



**HAL**  
open science

## Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France. [Rapport de recherche] Auto-édition. 2021. hal-03348658

**HAL Id: hal-03348658**

**<https://hal.science/hal-03348658v1>**

Submitted on 19 Sep 2021

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

# Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France

**Mutualisation and collegiality  
in employing cultural associations in France**

Philippe Henry  
Chercheur en socio-économie de la culture  
Maître de conférences HDR  
retraité de l'Université Paris 8 – Saint-Denis

Septembre 2021

## **Résumé**

L'enquête sur les associations culturelles employeuses en France, réalisée en 2019-2020 par le centre de ressources *Opale*, permet une première exploration des modes de mutualisation et des formes de collégialité pratiqués par ces organisations. Un traitement secondaire de données quantifiées de l'enquête permet de mettre au jour une hiérarchie pour partie cumulative et corrélée de ces modes et une pratique généralement renforcée en cas d'existence d'instances collégiales de délibération et de décision. Néanmoins, d'assez nettes différences apparaissent également, aussi bien selon les domaines d'activité que pour les types de structure pris en compte. L'intensité variable des modes de mutualisation et des formes de collégialité construit ainsi un paysage fortement contrasté.

## ***Abstract.***

*The survey on employing cultural associations in France, conducted in 2019-2020 by the resource center Opale, allows a first exploration of the modes of mutualisation and forms of collegiality these organisations practise. A secondary processing of quantified survey data reveals a partly cumulative and correlated hierarchy of these modes and a generally more intense practise when collegial deliberation and decision-making bodies exist. Nevertheless, there are also clear differences, both according to the fields of activity and the types of structure which are considered. The varying intensity of the modes of pooling and of collegial forms thus creates a highly contrasted landscape.*

# Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>Corpus de travail et choix méthodologiques.....</b>	<b>3</b>
<b>Des modes de mutualisation pour partie cumulatifs et corrélés.....</b>	<b>4</b>
Une minorité d'organisations ne pratiquant aucune mutualisation.....	4
Une distribution contrastée des modes de mutualisation.....	5
Des mutualisations renforcées par l'existence d'instances collégiales.....	7
Des différences marquées selon la taille des associations.....	9
<b>Des différenciations nettes entre domaines d'activité.....</b>	<b>11</b>
Des associations porteuses de spécificités selon leur domaine principal d'activité.....	12
L'hétérogénéité relative du domaine du spectacle vivant.....	14
Une mobilisation différenciée des modes de mutualisation.....	15
<b>Des types de structure ayant leurs propres particularités.....</b>	<b>19</b>
Résultats généraux pour les principaux types de structure.....	19
Des structures dont les dynamiques de mutualisation et de collégialité sont diverses.....	21
<b>Pour conclure.....</b>	<b>26</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>27</b>



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## Introduction

Le monde des associations culturelles employeuses en France, tel que décrit par la nouvelle enquête décennale réalisée par le centre de ressources *Opale* (Offroy et Martin, 2020), relève foncièrement des très petites organisations. Sur un échantillon de 800 organisations, qui a été redressé pour correspondre au mieux au paysage national de ce type d'organisation, la moyenne des budgets s'établit ainsi pour 2018 à environ 170.000 euros. La palette des situations reste néanmoins très large, la moitié des structures disposant d'un budget qui n'excède pas 81.500 euros. Une des caractéristiques des très petites organisations est d'être constamment à la recherche de ressources complémentaires à celles dont elles disposent par elles-mêmes, de façon à mener au mieux leur projet (Henry, 2018). On pourrait donc s'attendre à ce que les associations culturelles employeuses déploient une dynamique significative de mutualisation avec d'autres organisations. Leur appartenance, au moins formelle, à l'univers de l'économie sociale et solidaire incite également à se demander quelle place elles accordent à des formes de délibération et de décision collégiales, au-delà des instances légales que représentent leur Bureau ou, pour les structures d'une certaine taille, leur Conseil d'administration.

Même succinctes, deux entrées du questionnaire, sur lequel repose l'enquête, permettent une première approche quantifiée de cette double interrogation. Elles donnent aussi la possibilité d'estimer la corrélation éventuelle entre ces deux dimensions et, si elle apparaît, à quel degré d'intensité en particulier selon les domaines d'activité ou les types de structure considérés. Notre étude est consacrée aux résultats de l'exploration que nous avons menée sur ces trois points. Elle repose sur une exploitation secondaire des données de l'enquête. Celle-ci s'étant engagée à respecter l'anonymat des réponses, nous avons évidemment conservé ce parti pris, qui a pour conséquence d'en rester à une approche globale et quantitative. Les chiffres auxquels nous aboutissons doivent évidemment être interprétés avec prudence. Ils indiquent d'abord des tendances perceptibles, sur un corpus dont la représentativité semble bonne sans prétendre être absolue. Ils complètent surtout la cartographie générale proposée par l'enquête, en affinant la diversité du paysage qu'on peut donner des associations culturelles employeuses, à partir de deux dimensions de leur fonctionnement que nous considérons comme essentielles.

## Corpus de travail et choix méthodologiques

Dans l'enquête, onze organisations n'ont répondu ni à la question des formes collégiales de délibération et de décision ni à celle des modes de mutualisation, huit autres n'ayant répondu qu'à la seconde question. Compte tenu des aspects qui nous préoccupent, nous avons opté pour ne pas prendre en considération le premier groupe, tout en gardant le second en considérant simplement qu'il ne met pas en œuvre de forme particulière de collégialité. Soit, au final, un corpus qui comporte 789 associations. Celui-ci peut parfois aboutir à des résultats chiffrés très légèrement différents de ceux de l'étude, sans pour autant modifier les tendances décrites. Celles-ci correspondent toujours au corpus redressé – ce que nous appellerons désormais le corpus de travail ou le corpus global –, où chaque organisation est affectée d'un coefficient de pondération de façon à fournir, au final, une image d'ensemble plus conforme à la réalité des associations culturelles employeuses en France. Introduite à notre demande, la question concernant

les modes de mutualisation comportait sept options, auxquelles il ne pouvait être répondu que par oui ou non. Celle portant sur les formes de collégialité, également insérée à notre demande dans le questionnaire, demandait de mentionner, en cas d'existence, si leur rôle était très ou peu important. Pour les deux questions, la possibilité d'indiquer en le précisant un autre mode ou une autre forme a été très peu utilisée et conduit à ne donner aucune analyse particulière à leur sujet. Nos différents calculs se sont donc fondés sur des données brutes binaires, pour lesquelles un traitement statistique par trop élaboré n'aurait que peu de pertinence. D'autant que le nombre de structures concernées peut être faible ou très vite baisser quand on s'intéresse à certaines catégories ou sous-catégories.

Dans ces conditions, nous avons choisi de construire nos repérages en nous en tenant à des calculs de moyenne générale sur tel ou tel aspect étudié et d'écart à ces moyennes pour telle ou telle catégorie prise en compte. Sauf exception sur des points particuliers, nous avons également négligé les calculs portant sur moins d'une dizaine de structures ou signalant des écarts aux moyennes inférieurs ou supérieurs à 10%. Ces précautions nous semblent en effet nécessaires pour ne pas forcer des résultats qui ont pour fonction première de repérer des différenciation nettes sur une base comparative. L'idéal serait bien entendu de compléter ce panorama quantitatif par une approche plus qualitative, que la persistance de la crise pandémique et l'ampleur de ses conséquences rendent impossible à initier pour l'instant.

Par ailleurs, l'enquête établit une catégorisation calquée sur celle établie par le réseau statistique européen ESSnet à propos de la culture, tout en l'ajustant à la composition de l'échantillon rassemblé. Nous avons conservé en l'état cette distribution en neuf domaines d'activité et six fonctions principales. Nous avons juste modifié un terme introduit par l'étude et qui nous semble aller au-delà d'une nomination descriptive. Pour désigner les associations qui sont significativement impliquées dans au moins deux domaines culturels distincts, le qualifiant « transversal » a ainsi été remplacé par celui de « pluriculturel ».

## **Des modes de mutualisation pour partie cumulatifs et corrélés**

### **Une minorité d'organisations ne pratiquant aucune mutualisation**

Nous commençons par évoquer rapidement les quelque 12% d'associations déclarant ne développer aucune mutualisation avec d'autres structures, un chiffre modeste mais qui peut néanmoins surprendre pour des associations culturelles. La moyenne de leurs budgets s'établit à un peu plus de 137.000 euros, soit à 80% de celle du corpus de travail – un résultat que nous indiquerons désormais sous la forme condensée  $\Delta My 0,80$  – et peut aussi bien se lire comme 20% inférieur à cette moyenne. On note également une sous-représentation des formes collégiales jouant un rôle très important ( $\Delta My 0,60$ ). Soit des premiers indices à confirmer d'une corrélation entre les deux dimensions centrales que nous étudions et d'une incidence de la taille des organisations sur celles-ci.

En termes de domaines d'activité et par rapport au corpus de travail, leur taux de présence est supérieur de 68% pour les Arts plastiques et la photographie – résultat que nous mentionnerons sous la forme condensée  $\Delta Pr 1,68$  –, ou encore dans les activités de Danse ( $\Delta Pr 1,59$ ) ou de Théâtre ( $\Delta Pr 1,41$ ). En termes de types de structure, la

surreprésentation touche en particulier les Maisons d'édition ou de production et les labels musicaux ( $\Delta$ Pr 2,56), les Musées, sites et monuments historiques ( $\Delta$ Pr 2,13) ou les Radios et médias ( $\Delta$ Pr 1,98) et dans une moindre mesure les Compagnies de spectacle vivant, collectifs artistiques ou ensembles musicaux ( $\Delta$ Pr 1,22). Une nouvelle série d'indices d'une distribution non homogène des aspects qui nous intéressent, aussi bien selon le type de structure que le domaine d'activité.

## Une distribution contrastée des modes de mutualisation

Pour l'essentiel, les associations culturelles employeuses déclarent développer une pluralité de modes de mutualisation avec d'autres structures. Le questionnaire comportait sept options : aucune forme de mutualisation avec d'autres structures ; partage régulier d'informations ou de connaissances ; partage ou prêt régulier de matériels ; partage de locaux ; emplois partagés (mise à disposition de personnel, groupement d'employeurs...) ; coréalisation de projets importants ; autres formes de mutualisation (préciser). Sans donner de plus amples détails, l'enquête permet de comptabiliser le nombre de modes pratiqués par chaque organisation. Le Tableau 1 fournit un état de leur distribution générale pour l'ensemble du corpus de travail.

**Tableau 1 – Distribution générale des modes de mutualisation**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France*, 2021

	Informations	Matériels	Locaux	Coréalisations	Emplois	Autres	Aucune
<i>En % du corpus</i>	67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	0,7	11,9

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** 67,8% des associations du corpus de travail partagent régulièrement des informations ou des connaissances avec d'autres structures.

La distribution dégressive des cinq premiers items est sans doute à relier à un niveau d'implication réciproque des structures qui, à l'inverse, s'accroît depuis l'échange régulier d'informations ou de connaissances jusqu'à des emplois partagés. La faiblesse de la catégorie « Autres formes » – dont le contenu n'est d'ailleurs pas précisé dans les résultats de l'enquête – conduit à ne pas en tenir compte dans la suite des analyses.

L'observation empirique des organisations culturelles fait aussi apparaître que l'engagement dans des dynamiques de mutualisation peut être très divers, avec dans certains cas un effet de cumul ou de renforcement de certains modes sur d'autres. L'enquête permet d'établir une mesure partielle de ces phénomènes. Pour chaque catégorie d'associations, elle permet en effet d'établir un coefficient de mutualisation – que nous désignerons par l'acronyme CoefM – en divisant le nombre total de modes de mutualisation déclarés par celui des organisations concernées. Pour l'ensemble du corpus de travail, on obtient ainsi un CoefM de 2,26, soit une moyenne d'un peu plus de deux modes pratiqués par organisation. Quant au corpus plus réduit des 696 associations ayant déclaré pratiquer au moins un mode de mutualisation, le CoefM s'établit à 2,57. Sur la base de ces seules associations impliquées dans des mutualisations, le Tableau 2 présente la distribution de ce corpus, lui aussi redressé et ordonné depuis les organisations qui cumulent le plus de modes de mutualisation à celles qui en cumulent le moins, quand on le sépare en quatre parts égales.

**Tableau 2 – Distribution des modes de mutualisation depuis le quart des associations qui en cumulent le plus jusqu'au quart de celles qui en cumulent le moins**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

En % des assoc.	1er quart	2ème quart	3ème quart	4ème quart	Corpus réduit
Informations	92	78	81	57	77
Matériels	83	62	55	32	58
Locaux	77	59	51	28	54
Coréalizations	70	59	42	37	52
Emplois	27	14	14	7	15
CoefM global	3,49	2,73	2,44	1,62	2,57
$\Delta$ my CoeftM	1,36	1,06	0,95	0,63	

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Dans le corpus réduit de travail, 92% du quart des associations qui cumulent le plus de modes de mutualisation partagent régulièrement des informations ou des connaissances avec d'autres structures.

Le Coefficient de mutualisation (CoefM) du quart des associations qui cumulent le plus de modes de mutualisation (3,49) est supérieur de 36% à celui du corpus réduit (2,57).

À l'exception de l'inversion entre locaux partagés et coréalizations dans le dernier quart, la hiérarchie des modes de mutualisation est conservée. Par contre, de très nets écarts apparaissent entre le quart des associations qui cumulent le plus de modes et celles qui en pratiquent le moins. Les différences culminent en terme d'emplois partagés ( $\Delta$ Pr 3,86), suivies par celles concernant les locaux ( $\Delta$ Pr 2,75) et les matériels ( $\Delta$ Pr 2,59), pour rester toujours significatives à propos des coréalizations ( $\Delta$ Pr 1,89) et le partage régulier d'informations ou de connaissances ( $\Delta$ Pr 1,61). La partie médiane du corpus réduit (deuxième et troisième quart) est plus homogène, le plus grand écart portant sur les coréalizations ( $\Delta$ Pr 1,40). Au final, tout un gradient apparaît depuis des situations d'engagement multiple dans des modes de mutualisation jusqu'à celles où cette dynamique reste plus partielle et mesurée.

Toujours sur le corpus réduit des associations ayant déclaré pratiquer au moins un mode de mutualisation, on peut calculer un coefficient global pour chacun de ceux-ci, en comparant son nombre d'occurrences avec le cumul des autres modes s'y trouvant associés. Le Tableau 3 donne les résultats de cette approche.

**Tableau 3 – Coefficient de mutualisation associé à chacun des modes pratiqués**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

En nombre d'assoc.	Emplois	Coréalizations	Locaux	Matériels	Informations	Cumul autres M	CoefM
Emplois	107	57	77	75	90	299	<b>2,79</b>
Coréalizations	57	360	199	233	295	785	2,18
Locaux	77	199	376	242	280	798	2,12
Matériels	75	233	242	405	337	888	2,19
Informations	90	295	280	337	536	1001	1,87

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Sur un équivalent pour le corpus réduit de 107 associations qui partagent des emplois, le nombre cumulé des autres modes pratiqués par ces organisations s'établit à 299. Le coefficient de mutualisation de cet ensemble est donc de 2,79 (299/107).

Pour plus de lisibilité, les nombres ont été arrondis à l'unité, ce qui peut induire un décalage d'au plus 1% avec les pourcentages qui seront donnés dans le Tableau 4.

Avec un CoefM relatif aux autres modes de mutualisation de 2,79, les associations partageant des emplois apparaissent comme celles qui, proportionnellement, en mobilisent le plus. Cet effet de cumul est moins affirmé tout en restant perceptible pour les associations partageant des matériels et celles engagées dans des coréalizations. Les organisations partageant des locaux sont un peu plus en retrait, celles déclarant partager régulièrement des informations ou des connaissances manifestant proportionnellement le plus faible cumul d'autres modes de mutualisation.

Au sein de ces mêmes catégories, on peut enfin discerner des corrélations potentielles entre modes de mutualisation. Le Tableau 4 permet de pointer quelques hypothèses à mieux étayer à ce sujet.

**Tableau 4 - Distribution croisée des modes de mutualisation**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

<i>En % des assoc.</i>	Emplois	Coréalizations	Locaux	Matériels	Informations
Emplois	100	54	<b>72</b>	<b>70</b>	<b>84</b>
Coréalizations	16	100	55	65	82
Locaux	<b>20</b>	53	100	64	74
Matériels	19	<b>58</b>	60	100	83
Informations	17	55	52	63	100
Corpus réduit	15	52	54	58	77
$\Delta My$ Maximal	<b>1,33</b>	1,12	<b>1,33</b>	<b>1,21</b>	1,09

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Dans le corpus réduit de travail, 54% des associations qui partagent des emplois pratiquent également des coréalizations de projets importants avec d'autres structures.

Les associations partageant des locaux sont proportionnellement les plus nombreuses (20% en gras) à partager aussi des emplois, signalant un écart maximal à la moyenne du corpus réduit (15%) de 5 points, soit un taux de 33% supérieur à cette moyenne.

Plusieurs phénomènes sont rendus plus nettement perceptibles. Les associations partageant des emplois sont bien celles qui mobilisent proportionnellement le plus tous les autres modes de mutualisation, à l'exception notable des coréalizations. La comparaison avec les taux moyens du corpus réduit ne peut être qu'indicatif, mais permet de faire aussi ressortir un effet de cumul entre certains modes. Celui-ci est particulièrement apparent entre, d'un côté, le partage d'emplois et, de l'autre, celui de locaux ( $\Delta my$  1,33) et dans une moindre mesure de matériel ( $\Delta my$  1,21). Ce dernier mode obtient également un bon score en termes de cumul avec celui des coréalizations ( $\Delta my$  1,12).

Ces différents jeux de correspondance incitent à penser que le recours à un cumul de modes de mutualisation renvoie à un partage au moins partiel de la stratégie d'action entre associations concernées. Comme pour bien d'autres aspects que l'enquête permet de mettre en exergue, ces repérages ouvrent à des questions structurelles qu'il serait intéressant de plus amplement explorer d'un point de vue qualitatif.

### **Des mutualisations renforcées par l'existence d'instances collégiales**

Au titre de la gouvernance des associations culturelles employeuses, l'enquête proposait quatre questions quant aux instances dirigeantes qui jouent un rôle dans leur



pilotage. La première concernait leur Conseil d'administration et/ou Bureau, une autre leur Direction ou Codirection rémunérées, une troisième portait sur l'existence ou non de formes collégiales de délibération et de décision (commissions, comités, conseils...), une dernière sur l'éventualité d'autres instances dirigeantes. Pour chacune de ces questions, il était demandé de préciser si les instances existantes jouaient un rôle très important ou peu important. Dans la mesure où les deux dernières questions renvoient à une gouvernance plus distribuée et en phase avec les idéaux démocratiques et sociaux des associations, nous nous sommes focalisé sur les associations qui y ont répondu en reconnaissant aux instances correspondantes un rôle très important. Elles représentent respectivement quelque 31% du corpus de travail pour les formes collégiales et 10% pour les autres instances dirigeantes (sans que soit néanmoins préciser la nature exacte de cette dernière catégorie), avec seulement un peu plus de 2% comportant les deux cas de figure. Un premier résultat consiste donc à souligner l'importance de ce niveau de gouvernance des associations culturelles employeuses, rarement considéré alors qu'il est présent dans 39% du corpus de travail.

Le croisement de cette question des formes de collégialité avec celle des modes de mutualisation donne des résultats significatifs. Quel que soit le cas de figure, les associations disposant de formes collégiales de délibération et de décision ou d'instances de direction autres que légales ou salariées obtiennent non seulement un CoefM supérieur à la moyenne du corpus de travail, mais aussi des scores supérieurs pour les différents modes de mutualisation pratiqués. Le Tableau 5 est consacré au cas le plus affirmé des associations où des formes collégiales jouent un rôle très important et dont le CoefM est de 2,62 ( $\Delta My$  1,16).

**Tableau 5 - Surprésence des modes de mutualisation dans les associations disposant de formes collégiales de délibération et de décision au rôle très important**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

<i>En % des associations</i>	Informations	Matériels	Locaux	Coréalisations	Emplois	Autres mutualis.	Aucune mutualis.
Assoc. avec collégiales	73,9	61,1	54,8	52,9	18,6	0,4	7,2
Corpus de travail	67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	0,7	11,9
$\Delta Pr$	1,09	1,20	1,15	1,16	<b>1,38</b>	0,57	0,61

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture** : Les associations à formes collégiales jouant un rôle très important sont 18,6% à partager des emplois, alors que ce mode de mutualisation ne concerne que 13,5% des organisations du corpus de travail (chiffres arrondis à la première décimale). Ce mode est donc 38% plus présent que la moyenne dans cette catégorie d'associations.

On note le pourcentage nettement accru des emplois partagés. Vient ensuite le partage de matériels, qui confirme une coopération accrue de ces associations avec d'autres structures, sans pour autant nécessairement impliquer d'orientation stratégique commune. Au troisième rang, les coréalisations et le partage des locaux sont également davantage mentionnés, qui impliquent cette fois-ci une coordination renforcée entre structures, ne serait-ce que sur un projet partiel mené ou géré en commun. La croissance plus modeste du taux de partage d'informations ou de connaissances apparaît alors comme une dimension d'appui complémentaire. La sous-présence de la catégorie des autres mutualisations ne fait que confirmer l'engagement de ces associations dans les autres modes. Le faible taux d'absence de tout mode de mutualisation va dans le même sens, mais signale qu'elle touche néanmoins un nombre non résiduel de ces

organisations. On se gardera donc d'une analyse par trop univoque, les tendances générales ne devant pas faire oublier la diversité des situations singulières. Pour aller dans ce sens, le Tableau 6 fournit l'image complémentaire des associations du corpus de travail (42,3%) ne disposant d'aucune forme collégiale de délibération et de décision ou instance complémentaire de direction.

**Tableau 6 – Présence des modes de mutualisation dans les associations ne disposant d'aucune instance complémentaire de délibération, décision ou direction**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France*, 2021

<i>En % des associations</i>	Informations	Matériels	Locaux	Coréalizations	Emplois	Autres mutualis.	Aucune mutualis.
Assoc. sans collégiales	61,0	45,2	43,0	38,0	10,1	0,5	13,4
Corpus de travail	67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	0,7	11,9
$\Delta Pr$	0,90	0,88	0,91	0,84	<b>0,75</b>	0,71	1,13

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les associations sans instance complémentaire de délibération, décision ou direction ne sont que 10,1% à partager des emplois, alors que ce mode de mutualisation concerne 13,5% des organisations du corpus de travail (chiffres arrondis à la première décimale). Ce mode est donc 25% moins présent que la moyenne dans ce type d'associations.

On constate un net fléchissement des taux de présence des modes de mutualisation surtout pour les emplois partagés et, dans une moindre mesure, pour les coréalizations. Les autres indicateurs restent plus proches des moyennes du corpus de travail, tout en signalant bien des taux légèrement inférieurs à celles-ci. Cela conforte l'idée d'une distribution des modes de mutualisation assez différenciée selon la catégorie d'organisations considérée. Entre associations disposant d'instances de délibération et de décision complémentaires jouant un rôle très important et celles n'en ayant pas, les écarts se font les plus forts en termes de partage d'emplois ( $\Delta Pr$  1,84), puis de manière encore très nette de coréalizations ( $\Delta Pr$  1,39) et de partage de matériels ( $\Delta Pr$  1,35), puis de locaux ( $\Delta Pr$  1,27) et enfin d'informations ou de connaissances ( $\Delta Pr$  1,21).

À noter également que les associations disposant de formes collégiales à rôle très important sont loin d'être parmi les plus grosses. Leur budget moyen est en effet d'un peu plus de 158.000 euros ( $\Delta My$  0,93), alors que celui des organisations sans aucune instance complémentaire de délibération et de décision est de presque 176.000 euros ( $\Delta My$  1,03). Ici, les écarts restent d'une faible ampleur, tout en n'étant pas insignifiants. C'est sur d'autres aspects que des différences nettes apparaissent à propos de la taille des organisations.

### **Des différences marquées selon la taille des associations**

Près de 70% des répondants à l'enquête ont précisé le montant de leur budget pour 2018. Sur ce sous-corpus – à nouveau redressé – et en se focalisant sur les 10% des structures ayant le plus fort budget et, symétriquement, sur les 10% dont le budget est le plus faible, de très nettes différences apparaissent. La première tient évidemment à l'écart du budget moyen entre ces deux ensembles. Par rapport à la moyenne globale du corpus qui s'établit à environ 170.000 euros, celle des 10% des associations les plus importantes est un peu au-dessus de 839.000 euros ( $\Delta My$  4,9) et celle des 10% les plus faibles juste en-dessous de 7.000 euros ( $\Delta My$  0,04). De ce point de vue, on est dans deux

mondes, à considérer chacun selon ses propres spécificités. Pour en rester aux dimensions qui nous intéressent, le coefficient de mutualisation est d'ailleurs de 2,41 ( $\Delta My$  1,07) pour les plus forts budgets et de 1,85 ( $\Delta My$  0,82) pour les moins importants, celui du corpus global étant, rappelons-le, de 2,26. La taille joue donc bien un rôle non négligeable dans la mobilisation d'un plus ou moins grand nombre de modes de mutualisation. Le Tableau 7 affiche d'autres éléments de différenciation structurants.

**Tableau 7 – Ecart structurants de mutualisation et de collégialité entre les 10% d'associations disposant des budgets les plus forts et les plus faibles**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

<i>En % des associations</i>	Informat.	Matériels	Locaux	Coréalis.	Emplois	Aucune mutualis.	Collégiales rôle très fort
Corpus de travail	67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	11,9	31,1
<b>Forts budgets</b>	67,5	56,2	43,0	60,9	13,4	8,9	25,3
$\Delta My$	1,00	1,10	0,91	<b>1,34</b>	0,99	<b>0,75</b>	0,81
<b>Faibles budgets</b>	56,5	41,1	45,7	24,1	14,6	17,7	32,7
$\Delta My$	0,83	0,80	0,96	<b>0,53</b>	1,08	<b>1,49</b>	1,05

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les 10% des associations disposant des plus forts budgets sont 60,9% à mener des coréalizations importantes avec d'autres structures, soit 34% de plus que la moyenne du corpus de travail, rappelée dans la ligne de début de tableau. De même, les 10% des associations disposant des budgets les plus faibles sont 24,1% à coréaliser de tels projets, soit 47% de moins que la moyenne du corpus.

Par ailleurs, les associations aux plus forts budgets sont 25,3% à disposer d'instances collégiales de délibération et de décision à rôle très important, soit 19% de moins que la moyenne du corpus.

Ces chiffres sont à mettre en regard de repérages d'ordre plus qualitatif. Les 10% d'associations aux plus forts budgets (au-dessus de 404.000 euros) développent significativement plus de coréalizations de projets importants avec d'autres structures. Les taux des autres modes de mutualisation restent assez proches de la moyenne. Ici, c'est sans doute une dynamique de développement confortée par des mutualisations de moyens qui prévaut. D'ailleurs, le taux de non engagement dans des mutualisations est nettement inférieur à la moyenne du corpus de travail. Il en est de même pour le taux d'instances collégiales de délibération et de décision à rôle très important.

Les 10% d'associations aux plus faibles budgets (inférieurs à 13.000 euros) montrent une appétence à peine plus forte que la moyenne pour des formes collégiales dont le rôle est très important. Elles développent nettement moins que la moyenne les coréalizations ou, de manière plus mesurée, le partage de matériels avec d'autres structures. Par contre, leur taux d'emplois partagés est légèrement supérieur à la moyenne et celui du partage des locaux assez voisin de celle-ci, ce qui indique probablement un besoin de ressources sur ce double plan. Enfin, le taux de partage régulier d'informations et de connaissances, inférieur à la moyenne, peut surprendre, alors que c'est un point essentiel pour toutes les organisations du secteur culturel et notamment pour les plus petites. Il est peut-être le signe d'un isolement relatif de ces associations à très faible budget. Le taux élevé d'absence de pratiques de mutualisation va dans ce sens.

En regardant plus précisément au niveau des domaines d'activité ou des types de structures, de nouvelles indications se font jour. Dans les associations disposant des budgets les plus importants, le sous-domaine des monuments historiques ou sites patrimoniaux est particulièrement surreprésenté ( $\Delta$ Pr 2,80), comme celui des arts du cirque ( $\Delta$ Pr 2,34), et de manière moins affirmée ceux de la musique ( $\Delta$ Pr 1,60) et du cinéma et vidéo ( $\Delta$ Pr 1,35). Du point de vue des types de structure, on trouve sans surprise une surreprésentation d'agences culturelles ( $\Delta$ Pr 2,85) ou de lieux de diffusion ( $\Delta$ Pr 2,18), et de manière encore très significative de groupements et fédérations ( $\Delta$ Pr 1,84), de musées, sites patrimoniaux ou monuments historiques ( $\Delta$ Pr 1,57), de fabriques et lieux de résidence ( $\Delta$ Pr 1,44) ou encore de festivals ( $\Delta$ Pr 1,30). À l'autre extrême des associations à très faibles budgets, on retrouve une présence plus affirmée d'autres monuments historiques ou sites patrimoniaux ( $\Delta$ Pr 2,61) – preuve s'il en était besoin de situations fortement contrastées au sein d'une même catégorie de structures – ou des bureaux de production ( $\Delta$ Pr 2,01). Sont également plus présentes des approches pluriculturelles ( $\Delta$ Pr 1,65) ou certains sous-domaines du spectacle vivant comme le conte, la danse ou celui de la marionnette.

Par là, on en arrive à une attention plus fine à accorder à la distribution des modes de mutualisation et des formes de collégialité au sein d'une série de domaines d'activité et de types de structure, suffisamment représentés dans le corpus de travail pour que les taux calculables gardent une pertinence, au moins indicative, sur les différenciations internes qui s'y font jour ou en termes de comparaison entre ces divers ensembles.

## **Des différenciations nettes entre domaines d'activité**

L'enquête établit un classement des associations culturelles employeuses sous le double critère de leur principal domaine d'activité et de leur fonction principale. Nous reprenons cette catégorisation, tout en l'ordonnant d'après la double perspective que nous privilégions des modes de mutualisation et des formes de collégialité pratiqués. Pour une meilleure compréhension de la suite du propos, nous rappelons d'abord brièvement les regroupements opérés par l'enquête, avant de consacrer la présente section à une analyse par domaine d'activité, avant que la suivante s'intéresse aux types de structure qui renvoient plus précisément à la question des fonctions principales.

Au titre des domaines d'activité et par ordre d'importance en termes de nombre d'associations employeuses, l'enquête en distingue neuf : le spectacle vivant, lui-même constitué de huit sous-domaines (musique, théâtre, pluridisciplinaire, danse, arts du cirque, marionnette, arts de la rue, conte) ; l'audiovisuel incluant quatre sous-domaines (cinéma et vidéo, radio, musique enregistrée, multimédia) ; l'éducation populaire regroupant trois sous-domaines (activités socioculturelles, jeu – à l'exception des jeux vidéo qui restent comptabilisés dans l'ensemble précédent –, culture scientifique et technique) ; les approches pluriculturelles engagées simultanément dans au moins deux des autres domaines – parmi lesquels le spectacle vivant et les arts visuels sont particulièrement présents ; les arts visuels comportant deux sous-domaines (arts plastiques, photo) ; le patrimoine où se trouvent rassemblés quatre sous-domaines (monuments historiques, musées et sites patrimoniaux, archives, autres organisations liées au patrimoine) ; le livre avec deux sous-domaines (livre et lecture, presse) ; l'artisanat d'art ; et enfin l'architecture.

L'enquête distingue six fonctions principales, en reprenant celles du réseau ESSnet pour la culture : la création centrée sur l'élaboration de contenus artistiques ou culturels

originaux (31% du corpus) ; la production permettant de passer d'une expérimentation créative à une œuvre pouvant être diffusée (14%) ; la diffusion rendant accessibles ces contenus au plus grand nombre (24%) ; la préservation regroupant les activités de conservation, protection et restauration de biens ou contenus culturels (4%) ; l'éducation permettant aussi bien la formation que la sensibilisation aux pratiques et contenus artistiques et culturels (20%) ; l'administration-accompagnement regroupant les services venant en soutien technique, logistique ou stratégique aux fonctions précédentes (7%).

## Des associations porteuses de spécificités selon leur domaine principal d'activité

Les associations culturelles employeuses sont de fait très diversement présentes dans les domaines d'activité. Pour chacun des domaines, elles révèlent aussi des traits assez distincts en termes tant de modes de mutualisation pratiqués que de présence ou non d'instances collégiales de délibération et de décision à rôle très important. Le Tableau 8 donne un premier aperçu de ces différenciations.

**Tableau 8 - Différenciations socioéconomiques des associations selon leur principal domaine d'activité**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

Domaine	% Corpus de travail	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.	Formes collégiales	%	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.
Spectacle vivant	<b>62,6</b>	181	2,20	Avec	28	170	2,57
				Sans	72	184	2,06
Audiovisuel et Multimédia	9,4	167	2,31	Avec	33	204	2,76
				Sans	67	150	2,09
Education populaire Socioculturel et Jeu	7,5	155	<b>2,98</b>	Avec	35	206	<b>3,09</b>
				Sans	65	125	2,91
Pluriculturel	5,5	161	2,44	Avec	<b>51</b>	153	2,66
				Sans	49	190	2,21
Patrimoine	4,9	<b>227</b>	1,96	Avec	33	114	1,94
				Sans	67	<b>294</b>	1,97
Arts plastiques	4,9	<b>103</b>	2,13	Avec	<b>50</b>	<b>50</b>	2,83
				Sans	50	190	<b>1,43</b>
Livre et Presse	3,9	111	<b>1,85</b>	Avec	<b>10</b>	62	1,49
				Sans	90	118	1,89
Artisanat d'art	0,90	66	3,09	Avec			
				Sans			
Architecture	0,40	84	2,51	Avec			
				Sans			
Corpus de travail	100	170	2,26	Avec	31	158	2,62
				Sans	69	176	2,10

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les associations du corpus de travail relèvent à 62,6% du domaine du spectacle vivant. Leur budget moyen est de l'ordre de 181.000 euros et leur CoefM global de 2,20. Elles sont 28% à disposer d'instances collégiales à rôle très important, dont le budget moyen est de 170.000 euros et le CoefM de 2.57. Elles sont donc aussi 72% à ne pas disposer de telles instances, pour un budget moyen de 184.000 euros et un CoefM de 2,06.

Le poids très faible dans le corpus global des associations relevant de l'artisanat d'art (7 unités) et de l'architecture (3 unités) conduit à ne pas plus détailler leur situation.

Plusieurs constats sont à souligner. La part très importante des associations relevant du spectacle vivant incite à une exploration complémentaire des divers sous-domaines qui le composent, ce à quoi s'attache la sous-section suivante. En s'en tenant pour l'instant aux chiffres globaux par domaine, on note l'écart entre budgets moyens, qui culmine entre le domaine du patrimoine et celui des arts plastiques, celui de l'ensemble livre-presse s'établissant aussi nettement en-dessous de la moyenne globale de 170.000 euros du corpus de travail. La dispersion interne à chaque domaine serait aussi à considérer. On peut la mesurer par le ratio budget moyen / budget médian (ce dernier établissant le partage entre les 50% des organisations les mieux et les 50% les moins dotées). Plus ce ratio est élevé et plus la dispersion des budgets dans la catégorie considérée est importante. À cette aune, une nouvelle distribution des domaines apparaît depuis ceux où la dispersion est la plus forte du patrimoine (2,87) et de l'éducation populaire – socioculturel (2,54), à ceux où elle reste affirmée du spectacle vivant (2,19), du livre-presse (1,99) ou des arts plastiques (1,91), jusqu'à ceux un peu moins hétérogènes de ce point de vue des approches pluriculturelles (1,69) et de l'audiovisuel-multimédia (1,43). Pour illustration sur ce dernier domaine, cela correspond à des écarts financiers déjà importants, puisque le budget moyen passe d'environ 51.000 euros pour le quart des associations les moins dotées à 265.000 euros pour le quart le mieux loti.

Le calcul du coefficient global de mutualisation pour chaque domaine indique également des différenciations non négligeables entre le domaine qui mobilise le plus grand nombre de modes, l'éducation populaire (CoefM 2,98), et celui qui est le moins allant à ce sujet, l'ensemble livre-presse (CoefM 1,85), les autres se répartissant en écart plus ou moins prononcé au coefficient global du corpus de 2,26.

Concernant les organisations disposant d'instances collégiales à rôle très important, tous les domaines se situent au-dessus de ce coefficient global et parfois très nettement, aux deux exceptions du patrimoine et de l'ensemble livre-presse dont les coefficients de mutualisation sont les plus bas. La part des organisations disposant de telles instances apparaît également très variable selon les domaines et plus ou moins en écart de la moyenne globale de 31%. Les écarts sont ainsi particulièrement nets entre la forte présence des ces instances dans les approches pluriculturelles et les arts plastiques et, à l'inverse, sa moindre prégnance dans le spectacle vivant ou encore son très faible taux pour l'ensemble livre-presse. On note aussi, à ce propos, les différences dans chaque domaine entre le budget moyen de ces deux types d'organisation. L'écart au profit des organisations sans de telles instances s'accroît ainsi du spectacle vivant (0,92) et des approches pluriculturelles (0,81), jusqu'à l'ensemble livre-presse (0,53), le patrimoine (0,39) et les arts plastiques (0,26). À l'inverse, les budgets moyens des structures avec instances collégiales sont supérieurs pour l'audiovisuel-multimédia (1,36) et encore plus pour l'éducation populaire (1,65).

Au final, les associations culturelles employeuses peuvent être appréhendées comme relevant d'un univers multiforme de pratiques, dont les différences fonctionnelles et structurelles sont suffisamment significatives – selon le domaine d'activité et au sein de chacun de ceux-ci – pour devoir faire l'objet de traitements analytiques particularisés. On arrive à la même conclusion quand on s'intéresse au détail par sous-domaines du spectacle vivant.

## L'hétérogénéité relative du domaine du spectacle vivant

Suivant le même principe de traitement, le Tableau 9 montre la distribution des indicateurs que nous mettons en avant pour ce qui concerne le spectacle vivant.

**Tableau 9 - Différenciations socioéconomiques des associations relevant du domaine du spectacle vivant**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

Sous-domaines	% Corpus de travail	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.	Formes collégiales	%	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.
Musique	35,0	254	2,36	Avec	32	232	2,68
				Sans	68	263	2,22
Théâtre	22,7	127	1,94	Avec	27	147	2,75
				Sans	73	123	1,64
Pluridisciplinaire	19,1	134	2,09	Avec	22	99	2,45
				Sans	78	146	1,98
Danse	6,7	85	1,92	Avec	20	74	2,05
				Sans	80	87	1,88
Arts du cirque	5,8	258	2,70	Avec	24	130	2,63
				Sans	76	336	2,73
Marionnette	4,7	169	2,70	Avec	11	142	3,24
				Sans	89	175	2,63
Arts de la rue	3,6	204	2,14	Avec	66	205	2,07
				Sans	34	201	2,28
Conte	2,4	64	1,92	Avec	24	62	2,01
				Sans	76	65	1,90
Spectacle vivant	100	181	2,20	Avec	28	166	2,57
				Sans	72	187	2,06

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les associations du spectacle vivant relèvent à 35% du sous-domaine de la musique. Leur budget moyen est de l'ordre de 254.000 euros et leur CoefM de 2,36. Parmi elles, 32% disposent d'instances collégiales à rôle très important, dont le budget moyen est de 232.000 euros et le CoefM de 2.68. Elles sont donc aussi 68% à ne pas disposer de telles instances, pour un budget moyen de 263.000 euros et un CoefM de 2,22.

La pertinence de certains résultats (cases en gris) est réduite par le faible nombre d'unités de leurs sous-catégories.

Les écarts entre budgets moyens sont très importants. Ceux qu'indiquent les ratios budgets moyens / budgets médians le sont tout autant. Culminant pour le sous-domaines du conte (4,28), ils restent très affirmés pour ceux des approches pluridisciplinaires (2,63), des arts du cirque (2,56) ou de la danse (2,34). Ils sont moins marqués pour les sous-domaines de la marionnette (1,77), de la musique (1,76), du théâtre (1,71) et le plus bas pour les arts de la rue (1,58). Pour illustration sur le sous-domaine de la musique, cela signifie concrètement un budget moyen du quart des associations les mieux loties autour de 407.000 euros, avec plus de 60% des structures relevant de lieux de diffusion, d'écoles et de compagnies, collectifs ou groupes artistiques. À l'autre extrême, le quart des associations les moins dotées dispose d'un budget moyen d'environ 33.000 euros, avec 80% des structures relevant d'écoles, de compagnies, collectifs ou groupes artistiques et de festivals. Cet exemple souligne le grand éventail de situations au sein du même sous-domaine d'activité, y compris pour le même type de structure.

Les écarts de coefficient global de mutualisation sont aussi assez nets, les sous-domaines des arts du cirque et de la marionnette apparaissant comme pratiquant le plus de modes de mutualisation, devant celui de la musique, tandis que ceux de la danse et du conte ou encore du théâtre en mobilisent le moins. Disposer d'instances collégiales à rôle très important renforce ce coefficient, aux deux seules exceptions des arts du cirque ou de la rue. L'écart avec les organisations sans de telles instances apparaît le plus fort pour le théâtre (+68%) et reste sensible pour les approches pluridisciplinaires (+24%), la marionnette (+23%) et la musique (+21%). Cet écart est moins net pour la danse (+9%) et le conte (+6%) et s'inverse même légèrement pour les arts du cirque (-4%) et de la rue (-9%). À l'exception du théâtre et des arts de la rue, les budgets moyens des associations disposant d'instances collégiales sont inférieurs à ceux des organisations n'en disposant pas, et parfois de beaucoup comme pour les arts du cirque ou les approches pluridisciplinaires. Autant de nouveaux indices qui incitent à tenir compte de fonctionnements contrastés, y compris au sein d'un même domaine d'activité.

## Une mobilisation différenciée des modes de mutualisation

Pour aller au-delà du seul coefficient global de mutualisation, il est possible de préciser le taux des modes pratiqués, selon les domaines d'activité et la présence ou non d'instances collégiales jouant un rôle très important. Le Tableau 10 donne un aperçu synthétique de cette distribution. Comme déjà indiqué en note de lecture du Tableau 8, le nombre très faible d'associations relevant de l'artisanat d'art et de l'architecture conduit à ne pas les intégrer à cette présentation.

**Tableau 10 – Taux de présence des modes de mutualisation selon les domaines d'activité et l'existence ou non d'instances collégiales à rôle très important**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

Domaine <i>Modes en % des assoc.</i>	Coef Mutualis.	Formes collég.	Infos	Matériels	Locaux	Coréal.	Emplois	Aucune mutualis.
Education populaire Socioculturel et Jeu	2,98	Avec	91,3	62,8	73,1	61,3	20,5	0
		Sans	75,2	67,6	73,2	71,8	3,4	2,4
Pluriculturel	2,44	Avec	77,0	74,4	47,1	41,5	24,4	10,1
		Sans	84,1	54,5	42,1	36,7	3,5	4,4
Audiovisuel et Multimédia	2,31	Avec	89,1	61,3	54,0	63,0	8,4	2,1
		Sans	72,4	38,3	40,9	48,5	5,8	23,7
Spectacle vivant	2,2	Avec	67,1	60,7	56,2	52,7	19,8	8,4
		Sans	62,8	48,1	43,9	36,3	14	13,2
Arts plastiques	2,13	Avec	82,1	66,0	66,8	39,0	29,1	0
		Sans	34,0	28,1	38,8	36,2	6,2	40,1
Patrimoine	1,96	Avec	63,2	49,0	20	52,3	9,7	16,4
		Sans	64,1	48,9	33,8	40,7	9,1	16
Livre et Presse	1,85	Avec	74,5	24,7	24,7	24,7	0	25,5
		Sans	69,0	21	22,3	72,9	4,2	14,0
Corpus de travail	2,26		67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	11,9

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Le domaine de l'éducation populaire dispose du plus fort coefficient global de mutualisation (2,98). Les associations disposant d'instances collégiales de délibération et de décision y sont ainsi 91,3% à partager



régulièrement des informations ou des connaissances avec d'autres structures et 20,5% à partager des emplois. Soit nettement plus que la moyenne du corpus de travail, qui se situe respectivement à 67,8% et 13,5%. Toutes ces associations pratiquent au moins un mode de mutualisation, alors que 2,4% de celles ne disposant pas d'instances collégiales n'en mobilisent aucune.

Un commentaire plus particulier par domaine d'activité permet de mettre l'accent sur des éléments complémentaires de caractérisation. Seront uniquement soulignés les éléments les plus saillants et différenciants. Ainsi, les ratios qui sont assez proches des moyennes ne sont pas repris, tout en étant mentionnés dans les divers tableaux de présentation.

Le domaine de l'**éducation populaire** regroupe des associations employeuses principalement centrées sur les activités socioculturelles (85%), et à un moindre titre sur celles liées au jeu (9%) ou à la culture scientifique et technique (6%). La fonction principale de ces organisations est l'éducation (82%) et de façon plus limitée la diffusion (15%). Leur budget moyen est légèrement inférieur à celui du corpus global (-9%), avec un très net écart positif (+65%) entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et les autres. Son taux global de mutualisation est le plus élevé du corpus de travail, avec un extrême pour les associations disposant de telles instances. Pour cette sous-catégorie et par rapport aux moyennes globales des différents modes de mutualisation, les taux sont ici en écart positif important depuis le partage de locaux ( $\Delta$ my 1,54) ou d'emplois ( $\Delta$ my 1,52) jusqu'aux échanges d'informations et connaissances ou aux coréalizations ( $\Delta$ my 1,35) et au partage de matériels ( $\Delta$ my 1,23). Pour les associations sans instances collégiales, les écarts positifs restent particulièrement marqués pour les coréalizations ( $\Delta$ my 1,58), les locaux ( $\Delta$ my 1,54) et les matériels ( $\Delta$ my 1,32), celui concernant les emplois partagés étant le seul à se situer très en-dessous de la moyenne ( $\Delta$ my 0,25). Sont ainsi soulignés le rôle pivot des partages de locaux et de matériels, ainsi que la place importante mais plus variable des coréalizations et celle très contrastée des emplois partagés. On note également le taux extrêmement faible des organisations de ce domaine déclarant ne pratiquer aucune forme de mutualisation ( $\Delta$ my 0,13). Les centres d'animation socioculturelle sont au cœur de ce domaine et représentent 61% des organisations qui le composent.

Le domaine des **approches pluriculturelles** a également un taux global de mutualisation situé au-dessus de la moyenne du corpus de travail. Avec celui du spectacle vivant, il apparaît comme le plus hétérogène en termes de types de structures, ce que reflète la diversité des fonctions nettement représentées, au premier rang desquelles la production (31%), puis l'administration et la diffusion (21% chacune), enfin la création (16%). Le budget moyen des structures est très proche de celui du corpus global (-5%), avec un écart cette fois-ci négatif entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et les autres (-19%). Ce domaine se signale aussi par la présence la plus élevée des associations pourvues de telles instances (51%). Celles-ci développent tout particulièrement le partage d'emplois ( $\Delta$ my 1,81) et celui de matériels ( $\Delta$ my 1,46). Celles sans de telles instances sont plus nombreuses à partager régulièrement des informations ou connaissances ( $\Delta$ my 1,24), mais sont par contre en-dessous des moyennes surtout pour les coréalizations ( $\Delta$ my 0,81) et largement plus encore pour le partage d'emplois ( $\Delta$ my 0,26). La part des structures ne pratiquant aucune forme de mutualisation reste mesurée mais néanmoins assez nette ( $\Delta$ my 0,77). Sans surprise, sont particulièrement présents dans ce domaine les fabriques et lieux de résidence (21% des organisations), les lieux de diffusion (18%) et les compagnies, collectifs ou groupes artistiques (18%).

À peu près à la moyenne en terme de coefficient global de mutualisation, l'ensemble **audiovisuel et multimédia** est principalement constitué d'organisations liées au cinéma et à la vidéo (55%) et pour une autre part à la radio et aux médias (28%). Ici, les fonctions qui prédominent sont la diffusion (58%) et la production (23%) ; l'éducation (10%) et l'administration (8%) sont également bien présentes. Le budget moyen est quasiment identique à celui du corpus global (-2%), avec un très net écart positif (+36%) entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et les autres. Pour les organisations pourvues de telles instances, restent nettement au-dessus des moyennes les coréalizations ( $\Delta_{my}$  1,38) et le partage d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my}$  1,31), avant ceux de matériels ( $\Delta_{my}$  1,20) et de locaux ( $\Delta_{my}$  1,14). Par contre, le partage d'emplois est bien moins présent ( $\Delta_{my}$  0,62). Ce dernier ratio est encore plus faible pour les associations sans instances collégiales ( $\Delta_{my}$  0,43) ; le partage de locaux ( $\Delta_{my}$  0,86) et de matériels ( $\Delta_{my}$  0,75) sont aussi nettement en-dessous des moyennes. Autre signe de différence entre ces deux sous-ensembles, la part des organisations ne déclarant aucun mode de mutualisation est extrêmement faible pour celles disposant d'instances collégiales ( $\Delta_{my}$  0,18), alors qu'elle est très forte pour celles sans de telles instances ( $\Delta_{my}$  1,99). Peut-être a-t-on là des indices à approfondir de différences organisationnelles sensibles entre ce domaine d'activité plus industrialisé et les autres plus proches de logiques artisanales. De fait, les radios et médias (27% des organisations), les lieux de diffusion (17%), les maisons d'édition ou de production et les labels musicaux (16%), ainsi que les festivals (14%) sont fortement présents dans ce domaine.

Le domaine du **spectacle vivant**, dont nous avons déjà montré la diversité, se situe globalement juste en-dessous de la moyenne pour le nombre de modes de mutualisation déclarés. La fonction principale est la création (47%), avec une présence néanmoins significative de la diffusion (18%), de l'éducation (17%) et de la production (12%). Le budget moyen est un peu supérieur (+6%) à celui du corpus global, avec un léger écart négatif (-8%) des structures disposant d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. Ce domaine illustre à nouveau la différence entre ces deux types d'organisation. Celles avec instances collégiales sont proportionnellement un peu moins présentes que dans les autres domaines (28%), mais se signalent par un fort taux du partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  1,47), et de manière plus mesurée de matériels ( $\Delta_{my}$  1,19), de locaux ( $\Delta_{my}$  1,18) ou encore des coréalizations ( $\Delta_{my}$  1,16). Les associations sans instances collégiales à rôle très important restent partout autour des moyennes, avec une décote plus prononcée pour les coréalizations ( $\Delta_{my}$  0,80). L'absence de modes de mutualisation indique la même proximité de la moyenne, alors qu'elle est nettement moins marquée pour les organisations disposant d'instances collégiales ( $\Delta_{my}$  0,71). Les compagnies de spectacle vivant, collectifs et groupes artistiques – notamment musicaux – sont évidemment au cœur de ce domaine (47% des organisations), avec une présence également nette des écoles et lieux d'enseignement (16%) ou des lieux de diffusion (10%).

Le domaine des **arts plastiques et photo** présente une double particularité. À l'exception de la préservation, toutes les autres fonctions y sont présentes et de manière plus équilibrée que dans les autres domaines avec, dans l'ordre d'importance, la diffusion (32%), l'éducation (25%), la production (21%), la création et l'administration (11% chacune). Le budget moyen est nettement inférieur (-41%) à celui du corpus global, avec par ailleurs un écart négatif extrême (-74%) entre les structures ayant des instances collégiales à rôle très important sur celles n'en disposant pas. Ce domaine est celui où ces deux types de structures apparaissent à part égale, proche en cela du domaine des activités pluriculturelles. Si le coefficient global de mutualisation est inférieur à la moyenne du corpus, les taux de celles disposant d'instances collégiales sont, pour les

différents modes, nettement au-dessus des moyennes correspondantes depuis le partage d'emplois ( $\Delta_{my} 2,16$ ) jusqu'à ceux de locaux ( $\Delta_{my} 1,41$ ), de matériels ( $\Delta_{my} 1,29$ ) et même d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my} 1,21$ ), seules les coréalizations étant moins présentes ( $\Delta_{my} 0,86$ ). À l'opposé, les structures sans instances collégiales indiquent dans tous les cas des taux en-dessous des moyennes, autant pour le partage des locaux ( $\Delta_{my} 0,82$ ) et les coréalizations ( $\Delta_{my} 0,80$ ), que pour ceux de matériels ( $\Delta_{my} 0,55$ ), d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my} 0,50$ ) ou encore d'emplois ( $\Delta_{my} 0,46$ ). De même, l'absence de mode de mutualisation est très forte ( $\Delta_{my} 3,37$ ) pour cette sous-catégorie, alors qu'elle est nulle pour les associations avec instances collégiales. Sont particulièrement présents dans ce domaine les lieux de diffusion (26% des organisations), les fabriques et lieux de résidence (21%), les écoles et lieux d'enseignement (16%), mais également les compagnies, collectifs ou groupes artistiques (11%) ou encore les groupements ou fédérations (11%).

Le domaine du **patrimoine** rassemble principalement des monuments historiques et sites patrimoniaux (27% des organisations), des musées (27%), ainsi que des archives (12%). Sa fonction principale est sans surprise la préservation (70%), mais avec une présence sensible de celles de diffusion (13%), d'administration (10%) ou d'éducation (7%). Le budget moyen est très nettement supérieur (+33%) à celui du corpus global, avec ici aussi un écart négatif très important (-61%) entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et celles n'en ayant pas. Pour celles qui en sont pourvues, seule la part des coréalizations est légèrement supérieure à la moyenne correspondante ( $\Delta_{my} 1,15$ ), deux modes apparaissant situés nettement en-dessous, le partage d'emplois ( $\Delta_{my} 0,72$ ) et de locaux ( $\Delta_{my} 0,42$ ). Pour les organisations sans de telles instances, les taux inférieurs aux moyennes sont de même sensibles pour les partages de locaux ( $\Delta_{my} 0,71$ ) ou d'emplois ( $\Delta_{my} 0,67$ ). On note également dans les deux cas un fort taux d'absence de modes de mutualisation ( $\Delta_{my} 1,35$ ). Au final, le taux global de mutualisation de ce domaine se situe en-deçà de la moyenne du corpus de travail ( $\Delta_{my} 0,87$ ).

L'ensemble constitué par le **livre et la lecture** (72%) ainsi que la **presse** (28%) apparaît comme le domaine où le coefficient global de mutualisation est le plus faible ( $\Delta_{my} 0,82$ ). La fonction centrale est la diffusion (59%), suivie par la production (24%) et encore plus loin la création (9%) ou l'éducation (6%). Le budget moyen est très nettement inférieur à celui du corpus global (-35%), avec encore une fois un très fort écart négatif (-47%) au détriment des structures disposant d'instances collégiales à rôle très important. Pour celles qui n'en sont pas pourvues et à l'exception notable des coréalizations ( $\Delta_{my} 1,60$ ), pratiquement tous les autres modes apparaissent fortement en-dessous des moyennes. Les décotes touchent ainsi aussi bien les locaux ( $\Delta_{my} 0,47$ ) ou les matériels ( $\Delta_{my} 0,41$ ) que les emplois partagés ( $\Delta_{my} 0,31$ ). Pour les associations à instances collégiales, qui sont aussi proportionnellement les moins nombreuses dans ce domaine, ce phénomène de décote est également repérable, y compris pour les coréalizations ( $\Delta_{my} 0,54$ ) et pour les partages aussi bien de locaux ( $\Delta_{my} 0,52$ ) que de matériels ( $\Delta_{my} 0,48$ ), avec même une absence d'emplois partagés. Le nombre des organisations ne mobilisant aucun mode de mutualisation est d'ailleurs aussi largement au-dessus de la moyenne du corpus ( $\Delta_{my} 1,27$ ). On peut à nouveau s'interroger sur l'incidence de la nature plus industrielle de ce domaine sur ces résultats. Les structures relevant de ce domaine sont très diverses, avec une présence plus marquée de maisons d'édition ou de production et de labels musicaux (21% des organisations), d'associations de diffusion (17%) ou proposant des événements (14%), de festivals (13%), mais aussi de radios et autres média (8%).

Les deux domaines pour lesquelles le nombre d'unités est trop faible pour justifier un traitement aussi détaillé méritent pourtant qu'on s'y attarde quelque peu. Les quelques associations relevant du domaine de l'**artisanat d'art** et qui ont répondu à l'enquête se démarquent en effet par le plus fort coefficient global de mutualisation (3,09). Cela n'a finalement rien de surprenant quand on observe qu'il s'agit en particulier d'une agence de développement, d'un lieu de fabrique ou d'un média digital pour lesquels la dimension de coopération et d'échange est essentielle. Plus de la moitié dispose également d'instances collégiales jouant un rôle très important et leur budget moyen est très inférieur à celle du corpus ( $\Delta_{my}$  0,39), autant d'éléments que nous avons repéré comme plutôt favorables en termes de développement de modes de mutualisation. On retrouve des aspects similaires pour les associations relevant du domaine de l'**architecture**. Structures centrées sur la transmission et la médiation, leur budget moyen reste peu important ( $\Delta_{my}$  0,49), l'une des deux organisation disposant d'instances collégiales à rôle très important. À nouveau, leur coefficient global de mutualisation (2,51) est supérieur à celui du corpus de travail. Dans ces deux domaines, la nature des structures concernées et leur appartenance au monde associatif vont bien dans le sens d'une réelle mobilisation de modes de mutualisation, même si elle est plus nette dans le cas de l'artisanat d'art, et d'une présence significative d'instances collégiales de délibération et de décision.

Au final, le panorama pluriel des associations culturelles employeuses qui se dessine nécessite d'être appréhendé dans la diversité de ses composantes qui ont chacune leur propre particularité. Des écarts extrêmes sont perceptibles en termes de budget des organisations. Ceux touchant aux deux dimensions qui nous préoccupent sont également loin d'être négligeables et indiquent des univers de pratiques pour partie distincts. De nettes césures apparaissent également selon que les organisations disposent ou non d'instances collégiales jouant un rôle très important. Quand ces dernières existent, l'incidence sur la mobilisation cumulée de modes de mutualisation est généralement positive avec pourtant des inversions notables dans certains domaines d'activité et pour certains modes. Une diversité de même ordre est repérable pour les principaux types de structure qui font l'objet de notre dernière section.

## **Des types de structure ayant leurs propres particularités**

Huit types de structure sont particulièrement intéressantes à regarder de plus près. Soit parce qu'ils sont au cœur de certaines domaines d'activité, comme les centres d'animation pour l'éducation populaire ou bien, pour le spectacle vivant, les compagnies, collectifs et groupes artistiques, les bureaux de production ou les écoles. Soit parce qu'ils concernent plusieurs domaines d'activité, même si la structure du corpus de travail induit la constance d'une forte présence du domaine du spectacle vivant. Par ailleurs, l'analyse porte sur les ensembles dont le poids dans le corpus de travail est supérieur à 4%, soit un équivalent d'au moins trente unités.

### **Résultats généraux pour les principaux types de structure**

Selon toujours les mêmes critères d'analyse que précédemment, les deux tableaux suivants fournissent un premier état des lieux pour les huit types de structure retenus, présentés selon l'ordre décroissant de leur coefficient global de mutualisation. À noter également que, pour complément d'analyse, nous avons ajouté un sous-ensemble aux

compagnies, collectifs ou groupes artistiques. Il est constitué par les associations déclarant de manière explicite, sur leur site internet, fonctionner comme des collectifs. Le Tableau 11 donne les principaux indicateurs socioéconomiques que nous privilégions sur ces neuf types de structure.

**Tableau 11 - Différenciations socioéconomiques des associations selon leur type de structure**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

Type de structure	% Corpus de travail	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.	Formes collégiales	%	Budget Moyen K€	Coef Mutualis.
Groupements et Fédérations	4,1	241	3,06	Avec	58	254	2,94
				Sans	42	223	3,22
Fabriques et Lieux de résidence	4,6	<b>249</b>	3,03	Avec	<b>75</b>	152	2,88
				Sans	25	<b>494</b>	<b>3,49</b>
Centres d'animation socioculturels	5,3	172	2,81	Avec	27	233	3,19
				Sans	73	148	2,66
Bureaux de production ou d'accompagnement	6,4	126	2,50	Avec	30	113	2,63
				Sans	70	132	2,45
Lieux de diffusion	10,7	241	2,30	Avec	33	115	2,44
				Sans	67	<b>505</b>	2,23
Festivals	6,1	180	2,27	Avec	53	170	2,30
				Sans	47	193	2,23
Ecoles et Enseignement	11,9	149	2,01	Avec	17	148	2,52
				Sans	<b>83</b>	152	<b>1,90</b>
Compagnies, Collectifs et Groupes artistiques	31,3	<b>117</b>	2,01	Avec	23	145	2,44
				Sans	77	<b>109</b>	<b>1,89</b>
Collectifs artistiques	4,4	<b>109</b>	2,33	Avec	25	162	<b>1,42</b>
				Sans	75	<b>88</b>	2,63
Corpus de travail	100	170	2,26	Avec	31	158	2,62
				Sans	69	176	2,10

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les groupements et fédérations représentent 4,1% du corpus de travail. Leur budget moyen est de l'ordre de 241.000 euros et leur CoefM global de 3,06. Ces associations sont 58% à disposer d'instances collégiales à rôle très important, dont le budget moyen est de 254.000 euros et le CoefM de 2.94. Elles sont donc aussi 42% à ne pas disposer de telles instances, pour un budget moyen de 223.000 euros et un CoefM de 3,22.

**Les collectifs artistiques (lignes en gris) sont à considérer comme une sous-catégorie de l'ensemble compagnies, collectifs ou groupes artistiques.**

Le Tableau 12 complète le précédent en donnant un aperçu synthétique de la distribution des modes de mutualisation selon le type de structure et la présence ou non d'instances collégiales à rôle très important.

**Tableau 12 – Taux de présence des modes de mutualisation  
selon les types de structure et l'existence ou non d'instances collégiales à rôle très important**

P. Henry, *Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France, 2021*

Type de structure <i>Modes en % des assoc.</i>	Coef Mutualis.	Formes collég.	Infos	Matériels	Locaux	Coréal.	Emplois	Aucune mutualis.
Groupements et Fédérations	3,06	Avec	75,6	61,6	70,0	62,3	22,8	3,1
		Sans	84,7	44,2	<b>80,8</b>	54,5	<b>38,4</b>	0
Fabriques et Lieux de résidence	3,03	Avec	70,3	<b>77,5</b>	64,7	54,7	20,8	6,3
		Sans	<b>90,1</b>	<b>87,5</b>	69,1	<b>78,8</b>	23,1	4,4
Centres d'animation socioculturels	2,81	Avec	<b>94,8</b>	65,6	55,6	<b>65,4</b>	<b>37,5</b>	0
		Sans	71,7	57,1	71,9	61,9	3,8	4,5
Bureaux de production ou d'accompagnement	2,50	Avec	73,2	64,8	46,7	61,2	17,2	0
		Sans	69,2	54,5	46,0	54,6	20,8	13,5
Lieux de diffusion	2,30	Avec	66,8	67,9	43,1	52,1	12,4	6,6
		Sans	65,2	51,1	29,1	61,9	15,9	15,1
Festivals	2,27	Avec	65,9	69,8	32,6	59,4	2,3	15,6
		Sans	72,5	75,2	22,0	40,8	12,9	3,9
Ecoles et Enseignement	2,01	Avec	80,6	44,9	75,1	35,8	16,0	0
		Sans	49,5	43,0	47,8	39,8	7,6	15,6
Compagnies, Collectifs et Groupes artistiques	2,01	Avec	72,2	54,7	51,4	46,1	19,7	11,7
		Sans	63,2	44,6	44,3	26,2	10,5	15,4
Collectifs artistiques	2,33	Avec	60,5	30,9	46,6	4,5	0	10,6
		Sans	78,3	83,6	54,1	47,4	0	0
Corpus de travail	2,26		67,8	51,1	47,5	45,5	13,5	11,9

Données primaires : enquête ACE, Opale, 2020

**Lecture :** Les groupements et fédérations du corpus de travail ont le plus fort coefficient global de mutualisation (3,06). Les associations de ce type de structure et ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sont 84,7% à partager régulièrement des informations ou des connaissances avec d'autres structures et 38,4% à partager des emplois. Soit nettement plus que la moyenne du corpus, qui se situe respectivement à 67,8% et 13,5%. Toutes ces associations pratiquent au moins un mode de mutualisation, alors que 3,1% de celles disposant d'instances collégiales n'en mobilisent aucune.

## **Des structures dont les dynamiques de mutualisation et de collégialité sont diverses**

Comme nous l'avons fait pour les domaines d'activité, un commentaire plus particulier pour chacun des types de structure permet de souligner des éléments de caractérisation, qui précisent leur place dans les dynamiques de mutualisation et de collégialité à l'œuvre dans les associations culturelles employeuses. À nouveau, seront uniquement mentionnés les éléments qui nous semblent les plus saillants et différenciants.

En cohérence avec leurs missions centrales de rassemblement des énergies et de coordination coopérative entre leurs membres, les **groupements et fédérations** apparaissent comme l'ensemble ayant le plus fort coefficient global de mutualisation. Développant une fonction principale d'administration et d'accompagnement, ils sont particulièrement présents dans la musique (45% des organisations de ce type), les arts

plastiques et la photo (13%), le cinéma et la vidéo (11%), les musées, monuments historiques et sites patrimoniaux (11%), le théâtre et les approches pluridisciplinaires du spectacle vivant (9%). D'autres domaines que le spectacle vivant sont donc concernés, même si ce dernier apparaît toujours, au vu de son poids dans le corpus de travail, comme majoritairement présent quel que soit le type de structure étudié. Le budget moyen de ces structures est très nettement supérieur à celui du corpus global (+42%), avec un écart positif sensible (+14%) entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et les autres. Ces dernières se distinguent par les taux de mutualisation les plus forts pour le partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  2,84) et de locaux ( $\Delta_{my}$  1,70), avec des scores se situant également nettement au-dessus de la moyenne pour celui d'informations ou connaissances ( $\Delta_{my}$  1,25) ou pour les coréalisations ( $\Delta_{my}$  1,20). La présence d'instances collégiales opérantes semble ainsi avoir moins d'incidence que dans d'autres types de structures, comme si l'objet même de ces associations suffisait pour induire une forte mobilisation des différents modes de mutualisation. La sous-catégorie disposant de telles instances est cependant très présente (58% des organisations de ce groupe) et a des taux de mutualisation qui restent parmi les plus élevés, à l'instar du partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  1,69), de locaux ( $\Delta_{my}$  1,47), des coréalisations ( $\Delta_{my}$  1,37) ou de matériels partagés ( $\Delta_{my}$  1,21). D'ailleurs, la mention d'une absence de modes de mutualisation est globalement résiduelle ( $\Delta_{my}$  0,15) et tient à quelques organisations seulement. Ce point rappelle que plus la part de l'ensemble pris en compte est faible, au regard du corpus de travail, et plus les taux calculés deviennent surtout indicatifs et à comprendre aussi bien en tant que mise en exergue de tendances que comme repère comparatif au regard d'autres situations.

Avec un coefficient global de mutualisation presque équivalent à l'ensemble précédent, le deuxième rassemble les **fabriques artistiques et lieux de résidence**. Cette fois-ci, ces structures relèvent prioritairement de la fonction de production au sens où elles sont fondées sur des processus de développement et de structuration des projets créatifs en vue de leur diffusion. Elles sont très présentes aussi bien dans les approches pluriculturelles (25% des structures de ce type) que dans les arts plastiques et la photo (22%), mais également dans le spectacle vivant au titre des arts de la rue et du cirque (12%), des approches pluridisciplinaires du spectacle vivant (7%), de la danse (7%) ou encore dans l'artisanat d'art (7%). Une double dominante arts plastiques et spectacle vivant est donc particulièrement perceptible. Le budget moyen est là encore nettement supérieur à celui du corpus global (+46%), avec un écart positif très important (+225%) au profit des structures ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. Les taux de mutualisation des organisations sans de telles instances, relativement peu nombreuses (25% de ce groupe), sont particulièrement élevés pour tous les modes depuis les coréalisations ( $\Delta_{my}$  1,73) et le partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  1,71) ou de matériels ( $\Delta_{my}$  1,71) jusqu'à ceux de locaux ( $\Delta_{my}$  1,45) et d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my}$  1,33). Situation unique, ces taux sont constamment supérieurs à ceux des structures disposant d'instances collégiales à rôle très important, ce qui indiquerait ici, encore plus que dans l'ensemble précédent, un non impact positif de ce critère. Les taux de mutualisation restent néanmoins eux aussi très forts pour les associations disposant de telles instances, dont la présence est par ailleurs la plus élevée (75% des structures de ce type). Tous les modes sont concernés, que ce soit en termes de partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  1,54), de matériels ( $\Delta_{my}$  1,52), de locaux ( $\Delta_{my}$  1,36) ou encore pour les coréalisations ( $\Delta_{my}$  1,20). Tout cela induit un taux qui reste faible d'absence de pratique de mutualisation ( $\Delta_{my}$  0,49) et qui tient à très peu d'organisations.

Les **centres d'animation socioculturelle** apparaissent au troisième rang du point de vue de leur coefficient global de mutualisation. Ils sont au cœur du domaine de l'éducation populaire. Leur fonction principale relève ainsi de l'éducation, ce qui n'empêche pas certaines de ces structures de participer de manière secondaire mais active aux autres fonctions, en particulier de création, de production et de diffusion. Leur budget moyen est équivalent à celui du corpus global (+1%), avec un écart positif important (+57%) entre les structures disposant d'instances collégiales à rôle très important et les autres. On trouve ici une corrélation systématique entre organisations pourvues de telles instances et très forts taux des modes de mutualisation, que ce soit pour le partage d'emplois ( $\Delta_{my} 2,78$ ), ou de manière qui reste élevée pour les coréalizations ( $\Delta_{my} 1,44$ ) ou le partage d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my} 1,40$ ), jusqu'à ceux de matériels ( $\Delta_{my} 1,28$ ) ou de locaux ( $\Delta_{my} 1,17$ ) – le taux de ce dernier mode étant le seul à être inférieur à celui des associations ne disposant pas de telles instances. Pour les organisations de cette seconde sous-catégorie, les taux restent significativement supérieurs aux moyennes pour le partage de locaux ( $\Delta_{my} 1,51$ ) et les coréalizations ( $\Delta_{my} 1,36$ ), alors que les emplois partagés sont par contre très peu présents ( $\Delta_{my} 0,28$ ). Le taux très faible d'absence de pratique de mutualisation ( $\Delta_{my} 0,27$ ) confirme cette appétence pour ces différents modes d'entraide et de coopération.

Le coefficient global de mutualisation des **bureaux de production ou d'accompagnement** s'établit encore au-dessus de la moyenne. Aussi prioritairement que les fabriques artistiques et lieux de résidence, mais de manière bien différente, leur fonction principale relève de la production. Ces bureaux concernent très largement le domaine du spectacle vivant (86% des structures de ce type), notamment au titre de la musique (52%) et des approches pluridisciplinaires du spectacle vivant (29%), tout en se trouvant présents dans le sous-domaine du cinéma et de la vidéo (7%) ou celui des approches pluriculturelles (7%). Le budget moyen est inférieur à celui du corpus global (-26%), avec un écart positif déjà marqué (+17%) en faveur des structures ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sur celles qui en sont pourvues. Ces dernières sont au-dessus des moyennes pour les coréalizations ( $\Delta_{my} 1,35$ ), ainsi que le partage d'emplois ( $\Delta_{my} 1,27$ ) ou de matériels ( $\Delta_{my} 1,27$ ). Celles sans ces instances le sont pour le partage d'emplois ( $\Delta_{my} 1,54$ ) et les coréalizations ( $\Delta_{my} 1,20$ ). La part des organisations ne pratiquant aucun mode de mutualisation reste inférieure à la moyenne sans être négligeable ( $\Delta_{my} 0,79$ ), en ne touchant toutefois que quelques unités de celles sans instances collégiales. Ce taux souligne peut-être la recherche d'autonomie de certaines structures, alors même que leur fonction première est d'accompagner des porteurs de projets essentiellement artistiques dans leur développement.

Les **lieux de diffusion** constituent un ensemble dont le coefficient global de mutualisation se situe proche de la moyenne. Comme leur nom l'indique, leur fonction principale est la diffusion. Moins hégémonique que dans le cas précédent, le spectacle vivant y est pourtant nettement représenté, mais pratiquement à même niveau que dans le corpus de travail (59% des associations de cet ensemble). Ils relèvent notamment des sous-domaines de la musique (34%), du théâtre (14%) et des approches pluridisciplinaires du spectacle vivant (11%). Sont également bien présents les sous-domaines du cinéma et de la vidéo (15%) et des arts plastiques et de la photo (12%). Le budget moyen est très nettement supérieur à celui du corpus global (+42%), avec un écart positif extrême (+339%) en faveur des structures ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. L'existence ou non de telles instances a une incidence variable. Les organisations qui en disposent se distinguent surtout par un



plus net partage de matériels ( $\Delta$ my 1,33) et un taux accru de coréalizations ( $\Delta$ my 1,15). Elles ont aussi un taux relativement faible d'absence de mutualisation ( $\Delta$ my 0,55). Les structures sans de telles instances collégiales sont encore plus nombreuses à mener des coréalizations ( $\Delta$ my 1,36) ou à partager des emplois ( $\Delta$ my 1,18). Par contre, leur taux de partage de locaux est très inférieur à la moyenne ( $\Delta$ my 0,61). Elles sont aussi bien plus nombreuses à ne développer aucun mode de mutualisation ( $\Delta$ my 1,27).

Situé pratiquement à la moyenne du point de vue de son coefficient global de mutualisation, l'ensemble des **festivals** l'est aussi du point de vue de la présence du spectacle vivant (60% des structures de ce groupe), avec cependant une nette surreprésentation du sous-domaine de la musique (42%). Le sous-domaine du cinéma et de la vidéo y est aussi bien présent (20%), comme à un moindre degré celui du livre et de la lecture (8%). Le budget moyen est légèrement supérieur (+6%) à celui du corpus global, avec un écart positif sensible (+14%) au profit des structures ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. Ces dernières, particulièrement présentes (53% du groupe), développent avant tout le partage de matériels ( $\Delta$ my 1,37) et les coréalizations ( $\Delta$ my 1,31). Elles sont par contre moins nombreuses en termes de partage de locaux ( $\Delta$ my 0,69) ou d'emplois ( $\Delta$ my 0,17). Celles sans ce type d'instances s'engagent elles aussi plus dans le partage de matériels ( $\Delta$ my 1,47) et moins dans celui de locaux ( $\Delta$ my 0,46). Globalement, les festivals sont un peu moins nombreux que la moyenne à ne pratiquer aucun mode de mutualisation ( $\Delta$ my 0,84), ce qui touche surtout certaines organisations disposant d'instances collégiales.

Les **écoles et centres d'enseignement** apparaissent comme un ensemble dont le coefficient global de mutualisation s'inscrit en-dessous de la moyenne. Sa fonction première d'éducation va de pair avec une surreprésentation du domaine du spectacle vivant (82% des organisations de ce groupe), avec à nouveau une forte présence de la musique (42%), de la danse (17%) et des arts du cirque (11%). À un niveau de bien moindre importance, y apparaissent aussi les sous-domaines des arts plastiques et de la photo (7%) ou du cinéma et de la vidéo (6%). Le budget moyen est un peu inférieur à celui du corpus global (-12%), avec un écart pratiquement nul (+3%) pour les structures ne disposant pas d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. La présence de ces dernières y est particulièrement faible (17% du groupe), soit le ratio le plus faible du corpus de travail, avec néanmoins un taux global de mutualisation supérieur à la moyenne. Ces associations avec instances collégiales se distinguent surtout par le partage de locaux ( $\Delta$ my 1,58), ou de manière moins affirmée d'informations ou de connaissances ( $\Delta$ my 1,19) ou encore d'emplois ( $\Delta$ my 1,19). Par contre, elles s'impliquent moins dans le partage de matériels ( $\Delta$ my 0,88) ou des coréalizations ( $\Delta$ my 0,79). Les associations sans ces instances se différencient, à une exception près, par des taux toujours en-dessous des moyennes, depuis les coréalizations ( $\Delta$ my 0,87) ou le partage de matériels ( $\Delta$ my 0,84), jusqu'à celui d'informations ou de connaissances ( $\Delta$ my 0,73) ou encore d'emplois ( $\Delta$ my 0,56). Elles présentent un pourcentage d'absence de mode de mutualisation nettement supérieur à la moyenne du corpus global, alors que ce taux est nul pour les associations disposant d'instances collégiales.

Le dernier ensemble est constitué des **compagnies de spectacle vivant, collectifs artistiques et ensembles musicaux**, dont la fonction première est la création. Son coefficient global de mutualisation est lui aussi inférieur à la moyenne. Sans surprise, le spectacle vivant y est surreprésenté (94% des associations de ce groupe), notamment pour les sous-domaines du théâtre (35%), des approches pluridisciplinaires (20%), des

arts du cirque et de la rue (10%) ou de la marionnette (8%), alors que celui de la musique est cette fois-ci nettement sous-représenté (14%). Le budget moyen est très nettement inférieur à celui du corpus global (-31%), avec un écart positif marqué (+33%) des structures disposant d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. La part des structures disposant de telles instances se révèle également plutôt faible (23% du groupe), avec cependant un taux global de mutualisation au-dessus de la moyenne, avec en particulier un fort taux de partage d'emplois ( $\Delta_{my}$  1,46). Pour celles sans ces instances, la décote par rapport aux moyennes est nette pour tous les modes, notamment pour le partage de matériels ( $\Delta_{my}$  0,87) ou d'emplois ( $\Delta_{my}$  0,78) et les coréalizations ( $\Delta_{my}$  0,58). La faiblesse relative de ce dernier mode s'explique sans doute par le fait que chaque groupe artistique est d'abord focalisé sur la réussite de ses propres projets et sur la reconnaissance associée de sa singularité. L'absence de mode de mutualisation est d'ailleurs supérieur à la moyenne dans cette sous-catégorie ( $\Delta_{my}$  1,29), alors qu'elle est juste en-dessous de la moyenne pour les structures disposant d'instances collégiales.

Le sous-ensemble des **collectifs artistiques**, explicitement déclarés comme tels sur leur site internet, fait apparaître des homologies et quelques différences. Son coefficient global de mutualisation est significativement supérieur à celui de l'ensemble dont il est extrait (2,33 contre 2,01), tout en se situant très peu au-dessus de la moyenne du corpus de travail. Le domaine des arts plastiques y apparaît (8% des collectifs), sans pour autant entamer l'hégémonie du spectacle vivant (92%), où le sous-domaine du conte se rajoute à ceux déjà signalés pour l'ensemble de la catégorie, ceux des arts du cirque et de la marionnette se faisant par ailleurs nettement plus présents. Le budget moyen est encore un peu plus inférieur à celui du corpus de travail (-36%), avec un écart lui aussi plus marqué (+84%) des structures disposant d'instances collégiales à rôle très important sur les autres. Le partage entre organisations avec ou sans instances collégiales opérantes est comparable à celui de la totalité de l'ensemble. Celles sans de telles instances sont ainsi très largement majoritaires, comme si la nature même des collectifs suffisait pour répondre d'une dynamique de fait collégiale, ce que tend à confirmer leur taux global de mutualisation supérieur à la moyenne. Les structures de cette sous-catégorie privilégient plus particulièrement le partage de matériels ( $\Delta_{my}$  1,64), et de manière moins marquée ceux d'informations ou de connaissances ( $\Delta_{my}$  1,15), ainsi que de locaux ( $\Delta_{my}$  1,14). Elles se différencient aussi par le fait que toutes pratiquent au moins un mode de mutualisation. Symétriquement, les collectifs avec instances collégiales se signalent par un très faible taux global de mutualisation, comme s'ils disposaient plus par eux-mêmes de suffisamment de ressources. Tous les modes sont concernés, avec une forte décote pour le partage de matériels ( $\Delta_{my}$  0,60) et la plus extrême pour les coréalizations ( $\Delta_{my}$  0,10). Enfin, les deux sous-catégories ne développent aucun partage d'emplois, ce qui résulte peut-être à nouveau du fait que l'organisation en collectif permet en lui-même une présence suffisante de compétences complémentaires pour assurer son propre fonctionnement. Quoi qu'il en soit, on rappelle à nouveau que les résultats chiffrés obtenus pour les types de structure le sont souvent sur des ensembles limités, ce qui est justement le cas pour les collectifs artistiques. Ces résultats construisent donc d'abord un paysage pluriel, dont les contrastes incitent à être plus attentif aux modalités concrètes de fonctionnement de tel ou tel type d'associations culturelles employeuses.

Comme pour les domaines d'activité, on ne saurait oublier que les moyennes masquent une forte diversité de situations. Sur le ratio budget moyen / budget médian déjà précédemment mobilisé, une nouvelle échelle apparaît depuis la dispersion la plus forte pour les écoles et centres d'enseignement (3,42) ou les centres d'animation socioculturelle (2,76), à celles qui restent marquées pour les lieux de diffusion (2,12), les

compagnies de spectacle vivant, collectifs et groupes artistiques (1,79), les fabriques artistiques et lieux de résidence (1,79) ou les groupements et fédérations (1,71), les plus faibles écarts s'observant pour les festivals (1,50), les bureaux de production (1,39) ou les collectifs artistiques (1,37). À titre de nouvelle illustration, cela correspond pour les compagnies de spectacle vivant, collectifs et groupes artistiques à un budget moyen autour de 21.000 euros pour le quart des associations les moins nanties et de 269.000 euros pour le quart le mieux pourvu.

## Pour conclure

Les repérages que nous avons proposés confirment la nécessité d'une approche différenciée de la réelle variété constitutive du secteur de la culture. Les études économiques le concernant s'en tiennent généralement à l'examen par grands domaines d'activité, avec des focalisations diverses sur leurs ressources respectives, d'abord financières ou d'emploi. L'étude des associations culturelles en reste aussi souvent aux mêmes dimensions, avec un accent complémentaire sur la question du bénévolat ou de l'appartenance à des réseaux (Rathle, 2019). Outre un affinement à propos des types de structure impliqués, l'enquête d'*Opale* permet de défricher deux autres aspects qui nous semblent essentiels quant à la dynamique socioéconomique des ces organisations. À savoir, d'une part, leur capacité à tirer parti de différents modes de partage de ressources foncièrement autres que financières et, d'autre part, leur engagement dans des formes de gouvernance plus collégiales et inclusives. S'il s'agit bien d'une première exploration à ce double titre, notre propre étude met au jour un ensemble de traits et de tendances, qui permettent tout à la fois de dresser un tableau général de la situation et de broser un paysage composé de réalités contrastées. Par ailleurs, on ne saurait oublier que les associations culturelles employeuses ne représentent qu'une part souvent minime des entreprises, de statut privé ou public, qui relèvent de tel ou tel domaine d'activité. Sur l'exemple de l'Ile-de-France, dont le poids est déterminant dans le secteur de la culture, la part des organisations relevant formellement de l'économie sociale et solidaire – avec une prédominance à 98% des structures associatives – est, en début 2018, de 67% pour le domaine du spectacle vivant et 76% pour la fonction d'enseignement artistique et culturel (Voisin, 2019). Elle n'est plus que de 25% pour le domaine du patrimoine et relativement résiduelle pour ceux des arts visuels (7%), de l'audiovisuel et du multimédia (6%) ou encore de l'édition écrite (5%) ou de l'architecture (1%). Sur l'autre indicateur de la part en valeur de la production non marchande – soit moins de 50% de recettes commerciales d'activité –, le même trio se dégage pour 2017 autour du patrimoine (91%), de l'enseignement artistique et culturel (86%) et du spectacle vivant (56%) (Turner, 2019). À noter également que le domaine de l'éducation populaire se signale par un recours quasiment exclusif au statut associatif. Sur les cent premières références accessibles du répertoire SIRENE des entreprises françaises comportant la mention « éducation populaire », quatre-vingt-dix-neuf sont ainsi des associations déclarées, auxquelles s'ajoute une Société coopérative et participative (Scop). Sur les presque cent premières comportant la mention « centre d'animation » à caractère socioculturel, quatre-vingt-douze sont des associations et six relèvent d'un statut public, de nature communal ou intercommunal. Autant dire que les associations culturelles employeuses se trouvent dans des environnements socioéconomiques et entrepreneuriaux largement distincts selon les domaines concernés et qu'il y a là un autre facteur structurant à considérer. Plus largement, les repérages auxquels nous aboutissons renvoient à la question générale des dynamiques de coopération au sein du secteur culturel. Ce thème

renvoie tout particulièrement à la tension structurelle entre l'impératif de singularité qui marque depuis deux siècles le développement des milieux artistiques dans notre société et la nécessité simultanée de participer à des systèmes d'action collectifs pour faire aboutir le moindre projet. Cette tension est en tout cas au cœur du projet des micro-entreprises culturelles à statut associatif (Henry, 2019). Il reste donc bien des aspects à approfondir et des pistes à explorer, dont notre étude sur les modes de mutualisation et les formes de collégialité dans les associations culturelles employeuses n'indique que quelques prémices, tout en apportant déjà des points d'appui documentés.

## Références bibliographiques

- Henry Philippe (2018), « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations », autoédition, 36 p.  
(<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01796400>)
- Henry Philippe (2019), « Les micro-entreprises culturelles au prisme de l'ESS », in Hervé Defalvard (dir.), *Culture & économie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de Grenoble, 2019, p. 19-25.
- Offroy Cécile et Martin Priscilla (2020), *Les associations culturelles employeuses en France (données 2018)*, Opale, 58 p.
- Rathle Jean-Philippe (2019/2), « Les associations culturelles : état des lieux et typologie », Coll. *Culture Chiffres*, DEPS – Ministère de la Culture, 24 p.
- Turner Laure (2019/1), « Le poids économique direct de la culture en 2017 », Coll. *Culture chiffres*, DEPS – Ministère de la Culture, 22 p.
- Voisin Léo, Azière Camille et Naturel Élise (2019), « Les structures culturelles de l'ESS : accompagnement et coopérations en Île-de-France. Étude exploratoire », *In ESS'tenso*, 60 p.