce qui ultérieurement refaçonne le Cabinet comme une structure administrative se constituant comme un projet politique. Ces logiques ne s'exercent sur le seul fonctionnement interne du Cabinet mais s'imposent sur sa relation à l'extérieur, notamment dans la stratégie de décentralisation de la politique culturelle.

## **2. Le Cabinet vers l'extérieur : les conditions sociales et politiques de la décentralisation culturelle.**

À certains moments, les valeurs militantes arrivent toutefois à accomplir leurs objectifs. C'est ce que nous pouvons voir dans l'interaction du Cabinet de la Culture vers l'extérieur. Dans ce cas, l'extérieur est représenté par l'équipe d'animateurs, qui sont issus des traditions de travail culturel et militant dans les secteurs populaires, et deviennent des acteurs destinés à établir des liens entre le Cabinet et leurs espaces de vie et de militantisme. Cependant, cette interaction est marquée par les conditions sociales de production du travail d'animateur, qui ne sont pas toujours garanties. En même temps, l'action des animateurs peut être mise en difficulté par l'intégration du Cabinet dans une structure hiérarchique nationale, où les décisions du travail local peuvent être subordonnées à la programmation culturelle centrale.

### *a) Une équipe d'animation : quelles conditions sociales de production ?*

La volonté de la direction du Cabinet de la Culture de décentraliser la politique culturelle s'exprime de plusieurs manières. L'une d'entre elles est la constitution d'une équipe d'animateurs qui contribuerait à promouvoir la politique culturelle et, surtout, l'accès du public à celles-ci. Les animateurs doivent être des personnes avec un capital d'autochtonie élevé (Renahy, 2005) qui leur confère un niveau de reconnaissance dans les zones de la ville d'où ils viennent, et qui peuvent donc devenir des incitateurs légitimes de l'activité culturelle dans ces lieux. L'idée de créer une équipe, c'est-à-dire de créer un lien entre les animateurs, vient de la volonté du Cabinet de constituer une cohérence aux méthodes de travail dans les différents territoires de la ville et de maintenir ainsi des canaux de communication réguliers entre chaque



animateur et le Cabinet. La tâche de former l'équipe d'animateurs est réalisée par Álvaro, l'ancien collègue de Karina pendant une période de travail dans une autre administration publique. Comme Karina, la carrière individuelle d'Álvaro est marquée par son militantisme dans différentes luttes de la gauche vénézuélienne, parmi lesquelles la lutte contre le service militaire obligatoire et les techniques abusives de la recrue. Il a progressivement intégré les échelons des administrations publiques des gouvernements Chávez, notamment ceux qui se consacrent à la promotion des dispositifs participatifs, comme les coopératives, les conseils communaux, ou les communes (Ivanovic et Rey, 2015). De cette façon, Álvaro partage avec la directrice du Cabinet sa vision militante de l'administration et l'idée du travail administratif dans le cadre de son engagement politique, et l'idée selon laquelle l'engagement dans l'administration étatique peut être le prolongement du travail militant. Selon ses propres mots :

*Une fois qu'on a fini ce processus à la mairie... Bon, quand on dit « fini », [ça veut dire] qu'on commence à sortir, parce que normalement on ne reste pas dans les institutions. Mais rester ou transiter dans les institutions, ça a toujours été pour renforcer l'articulation avec les gens du mouvement populaire.<sup>8</sup>*

Dans le cas du Cabinet, Álvaro concentre son travail sur la création de l'équipe d'animateurs. Pour cela, il décide de créer une dynamique de groupe à travers des réunions régulières (une ou deux fois par semaine), qui prennent la forme d'« ateliers d'agitation ». Encore une fois, avec l'éducation populaire comme base de travail revendiquée, l'idée des ateliers est de donner aux participants des techniques qui leur permettent de renforcer leur rôle d'animateurs sur leurs territoires. Ils sont appelés « ateliers d'agitation », se référant à l'AgitProp (agitation et propagande), dont les origines historiques remontent au Parti Communiste de l'ex-Union Soviétique, mais qui dans le cas vénézuélien circule à travers des liens avec les organisations sociales du continent, en particulier du Brésil.

Si les ateliers d'agitation ont l'objectif de construire un lien social entre les animateurs et entre les animateurs et le responsable du Cabinet, la demande de réunions régulières tend à ignorer les vicissitudes matérielles qui entravent leur réalisation. Ceci replace à l'arrière-plan les conditions sociales de production de l'activité, cachées par le calcul moral de son promoteur, qui s'appuie sur ses propres valorisations politico-militantes.

Ainsi, lors d'une séance de l'atelier d'agitation, la régularité des réunions des animateurs est discutée ouvertement. Cet échange se produit en raison du retard dans l'arrivée à l'atelier des différents membres de l'équipe. Une discussion qui commence par une situation spécifique,

---

<sup>8</sup> Entretien avec Álvaro. 11 août 2014.

mais qui ouvre la voie à une réflexion générale sur la régularité avec laquelle l'atelier se déroule. Álvaro, depuis sa position de responsable, demande aux membres de l'équipe d'animation de prendre des précautions pour arriver à l'heure aux réunions, mais l'un des participants explique rapidement que cela est difficile en raison des changements réguliers du lieu de rencontre. En effet, Álvaro a promu la réalisation des ateliers comme une opportunité de visiter les territoires des différents membres de l'équipe d'animation ; ceci avec l'idée de « se reconnaître dans l'espace et dans la rencontre avec les autres »<sup>9</sup>. Cependant, ce changement constant de lieu de réunion crée des difficultés de mobilité pour les animateurs. Car changer régulièrement de lieu de rendez-vous implique une difficulté à calculer le temps et le prix du trajet depuis différents points de départ de Caracas (selon l'endroit où vit l'animateur). Comme le dit l'un des participants de l'atelier : « nous sommes au milieu du mois, la quinzaine<sup>10</sup> n'est pas encore arrivée, et cela tape dans la poche »<sup>11</sup>. À cela, s'ajoutent des problèmes de communication relevés par les participants, qui mentionnent des cas de réunions confirmées la veille au soir. Face aux difficultés exprimées par les participants, Álvaro cherche un moyen d'accommoder les demandes des animateurs, sans pour autant négliger complètement son projet de visite des territoires. Ainsi, le responsable propose une « solution médiane »<sup>12</sup>, à savoir une réunion par semaine à un point fixe (dans les locaux du Cabinet de la Culture dans le centre historique de la ville), et une réunion par semaine dans le territoire. La proposition est applaudie par certains membres, et rejetée par d'autres, mais finit par être approuvée par un consensus relatif des différentes parties, où la position du représentant du Cabinet exerce, bien sûr, son poids spécifique.

Ainsi, dans la primauté de la volonté de construire un sentiment d'appartenance (Brubaker et Cooper, 2001) parmi les animateurs à travers la « reconnaissance sur le territoire »<sup>13</sup>, Álvaro semble négliger les conditions matérielles de réalisation de ses ateliers, et donc de la construction du sentiment d'appartenance de ses participants. Les animateurs sont censés avoir le même sens du sacrifice que lui, sens qui lui-même reflète la position de la directrice du Cabinet. Ainsi, se crée un point de désaccord qui, bien que résolu, ne manque pas de démontrer les tensions de la pratique administrative du militantisme.

Cependant, cette logique trouve des exceptions. En effet, il est possible d'observer une dynamique dans laquelle tant les responsables de Cabinet que leurs alliés externes sont en

---

<sup>9</sup> Note de terrain, 8 juillet 2015.

<sup>10</sup> Cette expression fait référence au versement de la paie, qui s'effectue tous les quinze jours.

<sup>11</sup> Note de terrain, 8 juillet 2015.

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*

synchronie avec leurs objectifs et leurs méthodes de travail. C'est le cas de la planification territoriale, qui permet de valoriser le travail culturel depuis les circuits, c'est-à-dire au niveau local. Cependant, cet accord peut être affecté du fait de l'inscription du Cabinet dans un système de hiérarchies qui le dépasse, dans lequel les décisions des entités supérieures peuvent modifier leur travail régulier. Ainsi, les représentants du Cabinet doivent trouver des moyens de concilier les objectifs territoriaux, avec les demandes provenant de la programmation nationale.

*b) Programmation territoriale et nationale : contradictions d'échelles.*

Le maintien d'un programme culturel actif dans les différents circuits dans lesquels la municipalité de Libertador est divisée est une priorité pour le Cabinet, comme nous l'avons déjà vu. En ce sens, les animateurs ont pour rôle de promouvoir les activités culturelles de leurs secteurs. Cependant, le Cabinet en tant que structure n'est pas complètement autonome dans ses décisions, puisqu'il est placé sous la tutelle de la mairie de Caracas et du Ministère du Pouvoir Populaire de la Culture. L'introduction dans ce système de hiérarchies institutionnelles implique que certaines décisions prises en dehors du Cabinet peuvent affecter directement les activités de ses membres et de leurs alliés.

Ainsi, au cours de la même réunion, Álvaro a pour mission d'annoncer aux animateurs qu'il leur est demandé de ne pas prévoir d'activités sur leur territoire durant le long week-end du 24 au 28 juillet afin de respecter les engagements de la programmation culturelle nationale. En effet, des activités ont été prévues au cours de ces journées pour célébrer les anniversaires de Simón Bolívar et Hugo Chávez à l'initiative des filles de ce dernier, étant donné que les deux dates de naissance ont lieu au mois de juillet. L'annonce provoque un certain malaise dans la réunion. Divers commentaires sont entendus des participants à l'atelier, montrant leur mécontentement. Parmi eux, l'un des animateurs se demande si « le Cabinet va continuer à abattre notre propre programmation ? »<sup>14</sup> Cette réclamation trouve des échos dans la salle. Il semble y avoir une tension récurrente, entre la volonté de laisser les territoires créer leur propre programmation, et les demandes centrales qui passent par le Cabinet. Cette tension exprime le fait que le déplacement des activités sur le territoire n'est pas une question neutre. Cela suppose en effet de démobiliser les différents acteurs de ces activités (artiste, comédiens, public, etc.) puis de les remobiliser et d'assurer leur présence dans l'activité culturelle planifiée depuis le haut. Álvaro comprend le désagrément que cette demande provoque chez les animateurs, et comprend leurs revendications, mais il a l'obligation de se conformer à la politique du Cabinet

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

et d'amener les animateurs à s'y plier. Pour ceci, il avance des arguments politiques, faisant appel aux appartenances qu'il partage avec les animateurs. Surtout l'idée d'une « bataille politique »<sup>15</sup> est mise en avant, une bataille qui doit être menée dans la sphère culturelle, montrant l'union des forces politiques liées aux gouvernements chaviste. De plus, Álvaro demande aux animateurs de contribuer à la convocation et l'investissement du public de leur secteur, à participer aux activités commémoratives, en construisant ce qu'il appelle un « lien organique » autour de cet événement. Le « lien organique »<sup>16</sup>, bien que non formellement défini dans la réunion, est l'idée selon laquelle la motivation du public pour participer à un événement peut être produite par les animateurs. L'objectif de créer le « lien organique » serait d'encourager une participation volontaire et nombreuse, différente des demandes imposées ou obligatoires. Ceci, avec un temps court de réalisation, puisque quinze jours séparent la réunion du 8 juillet des événements qui débiteront le 24 juillet. Cette demande semble remettre à l'ordre du jour les discussions précédentes sur le rôle des acteurs culturels au sein des administrations chavistes. Certains se souviennent avec mécontentement de moments désagréables au cours desquels, par exemple, « ils nous ont utilisés pour animer le Mercal<sup>17</sup> ». D'autres acceptent la demande puisqu'elle « fait partie d'une politique d'État socialiste. [Par conséquent] il faut être un participant en tant que révolutionnaires dans certaines conjonctures »<sup>18</sup>, faisant appel au même sens de l'engagement politique, et de sacrifice dans le travail avec les administrations publiques.

Les différentes positions sont toujours en tension pendant la réunion, et bien que la demande d'Álvaro soit suivie par les animateurs, il est inclus dans le rapport de la réunion que « il existe une inquiétude autour du fait que les convocations centrales sapent la planification des activités du territoire. Les territoires représentés dans l'atelier, par exemple, avaient déjà [des activités] locales planifiées pendant ces jours. »<sup>19</sup>

Ainsi, étant donné la juxtaposition des valeurs militantes, les rôles des militants dans les relations hiérarchiques dans l'administration, et l'introduction du Cabinet de la Culture dans les jeux de hiérarchies externes, des tensions se créent dans la relation entre ce Cabinet et ses alliés externes. En conséquence, l'un des principaux objectifs de la gestion du Cabinet, celui de la

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.* En espagnol : « *crear una orgánica* ».

<sup>17</sup> Le Mercal est un système de supermarchés alimentaires subventionnés par l'État, en face desquels se constituent de longues files d'attente. Les animateurs étaient mobilisés pour organiser un divertissement dans ces files d'attente. Pour eux, ce rôle n'est pas valorisant.

<sup>18</sup> Note de terrain, 8 juillet 2015.

<sup>19</sup> Rapport d'activité. Atelier d'agitation. 8 juillet 2015. (Rapport fait par nos soins après la demande du représentant du Cabinet).

décentralisation, peut être mis en difficulté par des acteurs externes à cette gestion. Cependant, afin de surmonter cette difficulté, un cadre de significations est présenté qui traite de manière pragmatique la contrainte rencontrée, afin de donner un sens à l'action militante au sein de l'administration, même si cela va à l'encontre des objectifs politiques initialement prévus.

### **Conclusion :**

Comme nous l'avons vu, l'introduction d'acteurs militants au sein de l'administration publique produit un ensemble de tensions engendrées par la relation paradoxale entre les valeurs militantes et les relations formalisées au sein des institutions. Dans cette dynamique, les pratiques militantes, et leurs techniques de travail spécifiques, produisent leurs propres effets arbitraires lorsqu'elles sont appliquées à partir de positions hiérarchiques dominantes. L'économie morale de la dévotion militante confronte les conditions sociales de la production du travail administratif, promouvant ainsi des dominations symboliques et matérielles sur ceux qui sont soumis au calcul moral d'un supérieur. Ces tensions trouvent leur continuité dans l'interaction entre une structure dirigée avec des valeurs militantes et leur introduction dans des relations hiérarchiques qui la surpassent. Mais même lorsque les décisions imposées d'en haut ont un sens contraire à la vision politique de l'administration promue par les militants, ils trouvent un moyen de concilier leurs propres objectifs avec ceux qui leur sont imposés, à travers la logique de la bataille politique.

Par ce processus d'articulation entre contenus et pratiques issus du militantisme et des prérogatives de l'administration, l'action militante au sein de l'administration renégocie les frontières entre ces deux mondes. Nous pouvons observer un moment du développement de la construction de l'État moderne au Venezuela, dans lequel il est possible de militer dans l'État et où le militantisme est lui-même producteur d'action publique. Les tensions et les limites de ces actions font partie du processus intrinsèque de construction des institutions publiques du moment. Reste cependant la question de la longévité de tels processus. À une époque où les liens entre organisations populaires et administrations publiques semblent se délier et où le champ politique semble s'acheminer vers son propre isolement, on peut se demander si les processus de renégociation des frontières de l'action publique et de l'action collective auront une continuité à long terme.

## **Bibliographie.**

- ANTILLANO Andrés, 2005, « La lucha por el reconocimiento y la inclusión en los barrios populares : la experiencia de los comités de tierras urbanas », *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol 11, n° 3.
- BACQUE Marie-Hélène, REY Henri et SINTOMER Yves, 2005, *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*, Paris, La Découverte.
- BHERER Laurence, 2011, « Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques, Abstract », *Participations*, n° 1, p. 105 – 133.
- BLONDIAUX Loïc et SINTOMER Yves, 2002, « L’impératif délibératif », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, vol. 15, n° 57, p. 17 – 35.
- BRUBAKER Rogers et COOPER Frederick, 2000, « Beyond “Identity” », *Theory and Society*, vol. 29, n° 1, p. 1 – 47.
- CARREL Marion, 2015, *Faire participer les habitants ? : Citoyenneté et pouvoir d’agir dans les quartiers populaires*, Lyon, ENS Éditions.
- COLLOVALD Annie, LECHIEN Marie-Hélène, ROZIER Sabine et WILLEMEZ Laurent (eds.), 2015, *L’humanitaire ou le management des dévouements : Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- COMMET Mathieu, 2009, « Une révolution dans la révolution ? Mobilisations collectives et démocratie participative dans les *barrios* de Caracas », Compagnon O., Rebotier J., Revet S., *Le Venezuela au-delà du mythe*, Ivry-sur-Seine, Éditions de L’Atelier, p. 105 – 130.
- GARCIA ORAMAS Maria José, RUIZ PIMENTEL Susana, et RUIZ VALLEJO Sara, 2010, « L’éducation populaire en Amérique latine », *Agora débats/jeunesses*, n° 55, p. 23 – 34.
- GARIBAY David, 2015, « Vingt-cinq ans après Porto Alegre, où en est (l’étude de) la démocratie participative en Amérique latine ? », *Participations*, n° 11, p. 7 – 52.
- GOIRAND Camille, 2013, « Penser la participation politique en Amérique latine : questionnements et méthodes d’enquête », *Participations*, n° 5, p. 227 – 242.
- IVANOVIC Mila et REY TORRES Enrique, 2015, « Cultura política participativa y actores emergentes: aproximaciones desde la experiencia venezolana (1999-2014). », vol. 5.
- NEVEU Catherine, 2004, « Une « petite fabrique de territoire » : quartiers et citoyenneté à Roubaix », *Ethnologie française*, vol. 34, n° 1, p. 59 – 66.
- OLIVIER, Serge, 2017, « *Existir como comunidad.* » *Vivre la démocratie dans les barrios de Caracas sous la IVème République Vénézuélienne (1958 – 1998)*, thèse de doctorat sous la direction de Annick Lemprière, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

RENAHY Nicolas, 2010, *Les gars du coin*, Paris, La Découverte.

TISSOT Sylvie, 2005, « Reconversions dans la politique de la ville : l'engagement pour les « quartiers » », *Politix*, n° 70, p. 71 – 88.

UHEL Mathieu, 2012, « La démocratie participative entre subordination et autonomisation politique. Les Conseils communaux à Maracaibo (Venezuela) », *Cahiers des Amériques latines*, n° 69, p. 57 – 80.

VELASCO Alejandro, 2015, *Barrio Rising. Urban Popular Politics and the Making of Modern Venezuela*, Oakland, California, University of California Press.

2005, « Militantismes institutionnels », *Politix*, n° 70, p. 3 – 6.