



**HAL**  
open science

## **Faire face aux difficultés de financement dans les associations artistiques et culturelles. Quelles stratégies d'hybridation des ressources ?**

Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse, Francesca Petrella

### ► To cite this version:

Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse, Francesca Petrella. Faire face aux difficultés de financement dans les associations artistiques et culturelles. Quelles stratégies d'hybridation des ressources ?. Injep. 2024. <hal-04883301>

**HAL Id: hal-04883301**

**<https://hal.science/hal-04883301v1>**

Submitted on 13 Jan 2025

**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.



HAL Authorization

## INJEP NOTES & RAPPORTS

■ **Décembre 2024**  
■ INJEPR-2024/19

# Faire face aux difficultés de financement dans les associations artistiques et culturelles

Quelles stratégies d'hybridation  
des ressources ?

## SOUTIEN À LA RECHERCHE

- Giorgia TRASCIANI, professeure junior en sciences de gestion
- Julien MAISONNASSE, maître de conférences en sciences de gestion
- Francesca PETRELLA, professeure en sciences économiques

Université d'Aix-Marseille, LEST (UMR 7317)

*Ce rapport a bénéficié du soutien financier de l'INJEP.  
Il engage la seule responsabilité de ses auteurs et/ou autrices.*



**Faire face aux difficultés de  
financement dans les associations  
artistiques et culturelles :  
quelles stratégies d'hybridation  
des ressources ?**

*Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse et Francesca Petrella*

### Pour citer ce document

TRASCIANI, G., MAISONNASSE J., PETRELLA F., 2024, *Faire face aux difficultés de financement dans les associations artistiques et culturelles : quelles stratégies d'hybridation des ressources ?*, INJEP Notes & rapports.

---

# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>5</b>
-----------------------	----------

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>13</b>
---------------------------	-----------

<b>CHAPITRE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>15</b>
---	-----------

1.1. Le secteur artistique et culturel et les politiques publiques de soutien .....	15
1.2. L'économie sociale et solidaire dans le secteur artistique et culturel.....	16
<i>Les chiffres du secteur artistique et culturel</i> .....	16
<i>Quel rôle de l'ESS dans le secteur de l'art et culture ?</i> .....	17

<b>CHAPITRE 2. CADRE CONCEPTUEL : L'HYBRIDATION DES RESSOURCES DANS SA COMPLEXITÉ</b> .....	<b>19</b>
---	-----------

2.1. La transformation des instruments d'intervention publique : quelles conséquences sur l'hybridation des ressources ? .....	19
2.2. Les modèles socio-économiques des associations : une approche dichotomique et essentiellement financière.....	22
2.3. Karl Polanyi : la réhabilitation de la réciprocité comme logique d'échange.....	24
2.4. Les associations : des organisations hybrides ? .....	25
<i>Des organisations hybrides par l'articulation des logiques d'échange</i> .....	25
<i>Des organisations hybrides par l'articulation de logiques institutionnelles</i> .....	26
2.5. Une hybridation des ressources non sans risques pour les associations.....	27

<b>CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>29</b>
---------------------------------------	-----------

3.1. Une recherche partenariale participative.....	29
3.2. Présentation des cas étudiés.....	30
<i>Art et Culture - La chouette Association entre Alpes et Provence</i> .....	31
<i>L'Espace Culturel de Chaillol</i> .....	32
<i>Les Têtes de l'Art</i> .....	34
<i>ZINC - Second Nature</i> .....	35
<i>Quatre associations engagées territorialement pour la démocratisation culturelle et l'émancipation</i> .....	37

<b>CHAPITRE 4. LES RÉSULTATS. QUELLE HYBRIDATION DES RESSOURCES ? ENTRE STRATÉGIES COMMUNES ET SPÉCIFICITÉS</b> .....	<b>39</b>
---	-----------

4.1. Une hybridation des ressources réelle mais qui répond à des stratégies différentes selon les associations.....	39
<i>Le poids des financements publics : de la subvention au contrat ?</i> .....	39
<i>Des recettes marchandes en lien avec les pouvoirs publics et encadrées dans des relations réciproques</i> .....	43
<i>Des ressources réciproques en réponse à des stratégies variées : dons, bénévolat et mécénat</i> .....	44

4.2. Au-delà d'une approche budgétaire des ressources, la réciprocité comme socle du projet collectif.....	48
<i>Des dynamiques de réciprocité sur les territoires source de plasticité et de légitimité.....</i>	<i>48</i>
<i>Des dynamiques de réciprocité au cœur de la fabrique de la gouvernance des associations .....</i>	<i>51</i>

<b><u>CONCLUSIONS : QUELLES STRATÉGIES ASSOCIATIVES EN TERMES D'HYBRIDATION ? .....</u></b>	<b>53</b>
---	-----------

<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b>57</b>
-----------------------------------	-----------

---

## SYNTHÈSE

---

Dans un contexte marqué par des mutations profondes de l'environnement institutionnel et économique, de nombreuses associations, en particulier dans le champ artistique et culturel, se sentent fortement fragilisées, fragilités que la crise sanitaire a révélées voire exacerbées (Chataigné et al., 2020 ; Le Mouvement associatif, 2021 ; Labo de l'ESS, 2020).

Les associations ont ainsi le sentiment de faire face, malgré des besoins croissants, à une diminution de leurs ressources financières (Grefte, Pflieger, 2015), couplée à des modalités d'obtention de plus en plus basées sur des instruments fondés sur le marché, tels que des appels à projets qui renforcent par ailleurs la mise en concurrence entre structures. De plus, une rhétorique de l'excellence dans le secteur artistique et culturel a été entamée, avec un financement basé sur deux dimensions d'évaluation, l'une rattachée exclusivement à des indicateurs d'évaluation quantitatifs, par exemple la fréquentation fondée sur l'élargissement de la demande, l'autre sur la valeur artistique de l'offre, selon des critères peu explicites, laissée aux mains d'un comité d'experts (Langeard *et al.*, 2014).

Dans ce contexte très incertain, plusieurs associations réinterrogent leur modèle socio-économique et expérimentent de nouvelles formes de mobilisation de ressources, pas uniquement financières. Ce sont ces nouvelles pratiques que notre étude, financée par l'Institut français du monde associatif (IFMA) dans le cadre d'un appel à projets sur « *le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19* » soutenu par l'INJEP, se propose d'examiner, en regardant de plus près les réflexions, solutions et pratiques mises en œuvre par les associations artistiques et culturelles au niveau de leur modèle socio-économique pour assurer leur pérennité. Au-delà d'une situation d'urgence et des problèmes de trésorerie à court terme causés par la crise sanitaire en 2020, dont les effets à moyen et à long terme n'étaient pas encore connus au moment de notre travail, il s'agit plus largement d'étudier les stratégies mises en œuvre par ces associations pour faire face aux transformations de ce secteur. Notre question de recherche est dès lors la suivante : comment se construisent et se transforment les modalités d'hybridation des ressources au sein des associations artistiques et culturelles ? Nous entendons l'hybridation comme un processus visant à articuler et agencer des ressources de natures différentes.

Dans ce travail, nous centrons notre analyse sur l'hybridation des ressources et ses tensions ou contradictions. Prônée depuis quelques décennies (Tchernonog, 2018), celle-ci est présentée comme une solution à la diminution des financements publics, mais n'est pas, comme le fait ressortir notre recherche, sans risques pour les associations.

Après avoir donné un aperçu des grandes orientations de politiques publiques dans le secteur culturel et artistique, et analysé la manière dont le concept d'hybridation est défini dans la littérature, nous identifions les différentes stratégies mises en place par les associations de ce secteur ainsi que les risques qui y sont associés. Notre problématique est d'examiner jusqu'où et sous quelles formes l'hybridation des ressources permet aux associations de consolider et de pérenniser leur structure, en cohérence avec leur projet associatif. Nous concluons enfin sur la diversité des stratégies d'hybridation identifiées tout en soulignant le rôle central des relations de réciprocité dans la mobilisation et la diversification des ressources des associations.

## Le contexte de la recherche : l'ESS, un acteur central dans le champ artistique et culturel

La politique culturelle française se caractérise par une politique volontariste et centralisée, menée par le ministère de la culture depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale (Négrier, 2017). Au cours des vingt dernières années, trois dynamiques ont contribué à questionner et à influencer cette politique : la décentralisation qui a entraîné un morcellement des sources de financement entre les différentes collectivités territoriales ; un renforcement de la demande de démocratie culturelle qui a remis en cause une conception élitiste de la politique culturelle ; la transformation des modes de financement qui, couplée à un désengagement financier, a transformé les pratiques des acteurs et imposé progressivement de nouveaux modes de fonctionnement. Ce triple mouvement, que l'on peut observer dans d'autres pays européens, s'est accompagné de la montée en puissance du secteur privé, lucratif ou non, dans l'offre culturelle.

Plus récemment, la crise pandémique a révélé et exacerbé des fragilités du milieu des arts et de la culture, quelquefois préexistantes. Elle a ainsi fait ressortir des lacunes dans la protection sociale des artistes et professionnels qui sont au cœur des industries culturelles et créatives, et mis également en lumière les contradictions économiques qui traversent le système de financement du secteur artistique et culturel.

Au sein de ce secteur, l'économie sociale et solidaire (ESS) joue un rôle majeur. Outre le fait qu'elle représente un quart des effectifs salariés, l'ESS présente de profondes affinités de principe avec le secteur culturel. Si la culture est « au cœur de la cohésion sociale », comme le souligne le ministère de la culture (2020 ; Labo de l'ESS, 2018), elle relève aussi une « identité des fins poursuivies », comme concourir à l'émancipation des personnes, nourrir la démocratie et porter l'attention aux nouveaux enjeux de société. Grâce à leurs capacités de garantir une gestion collaborative des projets des établissements, d'ancrer l'action dans son territoire et de garantir les droits culturels et le vivre ensemble (Le Labo de l'ESS, 2018), les organisations de l'ESS sont fortement soutenues par les financements publics qui représentent en moyenne 41 % de leur budget (Demoustier *et al.*, 2020).

L'organisation internationale du travail (OIT) considère que l'ESS est un acteur central du développement territorial par le biais de l'activité culturelle qu'elle peut porter, soulignant que la pandémie mondiale a démontré le rôle clé que le secteur culturel et créatif peut jouer en temps de crise. Elle distingue ainsi trois volets illustrant cet aspect (International Labor Organization, 2021). D'une part, les organisations de l'ESS peuvent favoriser l'inclusion et l'harmonie sociétale, par la connaissance, l'éducation et la sensibilisation culturelle. Elles peuvent, d'autre part, renforcer l'autonomie des personnes et orienter l'innovation et la créativité. Enfin elles sont aussi des actrices économiques, qui peuvent tirer profit de leurs liens avec le territoire et avec les communautés, en assurant leur pleine contribution à l'économie locale et aux investissements dans les infrastructures et les services. L'OCDE (2022) souligne aussi le rôle joué par les acteurs du secteur de la créativité et l'opportunité de développer un secteur culturel soutenable, qui peut contribuer à un développement local et régional qui soutient les transitions écologiques et sociales. Elle montre comment une vie culturelle développée peut accroître considérablement l'attrait des destinations et l'interaction avec les visiteurs, et comment de nouveaux modèles de tourisme créatif peuvent apporter une valeur ajoutée considérable, accroître la demande touristique et diversifier l'offre touristique.

En tant qu'espace d'expression démocratique, et à travers sa quête de transformation sociale (inclusion sociale, démocratisation de l'accès à la culture...), l'ESS peut représenter une forme d'action politique en faveur d'une société plus solidaire et démocratique (Gibson-Graham, 2008). La densité de la vie associative constitue en effet un facteur clé dans le renforcement de la citoyenneté auquel contribuent les associations en tant qu'espaces privilégiés de production de réseaux horizontaux de réciprocité et de confiance entre les individus – le capital social – c'est-à-dire d'échanges interpersonnels formels et informels non hiérarchisés (Putnam, 2000).

Ces données mettent ainsi clairement en lumière le rôle central des organisations de l'ESS dans les activités artistiques et culturelles, à la fois d'un point de vue économique, l'ESS étant un acteur majeur en nombre d'emplois et d'établissements et source d'innovation et de créativité, mais aussi d'un point de vue sociopolitique, en tant qu'acteur-clé pour la démocratisation culturelle, la citoyenneté et la cohésion sociale.

## Le cadre conceptuel : l'hybridation des ressources dans sa complexité

Pour aborder l'analyse de l'hybridation des ressources et de son évolution, il nous semble tout d'abord essentiel de la replacer dans le contexte plus large de la transformation de l'action publique et, plus précisément, des transformations des modalités de financement des associations. Depuis le début des années 1970, une profonde modification des structures et des fondements idéologiques de l'État-providence a eu lieu dans la plupart des pays européens, conduisant progressivement à en redéfinir les modalités d'intervention. Comme dans d'autres pays européens, le tournant libéral en France ne s'est pas caractérisé par un retrait brutal de l'État de la sphère sociale (comme aux États-Unis), mais plutôt par un changement des mécanismes de base de financement, notamment en réduisant les subventions directement octroyées aux prestataires au profit de formes de mise en concurrence pour les financements publics et de financements par projet (Laville, Nyssens, 2001). Le recours croissant au marché et à des mécanismes de marché afin de répartir les fonds publics a été défini comme l'une des façons les plus significatives et les plus controversées de transformer les États sociaux (Gilbert, 2002).

Ces évolutions dans les modalités d'action publique ont modifié en profondeur la nature des financements publics et ont encouragé la diversification des ressources des associations. Ainsi, la diminution de 34 % à 20 %, entre 2005 et 2020, du volume de subventions publiques dans le budget des associations a parallèlement entraîné une augmentation du nombre de contrats signés avec les autorités publiques (c'est-à-dire des commandes publiques), de 17 % à 29 % sur la même période (Tchernonog, Prouteau, 2023). Ce faisant, les associations sont soumises à une pression croissante pour devenir plus « *business-minded* », c'est-à-dire pour se comporter selon les normes des entreprises dites « classiques », et atteindre un certain équilibre économique (Rodriguez, 2016). Ces évolutions conduisent à une modification en profondeur des modèles socio-économiques des associations que nous proposons de caractériser en mobilisant la littérature récente.

Dans ce contexte, nous repartons des travaux ayant caractérisé les modèles socio-économiques des associations. En effet, si d'un côté une partie des travaux adoptent une vision opposant les ressources provenant du marché à celles de l'État, une autre partie de la littérature remet spécifiquement en question cette dichotomie des ressources afin d'introduire et de souligner la centralité, dans les associations, de la logique d'échange de la réciprocité. Cet ensemble de travaux, qui cherche à mieux

prendre en compte l'hybridation des ressources, prend appui sur la grille d'analyse de Karl Polanyi (1983). Nous complétons cette revue de littérature sur l'hybridation des ressources par des travaux portant sur les organisations hybrides, elles-mêmes, considérées ainsi, car traversées par des logiques institutionnelles différentes, parfois contradictoires (Battilana, Dorado, 2010 ; Pache, Santos, 2013). L'hybridation des ressources n'est toutefois pas sans risques et peut conduire certaines associations à l'éloignement de leurs missions.

Si l'ouverture croissante des associations à des ressources privées et la mobilisation accrue de nouveaux instruments de politique publique dans le cadre de relations toujours plus concurrentielles sont étudiées, ce travail dépasse une simple approche de leurs ressources financières, d'une part, en y intégrant aussi celles de nature plus immatérielle et en repositionnant, d'autre part, la question de l'hybridation dans l'écosystème de l'organisation (partenarial, sectoriel et territorial). Les stratégies mises en œuvre par les associations en regard de leur gouvernance et des formes de coopération engendrées sur les territoires sont également prises en compte : deux dimensions qui peuvent exercer une influence non négligeable sur leurs modèles socio-économiques.

## UNE MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE ET PARTENARIALE

Ce travail repose sur une méthodologie de recherche partenariale participative, qui mobilise des modalités de recherche impliquant une articulation forte avec un milieu de pratique. Dans ce cadre, les acteurs ont été associés aux différentes étapes de la recherche : participation à la définition du projet, à la validation de la méthodologie, à la construction de la grille d'entretien, échanges croisés au-delà de leur situation singulière, mobilisation des acteurs avec lesquels ils travaillent, mise en discussion des résultats de la recherche (ces différents points ayant été validés par les partenaires). La recherche est réalisée à partir de quatre études de cas approfondies dans la région sud (deux en milieu rural, deux en milieu urbain). De petite taille (voire de très petite taille) et avec des durées d'existence similaires, les associations artistiques et culturelles étudiées ont notamment été sélectionnées pour leur finalité sociale et leur ancrage territorial. L'analyse se fonde sur près de vingt entretiens semi-directifs individuels auprès de salariés, de bénévoles ou d'acteurs institutionnels, ainsi que sur l'observation des acteurs du terrain (événements artistiques, conseil d'administration, assemblée générale, groupe de travail collectif). Elle est complétée par une analyse documentaire concernant les associations étudiées.

## Quelle hybridation des ressources ? Entre stratégies communes et spécificités

L'entrée par l'hybridation, telle que nous la proposons dans une acception large qui dépasse une approche dichotomique des ressources publiques/privées, nous a permis d'analyser la spécificité des différentes stratégies mises en place par les associations. Nous avons ainsi pu identifier des choix stratégiques variés quant à l'élargissement de leurs ressources monétaires, mais aussi non monétaires. En effet, les quatre associations qui ont participé à cette recherche nous ont montré que, derrière une même action, à savoir la recherche de nouveaux financements, des logiques différentes pouvaient être mobilisées pour mener à bien le même type d'activité, et que la logique entrepreneuriale ne devait pas nécessairement être prédominante.

Malgré l'adoption de stratégies en faveur d'une plus grande hybridation des ressources, les financements publics constituent une part importante de leurs budgets, en lien avec leur finalité sociale et leur ancrage territorial. Ce processus d'hybridation se traduit tout d'abord par une diversification accrue des ressources publiques, qui proviennent d'institutions variées et à des échelles différentes, allant jusqu'à l'échelon européen pour certaines associations. De plus, la multiplication des instruments de contractualisation (contrats, appels à projets, marchés publics) oblige les associations à dédier beaucoup de temps aux questions administratives parfois au détriment de l'action, tout en augmentant la concurrence entre associations au sein d'un même champ. Cette multiplication des sources et des modalités de financement public, qui plus est de courte durée dans la plupart des cas, est vécue, sans surprise par rapport à ce que nous enseigne la littérature (Bucolo *et al.*, 2019 ; Fraisse, 2018), comme source d'incertitude quant à la pérennisation du projet et comme un alourdissement des tâches administratives. Les associations étudiées, qui existent depuis plus d'une vingtaine d'années, ont toutefois souligné l'importance des relations de confiance construites avec certains acteurs publics et la reconnaissance par ces derniers de leur contribution au développement artistique et culturel sur leurs territoires. Ces relations, basées sur une logique réciprocaire, se sont d'ailleurs révélées essentielles durant la crise sanitaire.

Pour certaines associations, le processus d'hybridation se fait également à partir d'une diversification des activités qui entraîne un développement des ressources issues de la prestation de services et/ou des ressources venant du mécénat. Cette hybridation vers des ressources privées a toutefois montré certaines limites durant la crise sanitaire, notamment pour les associations qui dépendaient des recettes venant de la prestation de services ou d'activités ouvertes au public. Sans les aides publiques durant la crise sanitaire, ces associations n'auraient sans doute pas survécu.

Cependant, alors que la littérature actuelle se concentre sur la question de la perte d'identité organisationnelle qui conduit les associations à devenir « *business-minded* », soit à penser et agir selon les normes économiques dominantes au sein des entreprises dites « classiques », notamment en lien avec l'augmentation de la part des ressources marchandes dans les budgets associatifs, ce travail met en exergue la possibilité d'une hybridation des ressources qui permette le maintien de la mission principale de l'organisation, celle de contribuer à la démocratisation culturelle, vécue de différentes manières par les organisations interrogées (certaines à travers la fourniture de services culturels directs, d'autres en tant que soutien aux travailleurs et aux organisations du secteur, certaines dans les quartiers défavorisés, d'autres dans les zones rurales). Cette analyse des ressources a mis en avant à la fois la

centralité de la logique réciprocitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, non marchandes et réciprocitaires qui permettent le développement ou la survie du projet associatif, pour et avec les citoyens.

Ainsi, il ressort que la logique de réciprocité, si on ne la limite pas à la mobilisation de dons et du bénévolat, participe au maintien du projet collectif au fil du temps. Malgré la diversification des activités et des financements, nous n'avons pas observé d'éloignement de la mission (*mission drift*) au sein des associations étudiées. Au contraire, la valorisation de leur contribution à l'intérêt général et leur fonction sociopolitique constitue clairement une stratégie pour les quatre associations étudiées afin de consolider leur reconnaissance et leur légitimité auprès de leurs publics, mais aussi de leurs partenaires.

La centralité de la logique réciprocitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, redistributives et réciprocitaires ressortent clairement dans les choix stratégiques en matière de gouvernance et de maillage territorial adoptés par les associations étudiées afin de se développer et de garder le cap de leur mission malgré les difficultés rencontrées tout au long de leur histoire. Un premier choix a concerné leur gouvernance et plus précisément, une réflexion sur le conseil d'administration, à la fois sur son élargissement à une plus grande diversité de parties prenantes et sur son rôle de soutien à l'équipe salariée. Ces évolutions de la gouvernance ont pris appui sur des logiques relevant de la réciprocité, basées sur l'adhésion au projet, l'engagement militant, la proximité des acteurs, la mutualisation des compétences et le renforcement des dynamiques participatives, que ce soit entre administrateurs et salariés ou entre différentes parties prenantes (par exemple en encourageant la participation des artistes). Une deuxième modalité stratégique repose sur le renforcement du maillage territorial. Les quatre associations ont tissé des liens sur leurs territoires, comme forme de réappropriation du territoire par les acteurs locaux, à partir d'une mutualisation de ressources, dépassant les logiques du marché et de la redistribution, et s'appuyant sur la réciprocité et la confiance entre acteurs qui partagent le territoire.

Notre recherche contribue ainsi à réhabiliter la notion de réciprocité dans le concept d'hybridité des ressources et à réaffirmer le rôle des collectifs pour créer et entretenir des dynamiques de réciprocité. La réciprocité est souvent appréhendée comme secondaire dans l'hybridité, comme moins centrale que la redistribution et le marché. Ceci provient de deux caractéristiques : la limitation de la réciprocité au bénévolat et aux dons, et son invisibilité comparative. Le couplage exclusif réciprocité-bénévolat tend à circonscrire l'ampleur de la réciprocité. Si le lien entre les deux est pertinent dans une visée comptable afin de rendre compte de cette ressource à partir des comptes « emploi des contributions en nature » et « contributions volontaires par catégorie », il est trop limitatif pour exposer la réciprocité dans son entièreté. Les ressources marchandes et publiques sont, pour leur part, fortement visibles, car elles donnent à voir des flux financiers ce qui n'est pas le cas de la réciprocité qui, par définition, n'est pas caractérisée par des flux de cette nature et qui est donc moins visible. Dans un environnement institutionnel qui met l'accent sur la quantification des rapports d'échange, la réciprocité est reléguée à la périphérie. Or notre analyse met en exergue sa centralité tant comme socle du projet collectif (rappelant l'impulsion réciprocitaire à la création d'une association) que comme manière d'encadrer les ressources marchandes et publiques mobilisées dans ce projet collectif.

Un second apport de la recherche porte sur l'identification de la dimension multilatérale de la réciprocité, tout en mettant en évidence sa complexité allant au-delà de la notion de bénévolat. Notre étude montre l'importance des liens sociaux multiples construits par les associations analysées. Ces liens permettent

de saisir des ressources potentielles ou latentes, monétaires ou non monétaires, qui sont mobilisables grâce à l'engagement au sein même de l'association ou en lien avec l'association. Celles-ci sont accessibles directement ou indirectement selon l'existence ou non d'un intermédiaire. Dans l'étude, nous mettons en lumière que les multiples réseaux auxquels l'association participe ou qu'elle tisse, lui permettent d'accéder à des ressources diverses (accès à des services, par exemple à une offre d'hébergement d'artistes gratuite par des spectateurs, aide à l'installation de scènes, etc.), mais aussi à des financements publics avec, par exemple, des sollicitations directes en urgence pour bénéficier d'enveloppes budgétaires non consommées et donc disponibles. Ainsi, la logique de réciprocité contribue à maintenir le sens du projet collectif dans la recherche de différentes sources de financement et dans la diversification des activités.

Il y a là un enjeu tant pour la recherche que pour le monde associatif. Caractériser les formes que prend la réciprocité est à la fois une question de recherche et un enjeu stratégique pour les associations. L'identification de la place de la réciprocité dans les organisations, au-delà de la seule prise en compte des dons et du bénévolat, permet de mieux comprendre comment les différentes ressources s'articulent et interagissent pour potentiellement procéder à des ajustements stratégiques. Le caractère peu visible de la réciprocité, à la fois dans ses dimensions intrinsèques et par le fonctionnement du champ institutionnel, fait que les acteurs associatifs eux-mêmes peuvent l'invisibiliser.



## Introduction

---

Dans un contexte marqué ces dernières années par des mutations profondes de l'environnement institutionnel et économique, de nombreuses associations, en particulier dans le champ artistique et culturel, se sentent fortement fragilisées (Chataigné *et al.*, 2020 ; Le Mouvement associatif, 2021 ; Le Labo de l'ESS, 2020). La crise liée à la pandémie mondiale a révélé et renforcé diverses formes de fragilités dont certaines liées à une baisse des recettes consécutive à l'annulation d'événements culturels, aux mesures de distanciation sociale et aux restrictions de rassemblement. Cela a eu un impact direct sur les recettes, mais aussi sur la visibilité des associations culturelles. La crise a souvent nécessité des ajustements dans la gestion des ressources humaines, avec des conséquences sur l'emploi, les contrats à durée déterminée et la mobilisation des bénévoles. Dans son rapport sur les associations après le confinement, le Mouvement associatif montre en effet que 89 % des associations interrogées ont rencontré des difficultés dans la gestion des bénévoles en France pendant la crise (Le Mouvement associatif, 2021), nécessitant dès lors la recherche de moyens innovants pour maintenir ou renouveler l'engagement du public et/ou justifier de leur objet.

Si les transformations des associations artistiques et culturelles sont en cours depuis plusieurs années, on assiste non seulement à une diminution de leurs ressources par rapport à des besoins croissants (Greffé, Pflieger, 2015), mais aussi à des modalités différentes d'allocation de ces ressources, qui reposent de plus en plus sur des instruments fondés sur le marché, tels que des outils de contractualisation et de mise en concurrence (comme des appels d'offres), une caractéristique des économies contemporaines qui dépasse le seul domaine de la culture. De plus, une rhétorique de l'excellence dans le secteur artistique et culturel a été entamée, avec un financement basé sur deux dimensions d'évaluation, à savoir la valeur artistique de l'offre ramenée à l'excellence et la fréquentation fondée sur l'élargissement de la demande (Langeard *et al.*, 2014). Si la définition de l'excellence artistique n'est pas toujours claire et fait l'objet de nombreux débats, cette notion introduit inévitablement un processus d'évaluation à partir d'une batterie de critères, souvent quantitatifs, définis par des experts permettant un processus de sélection parmi les œuvres artistiques. La fréquentation est également un facteur quantitatif d'évaluation de la qualité de l'offre artistique.

Dans ce contexte très incertain, plusieurs associations réinterrogent leur modèle socio-économique et expérimentent de nouvelles formes de mobilisation de ressources, pas uniquement financières. Ce sont ces nouvelles pratiques que notre étude, cofinancée par l'Institut français du monde associatif (IFMA) dans le cadre d'un appel à projets sur « *le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19* », se propose d'examiner, en regardant de plus près les réflexions, solutions et pratiques mises en œuvre par les associations artistiques et culturelles au niveau de leur modèle socio-économique pour assurer leur pérennité. Au-delà d'une situation d'urgence et des problèmes de trésorerie à court terme causés par la crise sanitaire en 2020, il s'agit d'étudier les stratégies mises en œuvre par ces associations pour faire face aux transformations de ce secteur. Notre question de recherche est dès lors la suivante : comment les modalités d'hybridation des ressources se construisent-elles et se transforment-elles au sein des associations artistiques et culturelles ?

Dans ce travail, nous centrons notre analyse sur l'hybridation des ressources et ses tensions ou contradictions. Constatée depuis quelques décennies (Tchernonog, 2018), celle-ci est présentée comme

une solution à la diminution des financements publics bien que n'étant pas sans risque pour les associations elles-mêmes. Dans cette perspective, nous explorons d'une part les difficultés liées aux évolutions des subventions publiques, qui ont rendu plus complexe l'accès à ces financements. En effet, les associations de taille petite ou moyenne font face à des contraintes administratives et financières grandissantes, qui rendent parfois nécessaires des services administratifs et comptables que seules les associations de grande taille possèdent. D'autre part, nous examinons les conséquences, notamment en termes de fragilisation, engendrées par la dépendance croissante à de multiples sources de financement de courte durée. De plus, la différenciation des financements publics (à l'échelle européenne, nationale, régionale ou locale) et les multiples instruments de contractualisation (contrats, appels à projets, marchés publics) obligent les associations à dédier beaucoup de temps aux questions administratives parfois au détriment de l'action, tout en augmentant la concurrence entre associations au sein d'un même champ.

Partant des travaux ayant caractérisé, d'une part, les modèles socio-économiques des associations et leurs évolutions, et, d'autre part, les organisations hybrides, nous analysons les formes d'hybridation de ressources et leurs évolutions. Si l'ouverture croissante des associations vers des ressources privées et la mobilisation accrue de nouveaux instruments de politique publique dans le cadre de relations toujours plus concurrentielles sont étudiées, ce travail a également vocation à dépasser une approche strictement financière ou budgétaire des ressources. En effet, nous replaçons la question de l'hybridation dans l'écosystème de l'organisation (partenarial, sectoriel et territorial) en prenant en compte l'ensemble des ressources de l'organisation, dont celles considérées comme immatérielles. Pour ce faire, nous nous concentrons sur les stratégies mises en œuvre par les associations en regard de leur gouvernance et des formes de coopération engendrées sur les territoires, deux dimensions qui peuvent exercer une influence non négligeable sur leurs modèles socio-économiques.

Malgré des réponses très variées face aux évolutions de l'environnement institutionnel et économique de la part des associations, la diversité des financements qui permet de maintenir des activités, de se développer et d'innover, interroge néanmoins le maintien du projet initial et des valeurs caractérisant l'association. Notre recherche a donc l'objectif de mettre en évidence les différentes stratégies associatives en termes d'hybridation des ressources, au sens large, et leurs évolutions.

Dans la première partie, nous donnons un aperçu des grandes orientations de politiques publiques dans le secteur culturel et artistique. Nous présentons ensuite notre cadre conceptuel afin d'analyser comment le concept d'hybridation est défini dans la littérature, d'identifier les différentes stratégies mises en place par les associations du secteur artistique et culturel ainsi que les risques qui y sont associés. Prenant appui sur cette littérature, notre problématique est donc de voir jusqu'où et sous quelles formes l'hybridation des ressources permet aux associations de consolider et pérenniser leur structure, en cohérence avec leur projet associatif. Dans une troisième partie, nous précisons notre méthodologie avant de présenter nos principaux résultats. Nous concluons sur la diversité des stratégies d'hybridation identifiées tout en soulignant le rôle central des relations de réciprocité dans la mobilisation et la diversification des ressources des associations.

# Chapitre 1. Contexte de la recherche

---

## 1.1. Le secteur artistique et culturel et les politiques publiques de soutien

La politique culturelle française se caractérise par une politique volontariste et centralisée, menée par le ministère de la culture depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale (Négrier, 2017). Au cours des vingt dernières années, trois dynamiques ont contribué à la questionner et à l'influencer. Tout d'abord, le développement de la décentralisation a renforcé la nécessité d'une coordination entre les différents niveaux administratifs (État, Région, Département, commune et autres collectivités territoriales). Ensuite, la montée de la demande de démocratie culturelle a remis en cause une conception encore élitiste de la politique culturelle française. Enfin, le désengagement financier, d'une part, et la transformation des modes de financement liée à la montée des appels d'offres et à la diversification des sources de financement, d'autre part, ont transformé les pratiques des acteurs et imposé progressivement de nouveaux modes de fonctionnement. Ce triple mouvement, que l'on peut observer dans d'autres pays européens, s'est accompagné de la montée en puissance du secteur privé, lucratif ou non, dans l'offre culturelle.

Malgré ces évolutions, l'accent semble encore mis sur des propositions relevant de l'excellence artistique et de sa diffusion, tout en soutenant des producteurs déjà reconnus et des œuvres estimées *a priori* comme rentables économiquement, au détriment de l'action culturelle, des droits culturels et de l'éducation populaire (Gimello-Mesplomb, 2003 ; Le Labo de l'ESS, 2018).

Aujourd'hui en France, les financements du secteur sont fortement fragmentés. Ainsi, au niveau national, plusieurs ministères participent au financement de la culture en fonction des actions réalisées (ministères de la culture, de l'éducation nationale, des affaires étrangères, de la cohésion des territoires, etc.). Outre le niveau ministériel, les collectivités territoriales sont également des financeurs importants de la culture, que ce soit au niveau des Régions, des Départements ou des communes et de leurs groupements.

Au niveau central, en 2020 le budget du ministère de la culture est de 3,6 milliards, budget stable par rapport aux deux années précédentes, mais en baisse en regard du budget de 2009 (4,2 milliards (ministère de la culture français, 2021). Sur les 3,6 milliards d'euros, plus d'un tiers sont destinés à 70 opérateurs culturels, et la moitié de cette somme est absorbée par 6 établissements (Bibliothèque nationale de France, Opéra de Paris, Musée du Louvre, Universcience, Institut national d'archéologie préventive et Centre Georges Pompidou). Notons que ce budget a été en augmentation depuis lors pour atteindre 4,5 milliards en 2024 dans le projet de loi de finances pour 2024 (ministère de la culture, 2023). Pour ce qui concerne les collectivités territoriales, les communes et leurs groupements, régions et départements dépensent près 8,7 milliards en 2020 (Bunel, Delvainquièrre, 2023). La plus grande partie (80 %) est celle des communes, qui ont aussi la plupart des compétences (livre, lecture, éducation artistique, sites et événements culturels, entre autres). Alors qu'en 2015 la loi NOTRe réaffirme leur rôle dans le financement de la culture, 60 % ont procédé à des réductions de leurs budgets culturels entre 2016 et 2017 (Le Labo de l'ESS, 2018). Les dépenses culturelles des communes de plus de

10 000 habitants ont plutôt stagné en volume dans les dernières décennies (Grefte, Pflieger, 2015) alors que le nombre de groupements de communes ou d'intercommunalités actives dans le domaine culturel a progressé et que leurs dépenses culturelles ont augmenté. Les dépenses culturelles des Départements et des Régions restent plutôt secondaires. De plus, les communes et les groupements de communes dédient leur budget aux activités culturelles principalement (création et diffusion des œuvres artistiques, enseignement des différentes disciplines, animation culturelle).

La crise pandémique a été révélatrice des fragilités du milieu des arts et de la culture, voire a exacerbé certaines d'entre elles déjà préexistantes. Elle a fait ainsi ressortir des lacunes dans la protection sociale de celles et ceux qui sont au cœur des industries culturelles et créatives, à savoir les artistes et les professionnels de la culture. Elle a également mis en lumière les faiblesses et contradictions économiques du système de financement du secteur. Du point de vue des politiques publiques dans le champ de la culture, on constate d'une part une concentration de la majorité des financements sur de grands projets ou institutions et d'autre part, un morcellement des sources de financement entre les différentes collectivités territoriales qui, malgré une décentralisation des compétences, n'ont pas forcément augmenté leurs dépenses culturelles.

## 1.2. L'économie sociale et solidaire dans le secteur artistique et culturel

### Les chiffres du secteur artistique et culturel

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) employant plus de 34 000 salariés représentent plus d'un quart de l'emploi du secteur artistique et culturel (26 %) derrière le public (38 %) et le privé hors ESS (36,2 %) (Demoustier *et al.*, 2020). Au total l'ESS compte 22 200 établissements culturels, plutôt de très petite taille. 97 % d'entre eux ont moins de 10 salariés et concentrent 50 % des emplois du secteur (INSEE, 2017).

Parmi les organisations de l'ESS, les associations occupent une place largement prédominante, *c.-à-d.* presque 99 % des établissements (Demoustier *et al.*, 2020), ce qui correspond à 23 % de l'ensemble des associations, tous secteurs confondus (Tchernonog, Prouteau, 2019). La grande majorité œuvre dans le spectacle vivant, comprenant des organisations productrices de spectacles, mais aussi des compagnies de théâtre, des orchestres, des radios associatives, des maisons d'édition de livres et de journaux. Le secteur privé à but lucratif est, quant à lui, plutôt concentré dans le secteur de l'industrie musicale, et le secteur public est représenté par des activités liées à la gestion du patrimoine ou d'équipement publics culturels.

L'emploi dans ce secteur est caractérisé par une forte précarité avec 13,6 % de contrats aidés, seulement 54 % de postes à temps complet et 62 % sous forme de CDI. L'observatoire national de l'ESS indique qu'entre 2010 et 2018, 13 000 emplois dans l'ESS du secteur ont disparu, ce qui correspond à un tiers des effectifs. En revanche, le taux de bénévoles a augmenté lors de la décennie 2010 (Tchernonog, Prouteau, 2019). Le volume de travail bénévole dans ce secteur d'activité enregistre un taux global d'évolution de +33,2 % (données 2011-2017), avec un taux annuel moyen d'évolution de +6 %. Cependant, si on regarde les bénévoles actifs dans tous les secteurs de l'ESS, celles et ceux qui animent et participent bénévolement

dans le domaine de la culture ne sont que 11,9 %, derrière des secteurs comme la défense de droits (23,2 %), le social (20,2 %), le sport (17 %) et le loisir (17 %). Si le taux de participation bénévole tous secteurs confondus reste plus élevé pour les hommes, dans le secteur de la culture, on observe que ce sont les femmes les plus engagées (7 %). Ces données nous montrent que, face à la décentralisation des politiques publiques culturelles, à la diversification de ses acteurs et à la concurrence accrue avec le secteur à but lucratif, les organisations de l'ESS font face à de multiples défis.

## Quel rôle de l'ESS dans le secteur de l'art et culture ?

Outre le fait qu'elle représente un quart des effectifs du secteur, l'ESS a de profondes affinités de principe avec le secteur culturel. Si la culture est « au cœur de la cohésion sociale », comme le souligne le Labo de l'ESS (2018), elle révèle aussi une « identité des fins poursuivies », comme concourir à l'émancipation des personnes, nourrir la démocratie et porter l'attention aux nouveaux enjeux de société. Grâce à leurs capacités à impulser une gestion collaborative des projets des établissements, à ancrer l'action dans leur territoire et à garantir les droits culturels et le vivre ensemble (Le Labo de l'ESS, 2018), les organisations de l'ESS sont fortement soutenues par les financements publics. En moyenne, les financements publics représentent 41 % de leur budget (Demoustier *et al.*, 2020). L'organisation internationale du travail (OIT) est également d'accord sur le fait que l'ESS est un acteur central du développement territorial par le biais de l'activité culturelle, soulignant que la pandémie mondiale a démontré le rôle clé que le secteur culturel et créatif peut jouer en temps de crise. Dans son rapport de 2021 (International Labor Organization, 2021), elle met ainsi en évidence un triple volet. Les organisations de l'ESS peuvent favoriser l'inclusion et l'harmonie sociétale, par la connaissance, l'éducation et la sensibilisation culturelles. Elles peuvent également renforcer l'autonomie des personnes et orienter l'innovation et la créativité. Mais elles sont aussi des actrices économiques qui peuvent tirer profit de leurs liens avec le territoire et avec les communautés, en assurant leur pleine contribution à l'économie locale et aux investissements dans les infrastructures et les services.

L'OCDE (2022) souligne aussi le rôle joué par les acteurs du secteur de la créativité et l'opportunité de développer un secteur culturel durable, qui peut contribuer à un développement local et régional et soutenir les transitions écologiques et sociales. Elle montre comment une vie culturelle développée peut accroître considérablement l'attrait des destinations et l'interaction avec les visiteurs, et comment de nouveaux modèles de tourisme créatif peuvent apporter une valeur ajoutée considérable, accroître la demande touristique et diversifier l'offre touristique.

De plus l'ESS, en tant qu'espace d'expression démocratique et à travers sa quête de transformation sociale (notamment en faveur de la cohésion sociale et de la démocratisation de l'accès à la culture) représente une forme d'action politique (Gibson-Graham, 2008). La densité de la vie associative constitue en effet un facteur clé dans le renforcement de la citoyenneté, car les associations sont des espaces privilégiés de production de réseaux horizontaux de réciprocité et de confiance entre les individus – le capital social – c'est-à-dire d'échanges interpersonnels formels et informels non hiérarchisés (Putnam, 2000).

Ces données mettent ainsi clairement en lumière le rôle central des organisations de l'ESS dans les activités artistiques et culturelles, à la fois d'un point de vue économique, l'ESS étant un acteur majeur en termes d'emploi et en nombre d'établissements et source d'innovation et de créativité, mais aussi d'un point de vue sociopolitique, en tant qu'acteur clé pour la démocratisation culturelle, la citoyenneté et la cohésion sociale.



## Chapitre 2. Cadre conceptuel : l'hybridation des ressources dans sa complexité

---

Notre recherche se centre sur l'analyse de l'hybridation des ressources et des diverses contradictions qui s'y attachent. D'une façon générale, nous utilisons le terme d'hybridation plus que d'hybridité, car l'analyse porte sur les processus d'articulation de différentes ressources et sur leurs évolutions. Pour aborder cette question, il nous semble tout d'abord essentiel de replacer la question de l'hybridation des ressources dans le contexte plus large de la transformation de l'action publique et, plus précisément, des transformations des modalités de financement des associations. Nous prolongeons ensuite cette analyse à partir des travaux déjà existants concernant l'analyse des modèles socio-économiques des associations. En effet, si d'un côté une partie des travaux adoptent une vision opposant les ressources provenant du marché à celles de l'État, une autre partie de la littérature remet spécifiquement en question cette dichotomie des ressources afin d'introduire et de souligner la centralité, dans les associations, de la logique d'échange de la réciprocité. Cet ensemble de travaux, qui cherche à mieux prendre en compte l'hybridation des ressources, prend appui sur la grille d'analyse de Karl Polanyi (1983), dans la caractérisation des modèles socio-économiques, afin de dépasser cette vision dichotomique des ressources. Enfin, nous complétons cette revue de littérature sur l'hybridation des ressources par des travaux portant sur les organisations hybrides, qui proposent une analyse des organisations considérées comme hybrides, car traversées par des logiques institutionnelles différentes, parfois contradictoires (Battilana, Dorado, 2010 ; Pache, Santos, 2013). L'hybridation des ressources n'est toutefois pas sans risques pour les associations. Nous terminons ainsi la présentation de notre cadre conceptuel par les risques d'isomorphisme et d'éloignement de leur mission auxquels sont confrontées de nombreuses associations.

### 2.1. La transformation des instruments d'intervention publique : quelles conséquences sur l'hybridation des ressources ?

Depuis le début des années 1970, une transformation profonde des structures et des fondements idéologiques de l'État-providence a eu lieu dans la plupart des pays européens. Le contexte a depuis lors été caractérisé par des réformes définies comme la Nouvelle Gestion publique (NGP ou en anglais *New Public Management*), cette dernière reposant sur l'hypothèse que le secteur public pourrait mieux fonctionner, dans une perspective d'efficacité, s'il prenait la gestion du secteur privé comme principe organisationnel de référence (Pollitt, Bouckaert, 2011). Ce contexte a conduit, dans les années 1980, à la configuration d'un nouvel ordre du discours, qui a redéfini les modalités et les structures de l'intervention de l'État. Comme dans d'autres pays européens, le tournant libéral en France ne se caractérise pas par un retrait brutal de l'État de la sphère sociale (comme aux États-Unis), mais plutôt par un changement des mécanismes de base (Laville, Nyssens, 2001).

Le recours au marché et à des mécanismes de marché afin de répartir les fonds publics a été défini comme l'une des façons les plus significatives et les plus controversées de transformer les États sociaux (Gilbert, 2002). L'idée d'introduire la concurrence pour allouer les ressources conduit l'État à définir des

situations de « quasi-marché », dans le but d'imposer la logique de marché, là où elle était absente jusqu'alors. Le Grand et Bartlett (1993) définissent le quasi-marché comme un marché où l'offre d'un service est assurée par des fournisseurs en concurrence, mais où, dans une optique de solvabilisation de la demande plus que de subvention de l'offre, les acheteurs du service sont partiellement financés par des ressources publiques plutôt que par leurs propres ressources privées. L'introduction de différentes formes de contractualisation, notamment dans le secteur sanitaire et social, a ainsi modifié les relations entre pouvoirs publics et associations, accentuant leur rôle de prestataires de services, en réponse à une commande publique (Petrella, Richez-Battesti, 2012 ; Salamon, 1987 ; Smith, Lipsky, 1993). Outre l'introduction de mécanismes de marché dans l'allocation des fonds publics, la mise en place de quasi-marchés s'accompagne de l'introduction d'indicateurs de performance quantitatifs dans le but de réduire les dépenses publiques et d'améliorer l'efficacité des politiques.

De plus, si auparavant, les chercheurs ont présenté le choix des instruments d'action publique et leur mode opératoire comme relevant de simples choix techniques, des auteurs comme Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2004, p. 321), mettent en évidence que ces instruments constituent également un dispositif social qui « *organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* ». La question du choix des instruments est dès lors intimement liée à celle du « *policy design* » qui signifie « *le développement d'une compréhension systématique de la sélection des instruments et de leur dimension évaluative* » (Linder, Peters, 1984, cités par (Lascoumes, Le Galès, 2007, p. 5). Le choix des instruments n'est pas neutre et est ainsi révélateur des transformations de l'action publique et plus largement du système économique et social et des rapports de force qui le composent (Chiapello, Gilbert, 2013).

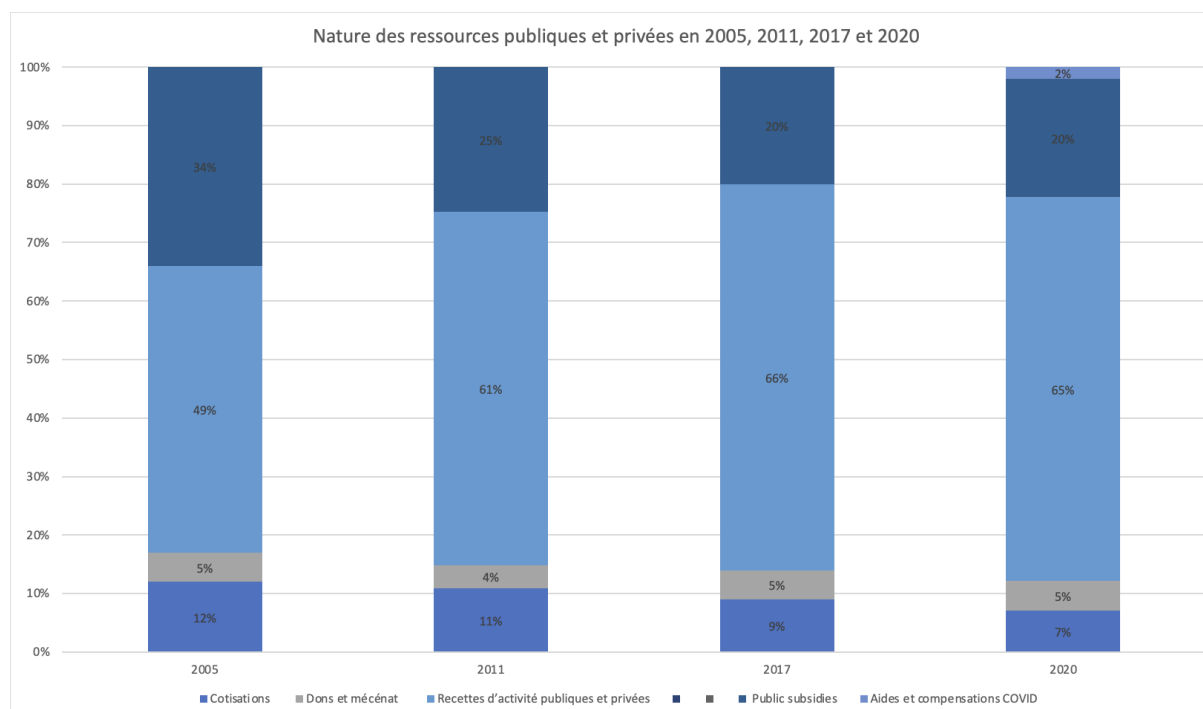
L'évolution des dépenses publiques, tant en termes de volume que de modalités d'exécution, a entraîné une modification significative de la structure de financement des associations. En France, la diminution de la part relative des subventions publiques dans le budget des associations (de 34 % en 2005 à 20 % en 2020) s'est conjuguée à une augmentation du nombre de contrats signés en particulier avec les autorités publiques (c.-à-d. des commandes publiques), passant de 17 % en 2005 à 29 % en 2020, comme présenté dans le tableau 1 *infra*. Face ces évolutions dans les modalités de financement public, les associations sont contraintes de renforcer l'hybridation de leurs ressources en augmentant notamment la part des recettes d'activité (prestation de services) et en développant le mécénat. Dans le tableau 1, on voit que, malgré les encouragements à développer les dons et le mécénat, leur part reste quasiment identique entre 2005 et 2020 (5 % du budget). En revanche, les recettes d'activité (publiques et privées) ont augmenté. Notons que l'augmentation est principalement due aux commandes publiques plus qu'à une vente plus importante de prestations aux usagers (qui passe de 32 % à 36 %).

**TABEAU 1. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES RESSOURCES PRIVÉES ET PUBLIQUES ENTRE 2005 ET 2020**

	2005	2011	2017	2020
Cotisations	12 %	11 %	9 %	7 %
Dons et mécénat	5 %	4 %	5 %	5 %
Recettes d'activité publiques et privées	49 %	61 %	66 %	65 %
<i>Dont participation des usagers</i>	32 %	36 %	42 %	36 %
<i>Dont commandes publiques</i>	17 %	25 %	24 %	29 %
Subventions publiques	34 %	25 %	20 %	20 %
Aides et compensations COVID	-	-	-	2 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

**Source** : Tchernog et Prouteau (2023). **Champ** : nature des ressources publiques et privées en 2005, 2017, 2020. **Lecture** : en 2020, les recettes d'activité publiques et privées représentent 65 % du budget des associations alors qu'elles représentaient 49 % du budget en 2005.

**GRAPHIQUE 1. ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DES RESSOURCES PRIVÉES ET PUBLIQUES ENTRE 2005 ET 2020**



**Source** : figure réalisée par les auteurs à partir des données de Tchernog et Prouteau (2023) **Champ** : nature des ressources publiques et privées en 2005, 2017, 2020. **Lecture** : en 2020, les recettes d'activité publiques et privées représentent 65 % du budget des associations alors qu'elles représentaient 49 % du budget en 2005.

Ces évolutions dans les modalités d'action publique ont modifié en profondeur la nature des financements publics et ont encouragé la diversification des ressources des associations. Ce faisant, les associations sont soumises à une pression croissante pour devenir plus « *business-minded* », *c'est-à-dire adopter les normes et les comportements du monde de l'entreprise dite « classique »*, et atteindre un équilibre économique (Rodriguez, 2016). Ce processus de transformation isomorphe a été qualifié de « *business-like evolution* » des associations, i.e. lorsque le comportement des associations se rapproche de plus en plus des entreprises dites classiques (Baines, 2010 ; Hvenmark, 2013 ; Maier *et al.*, 2016). Nous développerons ce point ci-dessous après une présentation des travaux qui ont étudié les évolutions des modèles socio-économiques des associations.

## 2.2. Les modèles socio-économiques des associations : une approche dichotomique et essentiellement financière

L'analyse des modèles socio-économiques associatifs et de leurs évolutions a déjà fait l'objet de plusieurs travaux qui ont cherché à les caractériser à la suite des transformations de l'environnement institutionnel et économique (Bucolo *et al.*, 2019 ; Dor *et al.*, 2020 ; KPMG, 2017 ; Le RAMEAU, 2019). Comme souligné par Bucolo *et al.* (2019, p. 5), les modèles socio-économiques sont souvent abordés à partir d'une approche dichotomique des financements mobilisés (publics et privés) et de la manière dont sont octroyés ces financements (recettes, subventions ou contrats), comme illustré dans leur rapport par les deux tableaux ci-dessous.

TABLEAU 2 : LES SEPT MODÈLES ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS MONÉTAIRES « CPCA »

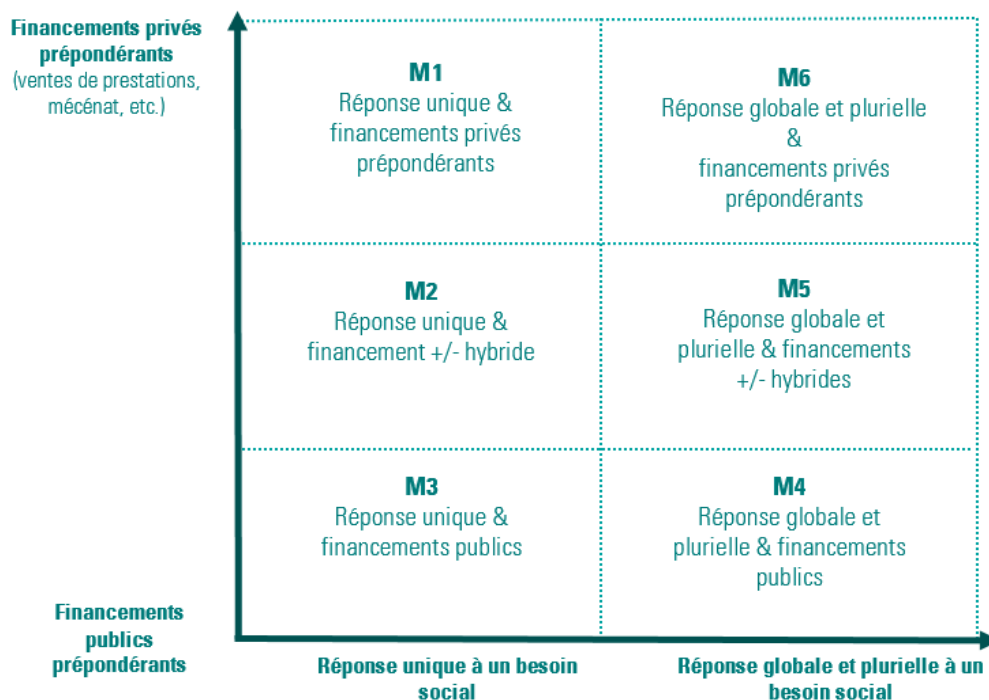
Logiques de financement	Modèle	Ressources prédominantes	Ressources valorisables
Contribution des membres	M1. Autonomie des membres	Contributions des membres (cotisations)	Engagement des membres
Revenus d'activité	M2. Prestation et savoir-faire	Vente de produit-service	
	M3. Opérateur de politique publique	Convention de délégation de service public, appel d'offres	
Financement / solvabilisation par tiers	M4. Subvention publiques (financements publics)	Subventions publiques (État, collectivités territoriales)	
	M5. Co-financement (financements publics)	Co-financement public (FSE, institutions internationales)	
	M6. Mobilisation privée (financements privés)	Dons, mécénat, partenariats privés	Bénévolat, mécénat de compétences, dons en nature
	M7. Modèle mutualisé (financements privés)	Co-investissement d'entreprises fondatrices	Apports en compétences et/ou nature

Source : d'après Heidsieck, Germain, 2014, p. 31.

Source : CPCA (2014), repris par Bucolo *et al.*, 2019 (p. 19).

Une autre étude citée par Bucolo *et al.* (2019) est celle de KPMG qui propose une typologie des modèles socio-économiques dite « KPMG », en fonction de la prépondérance des financements publics ou privés et de la réponse à un besoin social, selon que la réponse est unique ou plus globale.

**TABEAU 3 : TYPOLOGIE DES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES « KPMG »**



Source : KPMG, 2017, p. 16, repris par Bucolo *et al.*, 2019 (p. 21).

Ces deux typologies, souvent citées, illustrent bien l'approche binaire des financements (publics et privés) mobilisés par les associations, approche qui ne permet pas de rendre compte des spécificités associatives, et notamment de l'importance du bénévolat comme ressource pour ces structures.

Un second ensemble de travaux tente d'estimer le bénévolat en cherchant à lui attribuer une valeur monétaire (Prouteau, 2018 ; Tchernonog, Prouteau, 2019), mais ces démarches sont peu intégrées dans les approches des modèles socio-économiques. Comme le soulignent Bucolo *et al.* (2019), ces travaux ne permettent pas non plus de mettre en évidence la fonction sociopolitique des associations, portée par de nombreuses associations citoyennes ancrées localement, qui cherchent à innover face aux pressions institutionnelles.

Il faut donc se tourner vers un troisième ensemble de travaux qui visent à mieux prendre en compte l'hybridation des ressources, adoptant la grille d'analyse de Karl Polanyi dans la caractérisation des modèles socio-économiques, afin de dépasser une vision dichotomique et monétaire des financements mobilisés et de ne pas cantonner les associations dans un rôle de prestataires de biens et services, souvent afin de répondre à la commande publique.

## 2.3. Karl Polanyi : la réhabilitation de la réciprocité comme logique d'échange

Karl Polanyi propose une approche substantive de l'économie. Si cette dernière n'est rien d'autre qu'une construction institutionnelle visant à assurer la satisfaction des besoins humains (Juan, Laville, 2019), une conception substantive de l'économie contient l'idée que « *les relations sociales de l'homme englobent, en général, son économie* » (Polanyi, 1983, p. 75). L'adoption d'un sens substantif de l'économie permet à Karl Polanyi (1983) de mettre en exergue une pluralité de logiques d'échange, qui sont combinées en société de manière différente : le marché, la redistribution et la réciprocité. Dans nos sociétés modernes, le modèle du marché constitue la référence dominante. Il s'appuie sur la notion de contrat définissant les termes de l'échange entre une offre et une demande sur un marché. C'est une relation bilatérale. La redistribution repose sur la centralité d'une autorité en mesure de collecter les richesses pour les redistribuer, en l'occurrence l'État ou les collectivités territoriales. La réciprocité consiste en l'échange de la production sur un principe de symétrie (Degavre, Lemaître, 2008) selon lequel les individus, membres d'une même société, sont en relation de complémentarité et d'interdépendance. Ces trois modèles ne sont pas exclusifs les uns des autres, mais se retrouvent tous au sein des sociétés modernes ainsi qu'au sein des organisations productives. Si à chaque forme d'intégration correspond un modèle institutionnel particulier, c'est leur cohabitation et leur articulation que Polanyi met en évidence.

La réciprocité est toutefois une notion complexe à appréhender. Elle renvoie à des relations d'interdépendance et de complémentarité entre individus, met en avant des relations de don/contre-don (Mauss, 2007), mais sans équivalence monétaire (pas d'égalité mathématique) ni contrainte temporelle, au sein desquelles le lien social est primordial. Elle souligne en outre l'encastrement des relations marchandes et redistributives dans des relations de réciprocité.

Notre objectif est donc de rendre visibles et de comprendre les différentes formes d'échange et leur cohabitation et de redonner une place paritaire aux ressources réciproques, pouvant prendre la forme de dons, numéraires ou non, d'engagements bénévoles ou, plus généralement, d'échanges basés sur des relations non marchandes et non redistributives, masquées dans les approches dichotomiques des ressources qui reposent sur les synergies État-marché. Ces logiques d'échange qui s'effectuent sur le mode de la complémentarité restent centrales dans le modèle socio-économique de l'organisation associative, comme observé dans les cas empiriques analysés dans cette recherche. Pour Maïté Juan et Jean-Louis Laville (2019) c'est véritablement dans la logique de la réciprocité que les associations questionnent les inégalités, les injustices et globalement le vivre ensemble, car c'est à travers elle que s'exprime leur dimension politique. Pour ces auteurs, les ressources réciproques sont plus difficiles à tracer et à détecter, car elles reposent sur des mécanismes souvent caractérisés par une moindre formalisation. Elles restent trop souvent invisibles et négligées. Redonner sa place à la réciprocité dans les logiques d'échange et dans les modèles socio-économiques a été une démarche également adoptée par Marie-Catherine Henry et Luc de Larminat (2023 dans le champ des associations artistiques et culturelles. Il s'agit ainsi de rappeler, d'une part, l'impulsion réciproque des associations, à la base de la création des associations puisqu'elles sont créées sous l'impulsion de citoyens soucieux de répondre à des besoins sociaux. D'autre part, rendre visible les relations de réciprocité rappelle que les associations sont des « espaces publics de proximité » (Eme, Laville, 1994) dont le rôle est de permettre la participation citoyenne dans les décisions et dans les débats collectifs (Henry, Larminat, 2023).

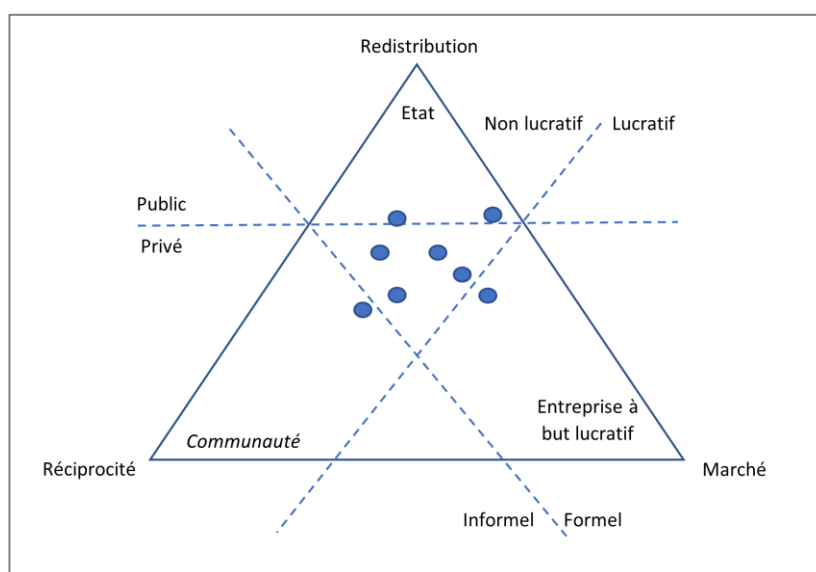
Adopter une grille d'analyse basée sur la notion d'hybridation permet donc de visibiliser les échanges basés sur la réciprocité, en révélant les liens sociaux particuliers entre les personnes. Une telle grille permet dès lors d'enrichir la perception des ressources en réduisant la focale mise sur les ressources issues des relations marchandes dans une perspective utilitariste (Eynaoud, Carvalho de França Filho, 2019). Elle permet également de montrer comment ces relations marchandes et redistributives sont elles-mêmes encadrées dans des relations de réciprocité. Dans ce sens, l'encastrement (Polanyi, 1957) de l'économie dans la société, entendu comme l'enchâssement des dynamiques économiques dans les dynamiques sociétales, est politique et aboutit au vivre ensemble (Chochoy, 2015). La prise en considération de la réciprocité avec cette grille d'analyse permet ainsi d'être au plus près des réalités des fonctionnements associatifs.

## 2.4. Les associations : des organisations hybrides ?

### Des organisations hybrides par l'articulation des logiques d'échange

S'appuyant sur le cadre proposé par Karl Polanyi (1983), Jean-Louis Laville et Marthe Nyssens (2001) définissent l'économie sociale (ou plus précisément dans leur cas l'entreprise sociale) comme une économie « plurielle », capable de mobiliser différents principes de comportement économique : marché, réciprocité et redistribution, principes qui se traduisent notamment par la mobilisation de ressources différentes : marchandes, non marchandes et volontaires (comme le don ou le bénévolat). Jacques Defourny et Marthe Nyssens (2017) proposent ainsi de représenter cette articulation propre à l'économie sociale et à l'entreprise sociale et les évolutions potentielles de cette combinaison à partir du triangle repris ci-dessous.

GRAPHIQUE 1. L'ENTREPRISE SOCIALE À LA CROISÉE DES LOGIQUES D'ÉCHANGE



Source : Defourny et Nyssens (2017), adapté de Pestoff (1998).

En France, les données récentes montrent que le don et le mécénat représentent 5 % du budget des organisations de l'ESS (Tchernonog, Prouteau, 2023). Le don répond au principe de la réciprocité, étant défini comme un soutien matériel ou financier apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne morale pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Historiquement le champ culturel et patrimonial fait partie des trois principaux secteurs bénéficiaires : le social représente près d'un tiers des dons, immédiatement suivi par le secteur culturel et patrimonial (autour de 25 %) et celui de l'éducation (autour de 23 %).

Le mécénat d'entreprise (financier, en nature ou de compétence) est, quant à lui, encouragé et encadré par de nombreux dispositifs légaux. Parallèlement le mécénat émanant des particuliers, qui prend principalement la forme de versements monétaires ou de dons en nature est également soumis à un régime fiscal avantageux. Bien que réglementé et soutenu par les institutions, le mécénat n'est pas sans risque. Comme le souligne Messaoud Saoudi (2018, p. 90) : « *Le mécénat d'entreprise subit l'impact positif ou négatif de la conjoncture économique, qui peut déterminer la continuité ou la discontinuité du financement des activités culturelles et partant de l'effectivité ou non du droit et de la liberté de création culturelle.* » De plus, les réformes de la fiscalité de 2018 et de 2020 avec une réduction du plafonnement de 60 à 40 % pour les dons d'entreprises les plus importants ont pu avoir un réel impact sur la générosité des entreprises alors même qu'elles restent historiquement des financeuses importantes, notamment pour les organisations culturelles de taille majeure. Combinant ces logiques d'échange, les associations, et plus globalement les organisations du tiers secteur, sont aujourd'hui considérées comme des « organisations hybrides », en raison de leur capacité à mobiliser ces différentes ressources et de dépasser les frontières institutionnelles classiques, combinant des caractéristiques propres aux différents idéaux types d'organisations, publiques, privées à but lucratif ou privées à but non lucratif (Brandsen, Karré, 2011).

## Des organisations hybrides par l'articulation de logiques institutionnelles

D'autre part, non sans lien avec cette articulation de logiques d'échange, plusieurs auteurs considèrent les associations ou plus largement les organisations du tiers secteur, telles qu'elles sont souvent désignées au niveau international, comme hybrides, car traversées par des logiques institutionnelles différentes, parfois contradictoires (Skelcher, Smith, 2015). Une logique institutionnelle (Friedland, Alford, 1991) se définit comme « *un ensemble de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles socialement et historiquement construites et par lesquelles les individus donnent une signification à la réalité sociale* » (Thornton, Ocasio, 1999, p. 804). Ces logiques permettent d'identifier et de comprendre les éventuelles contradictions qui traversent les organisations afin de pouvoir y faire face. Cette littérature est largement mobilisée dans différents travaux sur l'entreprise sociale, étant intrinsèquement constituée de logiques institutionnelles concurrentes, voire contradictoires (Battilana, Dorado, 2010 ; Pache, Santos, 2013).

Aujourd'hui, que ce soit en s'appuyant sur le cadre polanyien ou sur celui des logiques institutionnelles, les travaux sur le tiers secteur s'interrogent sur les façons de maintenir leur caractère hybride et de trouver un équilibre entre ces différentes logiques d'échange ou logiques institutionnelles (Zimmer *et al.*, 2018). Par exemple, Petrella *et al.* (2022) mettent en évidence la manière dont les organisations du tiers secteur ont fait évoluer leur gouvernance pour faire face aux tensions entre ces différentes logiques. À la suite de Doherty *et al.* (2014, p. 427), nous considérons que la nature hybride des organisations du tiers

secteur est à la fois un défi et une opportunité pour faire face aux évolutions institutionnelles et trouver des réponses organisationnelles innovantes à ces évolutions.

## 2.5. Une hybridation des ressources non sans risques pour les associations

Bien que les structures associatives soient par nature des organisations hybrides, alliant l'économique au social, en raison des pressions institutionnelles intenses, plusieurs processus d'isomorphisme peuvent favoriser la diffusion de logiques entrepreneuriales et concurrentielles, ce qui pourrait transformer intimement leurs configurations organisationnelles internes et leurs relations avec les acteurs publics et avec les autres acteurs du marché. Ce processus isomorphique, qui conduirait les organisations de l'ESS à devenir de plus en plus similaires aux organisations à but lucratif, perdant leur particularité et leur identité organisationnelle alternative, a été qualifié dans la littérature anglo-saxonne de « *business-like évolution* », soit d'évolution vers un fonctionnement similaire à l'entreprise dite « classique » des associations (Baines, 2010 ; Hvenmark, 2013 ; Maier *et al.*, 2016).

Dans ce contexte marqué par l'évolution des modes de financement, avec d'un côté la baisse structurelle de subventions et de l'autre l'augmentation de la commande publique et des appels à projets, à travers des contrats toujours plus stricts et un système de rémunération par objectifs, les pouvoirs publics risquent de dénaturer la mission des associations. De nombreux services publics ont mis en place des systèmes de contrôle de la performance définie comme « une comparaison quantifiée d'un résultat à un objectif simple et ciblé, dans un contexte d'*accountability* » (Jany-Catrice, 2012, p. 11), qui s'appuie sur la quantification ou le chiffrage, afin de réduire l'incertitude. Visant l'augmentation de la productivité, le concept de performance est encore plus difficile à appliquer aux services, dont les résultats sont immatériels et leur qualité difficilement mesurable. Plusieurs études ont montré que l'application des indicateurs quantitatifs aussi bien que la marchandisation du secteur permettent un contrôle accru d'une organisation à une autre, comme dans le cas des autorités publiques sur les organisations de l'ESS. Cela se produit lorsque la relation se configure comme une relation entre l'acheteur et le fournisseur, pour laquelle se révèle nécessaire une fonction de contrôle. Le « contrat de performance » (Islam, 1993 ; Mallon, 1994) facilite l'évaluation de la prestation sur la base des résultats plutôt que sur la base du respect des règles et règlements bureaucratiques. Le suivi des contrats de performance est le moyen par lequel les pouvoirs publics peuvent clairement identifier et communiquer aux organisations de l'ESS, ce qu'ils attendent d'elles en termes de résultats/effets et de performance. Les agences responsables du suivi sont donc chargées de contrôler et de vérifier le respect de ces contrats.

Plusieurs études ont montré que l'application des indicateurs quantitatifs pousse les associations à augmenter leur taille (Trasciani, 2020), elles deviennent alors plus structurées, selon un processus que la littérature anglo-saxonne définit par « *corporatization* » (Alexander, Weiner, 1998 ; Suarez, 2010). Des niveaux plus élevés de formalisation procédurale, un processus décisionnel plus centralisé ainsi que la définition des structures et départements avec des fonctions bien spécifiques, caractérisent cette tendance.

Julie Battilana et Silvia Dorado (2010) soutiennent que les organisations du tiers secteur pourraient être fortement influencées par la mise en œuvre d'outils basés sur le fonctionnement d'un marché, au point

que leurs activités pourraient être soumises à un changement de mission. Dans ce cas, le tiers secteur cesse de répondre à leur mission sociale (comment répondre avec une intervention sociale spécifique lorsque les interventions ne sont plus détectées sur le terrain), mais offre une réponse standardisée à un besoin identifié par l'administration, pour obtenir les fonds recherchés (Battilana, Dorado, 2010). L'application d'outils issus du marché et l'internalisation de nouvelles logiques de marché pourraient également représenter d'autres défis pour ce type d'organisations, tels que les tensions internes, l'affaiblissement de la gouvernance démocratique, le dépassement par la logique de gestion avec des conséquences importantes pour l'organisation en termes de légitimité, d'identité et de sens de l'action (Curchod *et al.*, 2015). À l'ère de la « gestion par la performance », les changements dans les caractéristiques organisationnelles sont poursuivis pour des raisons à la fois techniques et politiques, en recherchant des résultats substantiels ainsi qu'une légitimité formelle (Ashworth *et al.*, 2009).

Une recherche plus poussée de cette hybridation est toutefois la stratégie de survie de certaines associations soumises à la diminution structurelle des subventions publiques. L'hybridation des ressources est ainsi mise en avant comme un moyen de consolider le projet en réduisant la dépendance des associations aux financements publics. La littérature met toutefois en exergue les contradictions et les risques associés à une hybridation des ressources, selon la diversification des ressources opérées, qui peut conduire à un éloignement de leur mission initiale et de leurs spécificités associatives. D'une part, la multiplication des financements publics octroyés dans des logiques de quasi-marché et leur morcellement entre différents types de financeurs et de nombreux appels à projets fragilisent les associations et renforcent la bureaucratie et les lourdeurs administratives. D'autre part, l'hybridation des ressources qui conduit à augmenter la part des recettes marchandes risque de conduire à une marchandisation accrue des associations et à une évolution de type « business-like ».

Pour conclure, notre revue de littérature montre que l'hybridité des ressources des associations peut être interprétée selon des prismes théoriques différents. Si les modèles socio-économiques sont souvent abordés sous une approche dichotomique des financements mobilisés (publics et privés), d'autres cadres théoriques permettent d'analyser l'hybridation des ressources en dépassant cette approche dichotomique et en mettant en lumière une pluralité de logiques d'échange ou institutionnelles. Ces approches permettent en outre d'identifier les pressions institutionnelles auxquelles les associations sont confrontées et les risques liés à différentes formes d'hybridation des ressources.

De ce cadre conceptuel, nous formulons les questions de recherche suivante :

- Comment les modalités d'hybridation des ressources se construisent-elles et se transforment-elles au sein des associations artistiques et culturelles ?
- Jusqu'où et sous quelles formes l'hybridation des ressources permet-elle aux associations de consolider et de pérenniser leur structure, en cohérence avec leur projet associatif ?

## Chapitre 3. Méthodologie

---

### 3.1. Une recherche partenariale participative

Ce travail repose sur une méthodologie de recherche partenariale participative (Bonny, 2017). Ce choix se justifie par la volonté de comprendre en profondeur les mécanismes de fonctionnement des organisations en s'appuyant sur une co-construction de la recherche par les acteurs impliqués. L'approche partenariale participative, qui mobilise des modalités de recherche impliquant une articulation forte avec un milieu de pratique (Bonny, 2017), a permis un questionnement des acteurs et une co-construction de la problématique de recherche avec eux. Dans le cadre de notre recherche, l'appropriation par les acteurs repose sur un engagement fort de ceux-ci dans les différentes étapes de la recherche : participation à la définition du projet, à la validation de la méthodologie, à la construction de la grille d'entretien, échanges croisés au-delà de leur situation singulière, mobilisation des acteurs avec lesquels ils travaillent, mise en discussion des résultats de la recherche (ces différents points ayant été validés par les partenaires). La traduction opérationnelle de cette posture de recherche est l'organisation de temps d'échanges avec les partenaires de manière bilatérale (chercheurs et association) et multilatérale (chercheurs et ensemble des associations), qu'ils soient restreints aux acteurs internes de la structure ou élargis à tous les partenaires.

Cette recherche partenariale et participative repose sur quatre études de cas approfondies (cf. ci-dessous) dans la Région Sud (Provence-Alpes-Côte d'Azur), région dans laquelle l'emploi culturel représentait 2,56 % des emplois en 2018. Au total, vingt entretiens semi-directifs individuels ont été effectués, pendant la période 2021 -2022, auprès de salariés et de bénévoles, lorsque cela était possible et pertinent, des associations sélectionnées. Ces entretiens ont été complétés par des entretiens menés auprès des certaines parties prenantes comme la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), la communauté de communes Alpes-Provence-Verdon, la caisse d'allocations familiales des Alpes-de-Haute-Provence (04). En parallèle, afin de compléter nos données, diverses observations sur le terrain ont été réalisées : pendant les festivals, lors d'événements artistiques, d'assemblées générales ou pendant des réunions de conseil d'administration et du personnel.

En outre, un groupe de travail collectif afin de faire interagir les quatre associations a été créé. Plusieurs réunions ont eu lieu : avant le début projet, pour clarifier les questions de recherche, au début du projet pour construire collectivement la grille d'entretien, au milieu de la recherche afin de discuter de l'état d'avancement et des premiers résultats qui émergeaient, et enfin une dernière réunion également ouverte aux acteurs externes des organisations dans un but d'échange et de partage des premiers résultats.

La collecte de ces données de première main (entretiens, observations, réunions de travail) a été complétée par une analyse documentaire concernant les associations étudiées sur la base de leurs rapports d'activités et de leurs bilans et dossiers financiers d'exercice des trois dernières années, des informations publiées sur les réseaux sociaux et sites web.

Cette méthodologie nous a permis de reconstituer les grandes lignes du développement de ces associations afin d'identifier les éléments de contexte jouant ou ayant joué un rôle sur leur fonctionnement, et en particulier sur les évolutions de leurs modèles socio-économiques, tout en éclairant leurs caractéristiques actuelles. En conséquence, chaque association a été analysée comme

une étude de cas différente mais appartenant (*embedded*) au même contexte (Yin, 2009). Il existe une difficulté notoire à tracer une démarcation entre les dynamiques organisationnelles et leur contexte (Yin, 2009). Pour ce faire, ce dernier a été exploré notamment à travers les caractéristiques institutionnelles (modèle législatif en vigueur dans le secteur d'activité, évolution historique du secteur, évolution du financement, etc.) afin de décrire les différentes influences sur le changement organisationnel. Ce procédé a permis de nourrir notre grille d'analyse théorique.

Pour cette étude, nous avons donc choisi une méthodologie qualitative, basée sur la comparaison de quatre études de cas. Bien que cette comparaison de cas spécifiques ne puisse conduire à une généralisation, elle peut néanmoins permettre d'affiner l'analyse d'informations qui, autrement, seraient restées éparses. En revanche, l'étude croisée des micropratiques et des activités menées par les organisations peut nous fournir des informations plus détaillées sur des phénomènes plus particuliers. En outre, ce type de recherche permet de passer de la description de l'action à la recherche de la signification de cette action et, par le biais d'une approche constructiviste, d'aller à la recherche de ce que l'acteur voit derrière son geste. Cela permet donc d'aller au-delà de la littérature qui définit un phénomène spécifique, afin de le reconstruire à travers les yeux de l'acteur lui-même. C'est pourquoi il nous a semblé essentiel de coconstruire d'abord l'enquête puis l'analyse, grâce à des échanges réguliers avec les acteurs du territoire.

La recherche, prévue sur une période de 12 mois dans le cadre d'un contrat postdoctoral financé par l'IFMA, s'est déroulée de novembre 2020 à décembre 2022. La première phase de « construction » a eu lieu de novembre 2020 à juin 2021. Lors de cette phase, nous avons construit le projet de recherche en lien avec les partenaires socio-économiques. La deuxième phase fut celle de la « réalisation », allant de juillet 2021 à juillet 2022. Elle a permis de mener à bien le protocole de cette recherche (finalisation de la revue de littérature, réalisation du travail d'enquête, première analyse et confrontation avec les acteurs). La troisième phase concernait la « finalisation », phase de rédaction du rapport de recherche (août 2022 – octobre 2022). Enfin, une quatrième phase a été celle de la « transmission » et de la valorisation des résultats dans différents colloques et publications. Une restitution de la recherche auprès de trois des quatre associations a été menée.

Nous retenons de ce travail que la recherche partenariale participative demande du temps et un investissement collectif important tant du point de vue des chercheurs que des acteurs. La période de l'étude n'était pas la plus propice au déploiement d'une telle démarche. Durant cette période 2021-2022, donc post-Covid, les associations ont eu des plannings chargés à la suite d'une reprise d'activité « normale » à laquelle se sont ajoutées des activités reprogrammées en 2021-2022, par suite de la crise sanitaire. Le fait de travailler sur deux zones éloignées géographiquement n'a pas non plus simplifié la dynamique collective, malgré la possibilité de faire certaines réunions en visioconférence.

### 3.2. Présentation des cas étudiés

Les cas ont été choisis sur la base de cinq critères retenus pour à la fois répondre aux objectifs de la recherche et comparer des associations qui partagent a minima des caractéristiques communes au sein de ce secteur artistique et culturel si diversifié : une réponse à des besoins sociaux insatisfaits (accompagnement des acteurs précarisés et isolés ; accès à un programme culturel de grande qualité ; activité de production et de diffusion artistique et culturelle comme vecteur de citoyenneté et de démocratisation de la culture) ; un ancrage territorial revendiqué et partagé par les partenaires ; une

localisation dans une même région dont deux en milieu urbain et deux en milieu rural ; une taille les classant dans la catégorie des petites organisations ; une ancienneté similaire et permettant d'identifier potentiellement des séquences distinctes de développement (toutes les quatre ont été créées à la fin des années 1990).

## Art et Culture-La Chouette, association entre Alpes et Provence

L'association Art et Culture–la Chouette a vu le jour en 1998. Elle est située à Beauvezer dans les Alpes-de-Haute-Provence. Ses activités principales sont la programmation culturelle et artistique et l'accompagnement des projets et des acteurs culturels locaux. Cette activité se déploie à l'échelle d'une intercommunalité regroupant 41 communes. Elle officie sur un territoire rural de montagne.

L'association a été créée à l'initiative d'élus locaux qui, à la suite de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire de 1995, dite loi Pasqua, et en prévision de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire de 1999, dite loi Voynet, ont souhaité soutenir la création d'une association culturelle en considérant la culture comme un levier de démocratie et de développement rural et en préfiguration du Pays « Asse, Verdon, Vaire, Var », créé en 2000.

L'association a ses bureaux à Beauvezer dans les Alpes-de-Haute-Provence. Historiquement son territoire d'intervention était le Pays Asse, Verdon, Vaire, Var, puis celui de la communauté de communes Alpes-Provence-Verdon – Source de Lumière, collectivité reprenant les frontières du Pays. Cet espace est constitué de 43 communes situées à l'est du département comportant 11 443 habitants (INSEE, recensement de la population, 2018). C'est un territoire à la ruralité très prononcée et éloignée des aires urbaines et métropolitaines. Depuis près de quatre ans, l'activité de l'association dépasse le cadre de la collectivité locale avec des interventions à l'échelle du département des Alpes-de-Haute-Provence.

Son activité s'appuie sur deux axes : la programmation culturelle et artistique et l'accompagnement des projets et des acteurs culturels locaux. Sur le premier axe, elle organise des événements culturels : festivals de musique, représentations de spectacles vivants, résidences d'artistes... pour tout public ou pour public spécifique. Elle travaille notamment de manière forte et récurrente avec les écoles, les EHPAD ou les crèches du territoire. Sur son second axe, elle développe une action d'accompagnement des acteurs de son territoire d'intervention dans leur projet, et ce à des degrés différents allant de la transmission d'informations générales ponctuelles à de l'orientation pour la sollicitation de subventions ou encore de l'aide à la programmation culturelle. Elle met également à disposition son parc technique à ses adhérents. En 2007, elle est reconnue d'intérêt général. Depuis 2017, elle est pour son territoire historique co-référente de proximité, avec la ludothèque itinérante « au temps des lutins » du réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents (REAAP) local. En 2019, elle reçoit l'agrément de la CAF « Espace de vie sociale ». Sur l'année 2021, 35 équipes artistiques ont été accueillies et plus de 200 événements ont été organisés. L'association déclare en données brutes la fréquentation de 4 600 spectateurs.

L'association déclare appuyer son action sur six piliers : respecter des principes de gratuité et d'itinérance afin d'ôter des freins matériels à l'accès à la culture ; faire bénéficier le territoire de dispositifs et de projets impulsés par des structures départementales et régionales, en étant un catalyseur de projets et d'opportunités ; proposer des rendez-vous à l'année, et tout particulièrement lors des intersaisons, pour s'adresser principalement aux résidents permanents et non aux touristes ; impliquer les habitants dans l'accueil des projets culturels, que ce soit en amont en participant aux choix ou pendant en participant à

l'accueil ; s'associer aux acteurs locaux, associatifs ou communaux, pour la mise en place de projets partagés et systématiquement multipartenariaux ; mutualiser compétences, moyens et initiatives à l'échelle du territoire.

Pour mener à bien sa mission, l'association s'appuie sur une équipe salariée de 2,8 équivalents temps plein occupés par une directrice, une chargée de développement culturel, une secrétaire administrative et, depuis trois ans, une étudiante en contrat d'alternance. Régulièrement, elle fait appel à de la prestation de services dans le cadre de contrats d'intermittence du spectacle, et à des contrats courts, un par an au maximum, pour faire face à des périodes d'activité dense. L'association déclare être accompagnée par une vingtaine de bénévoles réguliers, dont une dizaine particulièrement active, et avoir environ 70 adhérents. Pour réaliser son activité dense, l'association, ayant en données brutes une fréquence d'événement de 1,8 jour, en plus de ses ressources humaines internes, s'appuie sur plus de 70 partenaires. Ces derniers peuvent être des professionnels, comme des associations employeuses ou non employeuses, des établissements, ou simplement des amateurs. Leur degré de participation est variable, mais considéré, par la direction et la présidence, comme impératif pour le déploiement des actions.

Sur le plan formel du fonctionnement, l'association a les trois instances classiques de gouvernance : l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau. L'assemblée générale se réunit une fois par an ; elle est composée de l'ensemble des adhérents. Elle est organisée ces dernières années sur un format relativement court de 2 heures en soirée en semaine. Au-delà des obligations légales, l'accent est mis sur la synthèse et l'échange pour en faire un temps de vie et non un temps d'enregistrement administratif. La parole est partagée entre plusieurs membres de l'équipe salariée et du bureau. Il y a aussi régulièrement des témoignages des partenaires et/ou de bénévoles. Le conseil d'administration (CA) pour sa part se réunit trois à quatre fois par an. Il est composé d'adhérents individuels et de six élus du territoire d'origine. Il est également organisé sur une logique de temps relativement court. Il constitue un moment d'échange et de contrôle des orientations prises ou à prendre par l'association. Le bureau est composé de quatre à cinq membres. Il y a une relative stabilité dans ses membres avec un renouvellement qui se fait selon un roulement informel. Il se réunit huit à dix fois par an en présence de la directrice. En fonction des thématiques abordées, la chargée de développement peut être présente. Il a pour rôle de suivre et d'orienter le déploiement de l'association et constitue également un moment important pour permettre la convergence des temps d'implication des salariées et des bénévoles.

## L'Espace culturel de Chaillol

Créé en 1998, l'Espace culturel de Chaillol est un outil de coopération culturelle des Hautes-Alpes. L'association propose une saison de concerts itinérants associée à un programme d'action culturelle en direction des habitants du territoire et une politique de commande d'œuvres et de résidence de création.

L'Espace culturel de Chaillol a vu le jour en 1998 avec l'organisation de la première édition d'un festival de musique à Chaillol, village de montagne situé dans la vallée du Champsaur dans le département des Hautes-Alpes. Organisé de manière informelle par un groupe d'amis diplômés de conservatoire de musique dont certains avaient des attaches dans la vallée, ce festival était voué à s'arrêter après cette première édition. Cependant, le maire de la commune leur a proposé d'organiser une deuxième édition. Bien qu'elle ne puisse pas offrir de financements, la municipalité s'engage à fournir un lieu de

représentation. Pendant l'hiver et le printemps qui suivent, la mairie avec une partie des habitants réhabilite une vieille église réformée et fermée depuis 35 ans, où aura lieu la 2<sup>e</sup> édition.

En 2003, lors de la crise nationale des intermittents du spectacle, l'association prend conscience de son action au-delà du projet d'une bande de copains dans un village reculé de montagne, un déclic se produit pour les membres en tant qu'acteur culturel. Dès lors, l'association va chercher à se professionnaliser et, pour ce faire, va chercher plus de subventions. Dans la foulée, la rencontre avec le directeur de l'office de tourisme du territoire va être un marqueur important. Avec cette rencontre naît ce qui apparaît encore aujourd'hui comme les deux jambes de l'association : l'articulation des compétences artistiques et des compétences d'ingénierie de développement territorial.

En 2008, une nouvelle phase de développement se fait jour avec la rencontre du Pays gapençais, structure de développement de projets territoriaux, issue de la loi Voynet de 1999. Cette rencontre permet à l'association de développer ses compétences méthodologiques dans le montage de projets et d'obtenir un soutien dans ses demandes de subventions. À cette période, l'association développe un programme culturel hors festival tout au long de l'année afin de s'ancrer sur le territoire en s'adressant aux locaux et non aux touristes. Cette nouvelle stratégie permet de saisir des financements pour le développement local et non plus uniquement pour de la diffusion artistique. Si l'association reste vigilante afin d'être reconnue dans le secteur de la culture, directeur et président comprennent aussi que l'ancrage territorial est nécessaire pour obtenir des budgets. Les liens avec les autorités locales – service culturel et service territoire – se tissent de plus en plus étroitement. Petit à petit l'association élargit ses contacts directs avec les partenaires publics en passant du niveau micro local au niveau régional.

La dernière évolution majeure de l'association a commencé en 2017 avec la visite de la ministre de la culture à Chaillol dans le cadre de l'obtention du label « scène conventionnée d'intérêt national art en territoire » qui sera octroyé pour 2019. Ce label vient marquer un point de maturité du projet artistique et territorial et permet à l'association de gagner en légitimité auprès des différents partenaires. Ce label octroyé pour quatre ans renouvelables a permis à l'association d'augmenter et de stabiliser pour partie ses ressources financières.

Au niveau du fonctionnement de l'association, il y a eu aussi de grandes évolutions en cette période. À partir de 2017, le directeur, présent depuis l'origine, est salarié par l'association. Auparavant, il occupait cette fonction à titre bénévole, les salariés, quand il y en a eu, s'occupaient de l'administration et de l'organisation des actions culturelles. Du fait du label Art en territoire, les effectifs vont se stabiliser à cinq permanents, avec l'emploi pour les questions techniques et scéniques d'intermittents réguliers et fidélisés. Les bureaux de l'association ont déménagé dans la ville de Gap. En 2019, l'association a profondément repensé son organisation interne et ses outils de pilotage. La gouvernance associative a été repensée pour devenir paritaire au niveau du CA et renforcer le double ancrage sur les questions artistiques et territoriales. Des groupes de travail thématiques composés de salariés et de bénévoles ont également été créés. Au sein des instances de gouvernance, le directeur joue un rôle central aussi bien dans la structuration, l'animation ou la régulation. Ce rôle est renforcé par le label qui est obtenu et porté réglementairement par le directeur et non par l'association. Au niveau de l'engagement bénévole, l'association s'appuie sur une soixantaine de bénévoles considérés comme essentiels pour le déploiement des actions. Ainsi, il revient dans les propos de l'ensemble des personnes rencontrées que le festival estival ne pourrait avoir lieu sans l'engagement opérationnel des bénévoles. Ils sont également mobilisés sur les événements tout au long de l'année pour l'organisation opérationnelle.

Sur le plan de l'organisation du travail salarié, un important travail de formalisation a été opéré afin de redéfinir les périmètres de responsabilités de chacun avec la réécriture des fiches de postes, la redéfinition des modalités de coordination, avec le renforcement de l'autonomie de gestion de chacun, couplé au renforcement de la coordination par des séances de travail collectif hebdomadaires. Sur le plan de la gestion, de nouveaux outils dynamiques de prévision et de suivi budgétaires ont été mis en place et les relations avec le cabinet comptable ont été revues.

## Les Têtes de l'Art

L'association, créée en 1996, se situe à Marseille au Comptoir Toussaint-Victorine, une friche industrielle sur le site d'une ancienne usine d'allumettes. Son activité est centrée sur le développement et le soutien de pratiques artistiques participatives par l'entremise d'artistes et d'habitants, sur l'accompagnement d'acteurs dans leur projet culturel et artistique.

Créée par trois amis comédiens, l'association avait comme objectif de développer les activités de spectacle des comédiens et d'organiser des séjours et des classes artistiques pour enfants. Ils voulaient créer un pont entre les activités culturelles et artistiques et les activités socioculturelles (organisées par les centres de jeunesse ou les centres communautaires). À cette époque, le concept d'animation socioculturelle était d'usage, mais l'association avait la conviction de faire de l'animation socioculturelle, mais aussi quelque « chose d'autre », dont on ne parlait pas encore, « la médiation culturelle ». Il a fallu du temps à l'association pour mettre des mots sur ce qu'elle faisait. Aujourd'hui, elle se considère au croisement entre culture, éducation populaire et économie sociale et solidaire.

L'association Les Têtes de l'Art (TDA) s'est structurée étape par étape. Pendant les cinq premières années, l'association a pu être caractérisée comme une association d'amis qui partageaient un projet commun (phase d'émergence). Son installation en 2001 à Marseille au Comptoir Toussaint-Victorine, une ancienne friche industrielle, dans le quartier de la Belle de Mai à Marseille, dans la région PACA, a marqué une étape importante en accélérant le développement de son activité. À partir de 2006, le directeur décide d'initier de nombreux changements au sein de l'association. Jusqu'en 2012, c'est une phase de « grands travaux », une phase de professionnalisation et de développement pourrions-nous dire, qui a été menée au sein de l'association, à partir d'une réflexion collective et d'un travail mobilisant toutes les parties prenantes. Ce processus de transformation a été entamé afin de mieux faire coïncider le projet et les valeurs de l'association avec son fonctionnement interne. Ce processus a été marqué par une volonté affirmée de mettre en place une gouvernance partagée, de renforcer la participation des salariés et des artistes dans un climat de transparence. Si au départ, le conseil d'administration était composé d'amis des comédiens, le directeur mentionne qu'il a clairement voulu passer d'un « CA de complaisance à un CA de compétence. » Plusieurs moyens ont également été expérimentés afin de rapprocher le CA des salariés. Aujourd'hui, chaque pôle de l'association a un référent au sein du CA. Des séminaires de réflexion sont organisés chaque année afin que toutes les parties prenantes participent à la co-construction des projets. Pour conduire ces changements, TDA a été soutenue par différents instruments et politiques publiques, notamment les dispositifs locaux d'accompagnement des associations ou les politiques de la ville, mais aussi par le fait que le directeur a repris des études pour obtenir un master dans le domaine de l'économie sociale. Depuis 2012, l'association a atteint une phase de maturité. Cependant, même à ce stade de l'organisation, le directeur considère l'association comme un « laboratoire ». Elle est continuellement à la recherche du modèle le plus approprié, toujours en train d'expérimenter et de tester de nouvelles idées au niveau interne et externe. Elle se considère dans un

processus de « recherche-action » et a pour ambition d'être un « révélateur d'optimisme » auprès de l'ensemble de ses adhérents, comme le souligne son directeur.

Aujourd'hui, TDA est une association de médiation artistique et culturelle, centrée sur le développement et le soutien de pratiques artistiques participatives par l'entremise d'artistes et d'habitants. Elle porte une vision de l'art comme « outil de transformation sociale, vecteur de citoyenneté ». Sa mission est de faire de l'art « avec » les personnes et non pas « pour » elles, dans une perspective d'émancipation et de réappropriation de l'espace public par le public. Elle intervient notamment dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Parmi les multiples projets développés, citons le projet Place à l'Art, qui visait à réintroduire l'art dans le quotidien des habitants dans un quartier prioritaire du centre-ville en faisant des espaces publics des espaces de création artistique et de rencontre tout en améliorant le cadre de vie. Citons également Boulègue, la télévision participative du 3<sup>e</sup>, qui accompagne des habitants et des structures du quartier dans la réalisation de contenus audiovisuels, avec également pour but de favoriser la création et les liens sociaux. L'association est aussi centrée sur l'accompagnement d'acteurs dans leur projet culturel et artistique et sur le développement de projets européens.

L'association est aujourd'hui organisée en quatre pôles :

- le pôle Projets artistiques et participatifs, qui réalise près de 60 projets artistiques pluridisciplinaires par an, donnant lieu à une création collective, en partenariat avec des établissements scolaires, sanitaires, sociaux ou spécialisés ;
- le pôle Accompagnement, qui propose des temps d'accompagnement individuels et collectifs aux artistes et associations culturelles du territoire ;
- le pôle international, qui partage avec d'autres structures en Europe et en méditerranée ses pratiques d'accompagnement de projets artistiques ou de créations collectives participatives, pour aborder des questions culturelles, politiques, sociales et environnementales, au travers d'activités artistiques et citoyennes ;
- Le pôle transversal Communication et administration.

Au moment de notre étude, l'équipe est constituée de 12 salariés permanents, de 9 volontaires en service civique et de 5 stagiaires. Elle compte 134 adhérents, 4 000 bénéficiaires directs et travaille avec 110 organisations comme partenaires associés.

## ZINC – Seconde Nature

L'association ZINC, créée en 1998, est un centre de création des arts et des cultures numériques situé à Marseille au sein de la Friche Belle de Mai, également une ancienne friche industrielle dédiée au développement artistique et culturel tout en étant au cœur d'un projet de développement urbain dont ZINC est un des membres fondateurs. L'association ZINC s'est progressivement rapprochée de Seconde Nature, une association créée en 2007 et située à Aix-en-Provence, qui développe des activités similaires, autour de la promotion des arts et cultures numériques. Aujourd'hui, ces deux associations se présentent sous une appellation commune : « Chroniques » (<https://chroniques.org>).

Au milieu des années 1990, ZINC est l'émanation d'un collectif de journalistes et artistes. Après être rentrés des États-Unis et ayant découvert internet, ils ont proposé à la Friche La Belle de Mai un projet sur l'accès à internet, créant ainsi le premier cyber café de France. L'objectif de départ était d'offrir un accès à internet gratuit en prenant appui sur la création de postes de service civique (qui n'était pas

encore très développé comme alternative au service militaire). À partir de 2003, ZINC se constitue en association et bénéficie d'un soutien public en tant qu'espace culturel multimédia de la Belle de Mai pour accompagner l'appropriation des outils informatiques par le public. Ces dispositifs s'étant arrêtés depuis, une réorientation du projet a commencé à s'opérer durant la période 2010-2012 pour articuler éducation populaire et soutien à la création d'art numérique. Sur cette période, la médiation numérique a évolué vers, d'une part, un soutien à la transition numérique pour les petites entreprises et, d'autre part, vers l'inclusion numérique au niveau régional. ZINC a ainsi développé la dimension artistique numérique du projet (notamment autour de la ville créative, des smart cities, etc.).

ZINC développe également une action internationale soutenue conjointement par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Ville de Marseille et le ministère des affaires étrangères dans le cadre de l'appel à projets triennal de coopération décentralisée. Chaque projet ou action fait l'objet d'un montage spécifique, avec des financements appropriés et diversifiés, notamment par l'Union européenne. Avec Marseille élue capitale européenne de la culture en 2013, ZINC a confirmé sa volonté d'être un équipement culturel reconnu dans sa capacité à articuler un lieu qui est un laboratoire de la création contemporaine avec une logique de programmation pour le grand public.

Depuis 2007, ZINC a rencontré l'association Seconde Nature, située à Aix-en-Provence et a progressivement renforcé les collaborations pour aujourd'hui faire tous les projets ensemble, mais sans fusionner. La fusion étant souvent justifiée pour des raisons économiques, les associations ont souhaité rester séparées pour insister sur le rapprochement centré sur des valeurs communes. Il y a donc un seul projet, mais avec deux associations distinctes, l'une fiscalisée (i.e. soumises aux impôts commerciaux) et l'autre pas, avec comme objectif de mutualiser les ressources pour financer des actions plus importantes, pour être sur deux territoires différents tout en conservant les financements des deux associations. Les gouvernances demeurent distinctes malgré des croisements entre les deux conseils d'administration pour travailler ensemble et des assemblées générales communes. Le fait que Marseille soit capitale européenne de la culture en 2013 a également joué un rôle important, notamment dans la coproduction d'un événement central pour les deux associations, la Biennale, nommée « Chroniques », dont la première édition a eu lieu en 2016. Chroniques est d'ailleurs l'appellation commune sous laquelle, depuis peu, se présentent les deux associations. ZINC - Seconde Nature anime également plusieurs réseaux, comme celui des tiers-lieux, à la suite du label « Fabrique de territoire » obtenu par la Friche, mais porté par ZINC, ou comme le réseau national des arts hybrides et cultures numériques (HACNUM).

ZINC structure ses activités autour de trois axes : la production, en proposant soutien et accompagnement à la production artistique numérique et à la diffusion de ces œuvres ; la médiation numérique, en organisant des ateliers créatifs permettant à tous de s'initier et de pratiquer les technologies numériques, notamment dans le cadre d'un Fablab ; la formation à destination de professionnels de la culture et du social. Aujourd'hui une dernière brique s'ajoute à ces axes, une activité de consulting et d'ingénierie. Le développement de l'activité chez ZINC passe par une diversification assez forte des activités.

L'équipe de ZINC est pluridisciplinaire et constituée, au moment de notre étude, de 6 salariés permanents, de 21 équivalents temps plein à l'année (car il peut y avoir le recours à un nombre plus élevé de salariés à la veille d'un gros événement). Des bénévoles sont mobilisés uniquement pour des actions ponctuelles et des événements. Les activités de diffusion, bien que la fréquentation soit difficile à mesurer dans des espaces publics, rassemblent 40000 personnes par an selon les estimations. Quant

aux activités de médiation et d'éducation, la fréquentation est de 1 453 élèves et 738 participants tous publics. Le conseil d'administration de ZINC est aujourd'hui composé de profils variés (chefs d'entreprises, acteurs du secteur culturel, acteurs de la formation professionnelle, acteurs du tourisme). Le CA de ZINC est constitué de sept administrateurs, celui de Seconde Nature de cinq. Durant la période de notre étude, le CA a été peu sollicité, faute de temps. Comme mentionné ci-dessus, les assemblées générales des deux associations sont communes.

## Quatre associations engagées territorialement pour la démocratisation culturelle et l'émancipation

Les quatre associations que nous avons sélectionnées, ont en commun de jouer un rôle déterminant dans la cohésion des territoires où elles sont implantées et sont des acteurs majeurs des dynamiques d'engagement et de citoyenneté, en adéquation avec leur mission sociale. Elles contribuent toutefois de manière différente à la démocratisation culturelle. Ainsi, Art et Culture-la Chouette, par exemple, considère avoir une fonction sociopolitique notamment à travers l'engagement d'être là, sur « le territoire », toute l'année, en saison comme hors saison. C'est un réel engagement qui suppose une itinérance des activités dans la mesure où l'association n'a pas de salle de spectacle, pas de café associatif, pas de lieu pour se rencontrer. L'itinérance, qui force à monter des projets en partenariat avec d'autres associations ou collectivités, est toutefois source de contraintes fortes afin de produire des espaces de qualité pour la représentation de spectacles professionnels avec des problématiques techniques multiples (taille de l'espace, hauteur disponible, jauges acceptables, normes électriques, etc.). Mais elle est ce qui pourrait être l'essence même de la fonction sociopolitique de l'association : aller là où l'art n'est pas présent, où il trouve difficilement sa place, et inventer des solutions pour qu'il y trouve sa place. L'Espace culturel de Chaillol vise aussi la démocratisation culturelle, reconnue notamment à travers le conventionnement « Art en territoire ». La contribution à la démocratisation culturelle est également au cœur du projet des Têtes de l'Art, et se traduit entre autres par un accompagnement inconditionnel des artistes et des projets qui souhaitent se développer, ainsi que dans le cas de ZINC, pour qui les activités de médiation et d'éducation numérique sont centrales, en ciblant notamment un public scolaire.



## Chapitre 4.

# Quelle hybridation des ressources ? Entre stratégies communes et spécificités

---

Notre étude a pour but d'identifier, pour les quatre associations impliquées dans cette recherche, les modalités d'hybridation des ressources et leurs évolutions ces dernières années, en tenant compte des transformations et des crises auxquelles elles ont dû faire face. Ce travail permet de mettre en évidence différentes stratégies d'hybridation des ressources, qui ont évolué dans le temps. Si certaines stratégies sont communes aux associations étudiées, des spécificités sont cependant observées. Les avantages et les limites de différentes modalités d'hybridation des ressources sont également mis en évidence. Mais cette recherche souligne surtout, la nécessaire imbrication des logiques d'échange, marchandes, redistributives et réciprocaires, d'une part, pour assurer le développement et la pérennisation des associations étudiées. D'autre part, elle contribue à visibiliser et à montrer la centralité de la logique réciprocaire pour ces associations afin d'éviter un éloignement de leur mission initiale.

### 4.1. Une hybridation des ressources réelle répondant à des stratégies différentes

Afin de caractériser l'hybridation des ressources déployée par les associations étudiées, nous commençons par analyser la nature et le poids des différentes ressources mobilisées et, dans la mesure du possible, leur évolution sur quatre ans. Nous prenons donc en compte les sources de financement des associations, publiques et privées (incluant les dons et le mécénat), auxquelles nous ajoutons le bénévolat.

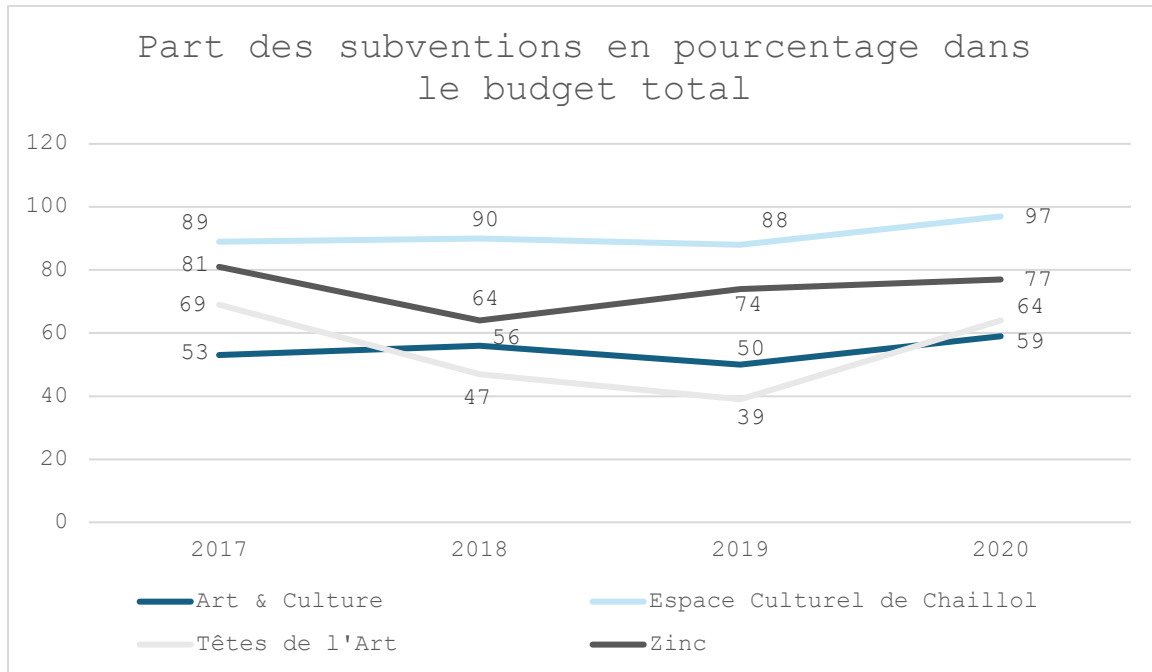
Ensuite, nous avons choisi d'approfondir la question de la réciprocité, afin de ne pas la limiter à la mobilisation de dons, de mécénat et de bénévoles et de rendre compte de la réelle hybridation des ressources opérée par les associations étudiées et de mieux comprendre leur ancrage territorial. La logique réciprocaire dépasse en effet les seules ressources tangibles et visibles pour inclure des ressources moins visibles, plus informelles telles que les relations sociales, interpersonnelles, de confiance et de proximité, la légitimité et la reconnaissance par les acteurs, qui sont ressorties comme essentielles pour entretenir le projet social, la dimension collective et l'ancrage territorial inhérents à ce projet. Les quatre associations reposent en effet sur des dynamiques collectives fortes, conduisant au développement de multiples partenariats, à la mutualisation de ressources et à la constitution et l'animation de nombreux réseaux sur les territoires d'implantation.

### Le poids des financements publics : de la subvention au contrat ?

Les organisations étudiées se caractérisent par une multiplicité de ressources monétaires avec une prédominance des financements publics, mais dont les ratios varient selon les associations et selon les années comme l'illustre le graphique 3. Elles soulignent également les contraintes administratives et financières grandissantes (et qui rendraient parfois nécessaires des services administratifs et comptables

que seules les associations de grande taille possèdent), mais aussi leur fragilisation liée à la dépendance croissante à de multiples sources de financement de courte durée.

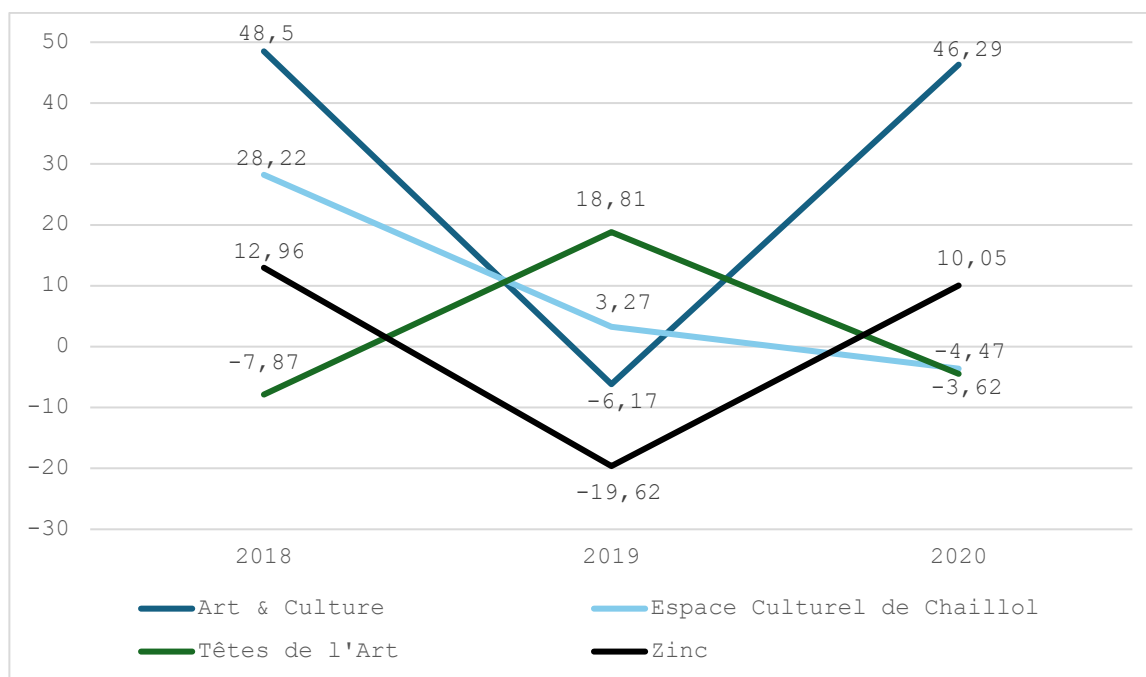
**GRAPHIQUE 3. PART DES SUBVENTIONS DANS LE BUDGET TOTAL (2017-2020)**



**Source** : calculs des auteurs à partir des données recueillies dans le bilan des associations étudiées. **Champ** : part des subventions dans le budget des quatre associations étudiées entre 2017 et 2020 **Lecture** : la part des subventions dans le budget de Zinc est passée de 80,95 % en 2017 à 77,17 % en 2020.

Les quatre associations ont vu leurs parts de subventions augmenter dans leur budget en 2020 en comparaison de l'année 2019. Ceci s'explique par la baisse des entrées financières par prestation, due à l'impact direct de la situation sanitaire, l'année 2020 étant marquée par des confinements, des fermetures administratives et des limitations de jauge qui ont réduit le volume d'activité des associations. Toutefois, pour voir un effet « Covid 19 » sur les subventions, nous pouvons comparer les taux de croissance annuels moyens entre 2018 et 2020 (graphique 4).

**GRAPHIQUE 4. TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DES SUBVENTIONS DANS LE BUDGET TOTAL (2018-2020)**



**Source** : calculs des auteurs à partir des données recueillies dans le bilan des associations étudiées. **Champ** : taux de croissance annuel des subventions dans le budget des quatre associations étudiées entre 2018 et 2020. **Lecture** : en 2020, le montant des subventions obtenues par ZINC a augmenté de 10 % par rapport à 2019.

Le graphique 4 permet de mettre en évidence une forte variabilité de la part des subventions dans les budgets des associations. Dans ce cadre, il est plus difficile de formuler une interprétation commune. Par exemple, Art et Culture–la Chouette connaît une variation de son taux de croissance d'une année sur l'autre la plus importante, qui s'explique essentiellement par la mécanique du jeu des acteurs publics subventionneurs. Les taux de croissance élevés en 2018 et 2020 marquent une capacité de rebond à la suite d'une perte importante de subventions. À la différence d'Art et Culture–la Chouette, le budget des Têtes de l'Art est plus variable du fait d'une stratégie plus affirmée de réponse à des marchés publics et de recherche de financement par projets, notamment au niveau européen, ce qui implique par exemple une variation de l'emploi plus importante dans cette association en fonction des financements obtenus. Ainsi, les Têtes de l'Art connaissent des variations budgétaires fortes, car elles développent une stratégie de financement par projet : une fois que le projet se termine, il n'est pas forcément complété par un nouveau. Alors que les trois autres associations ont une logique de budget global au sein duquel les financements obtenus pour des projets spécifiques s'articulent ensemble pour constituer le budget commun, les Têtes de l'Art établissent un budget global qui est la somme des budgets par projet. Notons toutefois que malgré cette variabilité due aux projets financés, l'association cherche le plus possible à stabiliser les emplois en CDI.

La présentation de ces données chiffrées apporte des éclairages sur le volume des subventions publiques dans les budgets et sur les évolutions à moyen terme. Toutefois, ces données ne permettent pas d'identifier les réalités différentes et les stratégies mises en œuvre dans la construction même des budgets. Ainsi, derrière des niveaux de subventions se cachent des disparités importantes sur l'articulation des différents financeurs publics. D'une année sur l'autre, l'ordre d'importance des

financeurs peut varier (Art et Culture–la Chouette, ZINC) ou être relativement stable (Espace culturel de Chaillol, Têtes de l'Art), expliquant pour partie l'évolution du taux de croissance des subventions. Aussi, entre les quatre associations, nous n'avons pas la même construction ni la même répartition des financeurs publics. Mentionnons par ailleurs qu'une partie importante du budget de Art et Culture–la Chouette est constitué des cotisations que paie la communauté de communes par habitant (soit 2,25 euros par habitant), ce qui constitue 24 % du budget de l'association en 2020. Ces cotisations ne sont pas comptabilisées dans les subventions publiques.

Pour l'Espace culturel de Chaillol, le label « scène conventionnée art en territoire » a joué un rôle structurant important avec la reconnaissance de l'acteur public central qu'est le ministère de la culture. Ce label a permis un changement d'échelle avec une stabilisation financière à court et moyen terme, notamment en consolidant les emplois au sein de l'association. Le directeur précise : « Sans ce conventionnement, on ne serait peut-être plus là aujourd'hui. » Aussi, l'association affiche une part de subventions publiques autour de 90 % sur les quatre années de référence, ce qui n'est pas perçu comme un handicap par les partenaires publics, car, à travers ce label, elle doit assurer des missions de service public inscrites dans le cahier des charges associé au conventionnement. À l'inverse, les trois autres associations ont dû, incitées par les financeurs publics, augmenter leurs ressources propres. Cela s'est fait à travers le développement de la prestation de services, qui représente autour de 33 % du budget au moment de notre étude. Ainsi, pour faire face à la baisse des subventions publiques, les trois associations ont développé de la prestation de services, mais essentiellement auprès des pouvoirs publics. De fait, si le volume des fonds publics est comparable d'une année à l'autre, l'origine des fonds et leur écriture comptable diffèrent. D'une façon générale, étant donné les missions des quatre associations étudiées, les prestations de services auprès d'organisations privées et la billetterie représentent des parts faibles dans leurs budgets.

Contrairement à la tendance observée globalement pour les organisations de l'ESS, les associations interrogées ont ainsi plus de subventions que de recettes publiques liées à des prestations (par exemple dans le cadre d'appels d'offres ou de marchés publics). Cependant les personnes interviewées ont déclaré opérer une distinction entre subventions et recettes publiques depuis peu, à la suite de la montée du financement par projet et de la diminution des financements de fonctionnement. La multiplication des appels d'offres, octroyés par des organismes différents, avec des modalités et des procédures différentes, afin de réaliser des objectifs différents, demande un effort non négligeable aux organisations tant du point de vue de la gestion de projet que de la gestion comptable. Cette diversification implique en effet un engagement important en termes administratifs : pour chaque projet, il est nécessaire d'élaborer un budget, de rédiger des rapports, de montrer son impact sur le territoire, le secteur... L'enregistrement sous une seule forme de financement public invisibilise cet effort des organisations pour repérer les appels à projets, y répondre et suivre les différents projets.

La question de l'échelon européen est révélatrice à ce niveau. Deux associations, les Têtes de l'Art et ZINC, ont fait le choix de participer à la recherche de fonds européens quand Art et Culture–la Chouette, ayant déjà fait l'expérience de ces fonds a décidé, sur la période de référence, de ne plus s'en saisir. Pour les Têtes de l'Art et ZINC, l'intérêt de cet échelon réside dans les montants importants alloués régulièrement, conduisant les Têtes de l'Art à structurer un « pôle international » au sein de l'association, tandis que, pour Art et Culture–la Chouette, la dimension administrative qu'il implique a induit une mise en retrait.

Certains acteurs interrogés envisagent l'hybridation aussi sur le plan de l'activité. Les quatre associations se caractérisent par la multiplication et la diversification des actions afin de saisir des opportunités de financement public et de répondre aux besoins du territoire. Maintenir leur identité organisationnelle ainsi que leur mission sans tomber dans l'écueil de la dispersion représente un défi majeur pour elles. Par exemple, ZINC a largement diversifié ses activités, optant pour un modèle plus entrepreneurial de type « start up », qui n'est pas sans risques. L'association est bien consciente que le fait d'adopter une « culture de l'opportunité », sans positionnement clair ni arbitrage, peut entraîner l'association dans une course effrénée à la recherche de projets ou de fonds, engendrant donc un risque de dispersion, de perte d'énergie pour, en définitive, subir les évolutions de l'environnement socio-économique et mettre en péril son projet associatif. Une réflexion autour de la stratégie de l'association devrait être menée prochainement par le CA.

De plus, les autorités octroyant les financements étant très peu en contact entre elles, il revient donc aux associations de trouver une cohérence entre les différents financements dont les buts peuvent être variés (par exemple soutenir la production artistique, contribuer au développement territorial, encourager l'éducation à la lecture, développer des activités artistiques et culturelles dans des centres sociaux), tout en gardant le cap par rapport à leur projet sociopolitique.

Mentionnons cependant que, malgré un contexte où les appels à projets se multiplient et où les financements sont dispersés entre une diversité d'acteurs publics, les associations rencontrées ont souligné les relations de confiance tissées depuis plusieurs années avec certains financeurs publics, qui leur permettent d'aller négocier, à la marge, certains financements ou certains projets. La logique de redistribution n'est donc pas toujours descendante pour les associations qui existent depuis plusieurs années et qui ont construit une certaine légitimité locale ainsi qu'une reconnaissance par les pouvoirs publics de leur contribution au développement artistique et culturel de leur territoire, voire au-delà.

## Des recettes marchandes en lien avec les pouvoirs publics et encadrés dans des relations réciproques

Les organisations interviewées ont peu de recettes marchandes, au sens de financements issus de la vente de prestations, ce qui est en concordance avec leur mission de démocratisation culturelle et d'élargissement de l'accès à une programmation culturelle et des services de qualité.

La part des recettes dites marchandes varie cependant entre les quatre organisations étudiées. Les Têtes de l'Art et ZINC montrent un niveau plus élevé d'hybridation des ressources entre ressources publiques et marchandes. Les deux organisations opèrent dans un contexte urbain et sont donc soumises à un niveau de concurrence plus élevé que les deux associations en milieu rural afin d'obtenir les financements. Mais la majorité de leurs recettes issues de prestations provient toutefois d'acteurs publics.

Notons que différentes stratégies sont mises en œuvre pour déployer la prestation de services. À des périodes différentes et à des degrés différents, les trois associations concernées se sont mises à distinguer dans leurs budgets les subventions publiques et les recettes des prestations en réponse à des appels d'offres. Par exemple, l'une d'elles, enregistrant dans la catégorie des subventions les fonds perçus par un organisme social, s'est vu demander par le financeur une modification dans l'enregistrement comptable de l'opération. Le financeur, pour ce type d'action a un cadre légal qui

détermine la part de subvention et la part d'achat de prestations de service. L'association a répondu favorablement afin non seulement de satisfaire la demande, mais aussi, dans une logique d'augmentation de leur part d'autofinancement, pour répondre aux attentes d'autres financeurs publics. Dès lors, il apparaît que la question stratégique de l'hybridation des ressources financières trouve aussi une traduction dans un exercice d'écriture comptable concerté avec les partenaires et pas uniquement dans une mécanique de mise à distance des partenaires publics au profit de partenaires privés.

Pour conclure, notre étude révèle que les « acheteurs », qu'ils soient publics ou privés, s'adressent à ces associations non seulement pour la qualité de leurs prestations, mais aussi en raison de leur finalité sociopolitique et de leur légitimité dans ce champ d'activité. Nous considérons ainsi que, même dans le cadre d'une logique de marché, une grande partie des relations sont encadrées dans des relations relevant de la logique réciprocitaire, dans la mesure où la finalité sociale poursuivie par ces associations et les relations de confiance construites progressivement avec les différents acteurs jouent un rôle important dans le choix du prestataire. En conséquence, la variable d'ajustement entre l'offre et la demande ne repose pas uniquement sur le prix de la prestation, mais également sur d'autres variables relevant de la réciprocité, qui se sont construites dans le temps à travers des mises en relations récurrentes permettant des ajustements dans les positions de chacun. Ces variables relèvent de l'encastrement social de la relation entre le financeur et l'association au-delà de la prestation de service. La logique réciprocitaire se déploie à deux niveaux.

Le premier est bilatéral, entre l'association et le financeur. Il se matérialise dans la sollicitation directe du financeur. Par exemple, des financeurs ont sollicité régulièrement, en fin d'année, aussi bien l'Espace culturel de Chaillol que Art et Culture-la Chouette, pour les informer qu'il leur reste du budget et qu'il serait souhaitable que l'association leur fasse une proposition de prestation. Dans ce cadre, le directeur et la directrice des associations mentionnées soulignent que ces sollicitations sont le fruit des liens tissés avec le partenaire. Ils évoquent la nécessité de ne pas forcément répondre affirmativement afin de ne pas avancer sur des engagements difficiles à tenir (charge de travail non prévue, pertinence par rapport au projet associatif, etc.). Ainsi, le directeur de l'Espace culturel de Chaillol dit avoir déjà décliné une proposition de ce type du fait du surcroît d'activité que celle-ci engendrerait et considérant que l'équipe n'aurait pas la capacité de l'assumer. Or ce refus a été entendu positivement par le financeur appréciant l'honnêteté et la clarté de la relation entretenue.

Le second niveau où se déploie la réciprocité est multilatéral. Par exemple, les associations ont chacune exprimé le fait qu'elles obtiennent régulièrement des informations de la part d'un partenaire financier sur des possibilités de financement auprès d'un autre financeur. Il arrive également qu'un financeur demande à être tenu informé de la demande de financement auprès d'autres financeurs afin de pouvoir apporter un soutien à leur demande.

## Des ressources réciprocitaires en réponse à des stratégies variées : dons, bénévolat et mécénat

Pour ce qui concerne le don, le mécénat et le financement participatif, d'une manière générale, les ressources mobilisées restent peu importantes dans le budget des associations étudiées, même si certaines d'entre elles ont clairement développé une stratégie de développement de ces ressources. Le don et le mécénat s'expriment globalement dans une logique de proximité et d'attachement à l'association. Par exemple, aussi bien Art et Culture-la Chouette que l'Espace culturel de Chaillol ont reçu des dons

numéraires en 2020 de la part d'adhérents ou de sympathisants qui voulaient signifier à travers ce geste leur attachement à l'association et à la culture, dans un contexte difficile. Concernant le financement participatif, les quatre associations s'accordent sur le fait que ce mode de financement est spécifique et distinct des autres modes de financement. Il implique des compétences et des moyens spécifiques que les associations interviewées n'ont pas, par exemple savoir déployer une stratégie de communication spécifique, non seulement pour atteindre un large public, mais aussi pour maintenir l'engagement tout au long de la campagne. Une autre compétence afin de rendre efficace le financement participatif concerne la maîtrise des plateformes spécifiques. La directrice d'Art et Culture – la Chouette nous explique par exemple que des stratégies ont été élaborées à plusieurs reprises, dans certains cas même avec l'intervention d'experts externes, mais les résultats n'ont pas été pas à la hauteur des attentes. Les associations ont pour l'ensemble envisagé, voire essayé, le financement participatif, mais avec des résultats mitigés au regard des ressources mobilisées et des résultats attendus ou obtenus.

Toutefois, concernant le mécénat, l'expérience en cours au moment de notre étude au sein de ZINC de structurer un mécénat d'entreprise mérite d'être soulignée. L'association a lancé un club de mécènes appelé le « Digital Art Club » en vue de soutenir le développement de l'art numérique dans la région et de développer la « stratégie d'influence » de ZINC. Au moment de notre enquête, le club compte 23 entreprises et leurs apports financiers s'élèvent à 9 % du budget de l'association. Parmi les entreprises adhérentes, nous distinguons trois catégories : les « faiseurs de la ville », ainsi nommés par une des personnes interrogées (par exemple des entreprises du BTP ou du secteur de l'énergie), des entreprises « high tech » et des entreprises du « retail » (commerce de détail). Outre leur adhésion, ZINC sollicite les membres du club pour des projets spécifiques dans une logique de sponsoring. Le club propose des activités trois à quatre fois par an, les relations entre les entreprises adhérentes du club et l'association sont très bonnes. Les entreprises sont ravies par exemple de faire des visites d'expositions privées ou d'aller visiter les coulisses des artistes. En échange, elles apportent une aide financière et une légitimité de la part du monde économique, qui contribuent à sécuriser le développement de l'association. Cet échange n'est pas formalisé, il repose pleinement sur la logique du don et du contre-don entraînant le renforcement des relations sociales entretenues. L'association offre un accès privilégié aux œuvres et aux artistes permettant aux entreprises de découvrir cet univers, les enjeux de la création et de la diffusion artistique et en retour, elles peuvent parler du projet de l'association et le soutenir auprès d'autres entreprises. Nous pouvons y voir une dimension de réciprocité dans la mesure où l'octroi de ressources financières par le mécénat financier est encadré dans des relations sociales de proximité, multilatérales et permettant de déployer en commun des activités pour soutenir le projet de l'association.

Quant aux autres associations, dont la stratégie de mécénat était au moment de notre étude moins développée, elles estiment toutefois être reconnues par leurs partenaires pendant les festivals, ou par les commerçants locaux, pour leur rôle central dans le développement territorial. Ainsi, leur contribution à l'économie locale, en augmentant les visiteurs dans un village éloigné de zones urbaines ou en faisant vivre les territoires pendant l'hiver à travers différentes activités, est reconnue. Le directeur de l'Espace culturel de Chaillol confirme une certaine fidélité aux commerçants du territoire (par exemple pour l'impression d'affiches lors d'événements, l'association passe par un imprimeur local avec qui des liens ont été tissés dans le temps). Il considère cette construction de liens de proximité comme un investissement dans et pour le territoire. Et vice-versa, la même organisation déclare être fortement soutenue par les individus et par les petits commerces locaux. Se faire connaître et être reconnu comme acteur clé du territoire grâce à l'activité développée sont des points centraux pour toutes les organisations.

Mais dès que les organisations essaient de changer d'échelle afin de se voir octroyer des montants plus importants, la situation se complique. Si le mécénat et le financement par les fondations peuvent être importants pour soutenir les organisations du secteur culturel, notre étude fait ressortir qu'ils se concentrent sur des activités relevant de l'excellence artistique et de sa diffusion, qu'ils soutiennent des producteurs déjà reconnus et des œuvres considérées a priori comme rentables au détriment de l'action culturelle, des droits culturels et de l'éducation populaire. Les petites associations, très ancrées localement, ne participent pas à cette dynamique. Les efforts des Têtes de l'Art, qui a fait appel à des consultants marketing pour le mécénat, et qui a tenté à plusieurs reprises de répondre aux appels à projets venant de fondations, ne se voient pas reconnus au moment de notre enquête. Si localement le rôle crucial des associations culturelles est bien reconnu par les partenaires institutionnels et par les citoyens, faire financer par des fondations et des mécènes ce travail de médiation et de démocratisation culturelles sur les territoires demeure difficile. Les associations culturelles de petite taille ont du mal à se faire remarquer par les fondations et les mécènes, en particulier si elles n'ont pas une présence forte sur la scène médiatique ou si elles manquent de réseaux influents dans le domaine du mécénat. De plus les fondations et les mécènes peuvent avoir des priorités spécifiques en termes de domaines d'intervention ou de types de projets qu'ils souhaitent soutenir. Si les projets proposés par les associations ne correspondent pas à ces attentes, il est probable qu'elles ne reçoivent pas de financement. Enfin le travail de démocratisation culturelle sur le territoire reste toujours moins visible que les événements culturels grand public. Par conséquent, les mécènes ont beaucoup plus de difficultés à comprendre, estimer et financer tout le travail de maillage réalisé sur le territoire, et ne sont pas toujours conscients de l'impact réel de ces initiatives sur la communauté. Le cas de ZINC est éclairant aussi. Si l'association a fait du mécénat un axe de développement, elle a clairement souligné la difficulté de changer d'échelle à ce niveau. ZINC se considère comme de trop petite taille pour aller chercher les grands comptes. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'association a décidé de créer le « Digital Art Club » avec des entreprises de taille intermédiaire. Une autre difficulté au développement du mécénat concerne aussi le domaine d'activité, les arts numériques, car les entreprises se tournent plutôt vers d'autres enjeux sociaux ou environnementaux, qui s'intègrent vraisemblablement davantage dans leurs enjeux de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Quant aux ressources bénévoles, les quatre associations étudiées y recourent de manière importante. Le bénévolat relève clairement de la logique réciproitaire, au sein de laquelle les personnes qui participent aux actions cherchent en priorité à donner de leur propre temps à un projet auquel ils croient et à contribuer à la production de bénéfices sociaux découlant de l'action menée par l'association, sur leur territoire et dans leur communauté. Les bénévoles en retirent également plusieurs bénéfices, outre le fait de contribuer à des projets socialement utiles, en termes de lien social, d'insertion dans une communauté, voire de développement de compétences, s'inscrivant souvent dans une logique de don/contre-don. Par exemple, il arrive régulièrement que de nouveaux résidents se rapprochent de l'association culturelle en présence à la fois pour « se rendre utile » et pour faire des connaissances. Lors d'un festival de danse organisé par Art & Culture-la Chouette, plusieurs bénévoles ont pu exprimer leur engagement auprès de l'association dans une logique de contre-don que l'on peut résumer par les propos de l'un d'entre eux : « Nous avons la chance d'avoir la Chouette, il faut la garder, il faut l'aider et en plus [les salariées] s'occupent très bien nous. » Ces propos ont été massivement validés par les autres bénévoles présents. Ce bénévolat permet en outre la création et le renforcement du lien social entre les groupes ou personnes impliqués, et non impliqués, et rend plus visible l'action de l'organisation au travers des relations interpersonnelles.

Le bénévolat s'avère mobilisé de façon très différente par les associations étudiées, mais elles se questionnent toutes en continu la manière d'activer la communauté autour de l'organisation sans que cela devienne un « modus operandi » associé aux pratiques managériales. En effet, le risque d'assimiler le bénévolat à une ressource classique est présent, mais chaque association, au cours de son développement, a expérimenté diverses manières de mobiliser du bénévolat, avançant par tâtonnement entre les besoins de l'association et les besoins des bénévoles, oscillant entre des moments d'équilibre et de moments de déséquilibre entre ces besoins. La relation avec les bénévoles n'est stabilisée dans aucune des quatre associations, car régulièrement réinterrogée. Ainsi le bénévolat peut parfois être pris dans une relation à sens unique, le bénévole devant servir l'association. Le risque est de perdre la valeur de la participation citoyenne et de la mobilisation des individus qui se retrouvent autour du projet de l'association au profit d'une logique verticale visant une optimisation instrumentale de l'allocation de la ressource. La participation des bénévoles n'est pas seulement une ressource de plus à enregistrer comme un objet comptable. Elle représente le moteur de la participation politique de la citoyenneté, qui se retrouve dans le projet local, dont elle partage les bénéfices, et qu'elle enrichit de sa propre participation, dans une forme d'émancipation démocratique, strictement territoriale, qui permet la création de liens susceptibles de se développer, par la suite, suivant les autres types de logiques, marchande et redistributive.

Par ailleurs, les quatre associations se distinguent selon la nature du bénévolat, qu'il soit de gestion ou d'action. Dans le cadre du bénévolat de gestion, les associations ont des stratégies différentes. L'Espace culturel de Chaillol a un conseil d'administration (CA) composé de personnes avec des qualités différentes identifiables en trois catégories : artistique, local, développement territorial. Cela se traduit par des membres géographiquement éclatés (sur le territoire national), mais avec des expertises à croiser. De même, le CA de ZINC est composé de différentes parties prenantes. Art et Culture-la Chouette privilégie un CA constitué exclusivement de personnes résidentes ou travaillant sur le territoire d'intervention. Pour les membres du bureau, elle est attachée à ce qu'ils aient un engagement social militant. Les Têtes de l'Art privilégient également le fait d'avoir des administrateurs de proximité avec des compétences spécifiques (techniques, relationnelles, politiques...).

Au niveau du bénévolat de terrain, une attention semble donnée à la participation aux événements. Dans le cadre d'Art et Culture-la Chouette qui a un recours important au bénévolat d'action (hébergement d'artistes, montage, accueil, démontage, etc.), il y a à la fois une structuration forte et une volonté de maintien de la liberté du bénévole. Si le bénévolat a pu être perçu à l'origine comme un moyen de diminuer les coûts financiers, sa structuration est entendue désormais comme un vecteur central de l'association pour mettre en lien et faire vivre le projet associatif. La structuration est visible par exemple à partir de la création de plannings des bénévoles lors des festivals où sont identifiés qui doit aller où, quand et pour quoi faire. Cet encadrement du bénévolat est conçu et perçu comme un moyen de respecter les bénévoles en leur permettant de participer également au festival et de ne pas les épuiser. Aussi, des temps conviviaux sont prévus qui permettent aux bénévoles de rencontrer les artistes (lors des événements) et d'échanger pour avoir des retours sur le fonctionnement de l'association. Il est intéressant de noter qu'aussi bien la directrice que les membres du bureau considèrent que l'association « doit faire mieux pour dynamiser son bénévolat », mettant alors l'accent sur la nécessité de toujours interroger la vie bénévole.

Pour conclure l'analyse de l'hybridation des ressources financières, nous pouvons identifier différentes stratégies poursuivies par nos quatre associations : une stratégie de maintien d'un financement

essentiellement public au nom de leur finalité de développement du territoire et de démocratisation culturelle (Espace culturel de Chaillol), stratégie que l'on retrouve chez Art et Culture-la Chouette avec des sources de financement public plus variées ; une stratégie visant à réduire la dépendance vis-à-vis des fonds publics en développant les ressources propres (Les Têtes de l'Art) ; et enfin une politique plus affirmée que les autres envers le mécénat et le partenariat avec les entreprises tout en se rapprochant d'une autre association afin de mutualiser les ressources (ZINC). Des différences ont également été observées quant à la mobilisation de bénévoles pour les activités menées, hors administrateurs. Les deux associations en milieu rural font appel à de nombreux bénévoles. Soulignons le fait qu'Art et Culture-la Chouette a mis en place une réelle stratégie de structuration et d'encadrement des bénévoles, en particulier pour éviter qu'ils ne s'épuisent.

## 4.2. Au-delà d'une approche budgétaire des ressources, la réciprocité comme socle du projet collectif

Les ressources réciproques, au-delà des dons, du mécénat ou de la participation de bénévoles, sont plus difficiles à tracer et à détecter, car elles reposent sur des mécanismes souvent caractérisés par une moindre formalisation ; elles sont dès lors souvent invisibilisées et négligées. Or nos observations font clairement ressortir leur rôle central et leur articulation avec les ressources publiques et marchandes pour finaliser des arrangements socio-économiques différents et très spécifiques à chaque groupe d'acteurs et à chaque contexte. Plus spécifiquement, notre recherche a mis en exergue que les relations de réciprocité ont conduit d'une part à des rapports aux territoires spécifiques et renforcés et, d'autre part, à des formes de gouvernance renouvelées dans un souci de renforcement de la participation démocratique.

### Des dynamiques de réciprocité dans les territoires, sources de plasticité et de légitimité

Au-delà de la mobilisation de ressources volontaires (dons, bénévolat, mécénat), toutes les associations ont montré un lien très fort avec le territoire, une grande capacité à participer et à intégrer une multiplicité de dynamiques locales, institutionnelles, culturelles, économiques et sociales. La notion de territoire désigne ici un construit social, issu des interactions entre acteurs hétérogènes qui veulent résoudre des problèmes sociaux ou productifs ou se saisir d'opportunités dans un contexte spatial déterminé (Pecqueur, Itçaina, 2012). Le territoire est ainsi un système complexe socialement construit en articulant des dimensions sociale et spatiale (Lussault, 2007). Le territoire peut donc renvoyer à des réalités et à des échelles différentes, en fonction des structures étudiées.

De nombreux partenariats sont menés dans les territoires par les quatre associations étudiées. En effet, les associations développent et s'appuient sur un large réseau, pour bénéficier de toutes les compétences nécessaires, même si ce travail en réseau reste difficile. Il s'agit dès lors de développer une logique de maillage territorial, basée sur un partenariat multiple, plus qu'une logique de croissance interne de l'organisation. En s'appuyant sur un réseau étendu, les associations peuvent tirer parti des compétences, des ressources et des expertises disponibles dans la communauté locale sans avoir à les développer en interne. Cela permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles localement dans une logique de coopération plutôt que de concurrence. En effet, ces associations, qui existent depuis

environ 25 ans, ne cherchent pas en priorité à augmenter leur taille (dans une logique de croissance interne), mais à tisser des liens au fil du temps et à créer des dynamiques de coopération et de confiance entre acteurs afin de développer leurs actions dans les territoires. Ces stratégies de partenariat et de réseau contribuant à un maillage territorial peuvent être vues comme des stratégies de changement d'échelle basées sur de la coopération et non sur des stratégies plus classiques de croissance interne ou externe (notamment via la fusion entre associations) ou sur de l'essaimage.

Les stratégies de partenariat ou de réseau sont néanmoins différentes selon les associations étudiées et se jouent à plusieurs échelles, allant de coopérations entre communes de territoires ruraux à des collaborations dans le cadre de projets européens, en passant par des dynamiques de coopération régionale ou nationale mettant en lumière la grande plasticité des associations étudiées qui s'adaptent aux acteurs, aux ressources et aux besoins de leurs territoires.

L'association Art et Culture-la Chouette, n'ayant pas de lieu dédié, ses activités sont naturellement construites en partenariat avec d'autres structures et organisées dans différents lieux en itinérance. Cette présence dans différentes petites communes parfois reculées contribue au tissage de liens dans une dynamique de réciprocité. Mais Art et Culture-la Chouette anime aussi différents réseaux, comme celui qui regroupe les bibliothèques et médiathèques de la communauté de communes dans laquelle l'association est implantée, ou celui des acteurs culturels du département des Alpes-de-Haute-Provence. En appui sur ces lieux et ces équipes, Art et Culture-la Chouette coordonne un contrat territoire lecture qui vise à animer et développer la lecture publique localement. Mentionnons également le REAAP (Réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents) pour lequel l'association est référente. En outre, Art et Culture-la Chouette a impulsé, au niveau départemental, la création d'un réseau des acteurs culturels réunissant artistes et diffuseurs. L'objectif du réseau était dans un premier temps, d'inviter les acteurs locaux à se rencontrer et à s'identifier. Puis avec l'arrivée de la pandémie, il a permis d'organiser une tournée à l'été 2020 pour soutenir la création artistique. Le réseau a aussi proposé une réponse collective à un appel à projets lancé par la DRAC. Cet exemple illustre comment une dynamique partenariale basée sur de la réciprocité peut permettre la révélation et la mobilisation de ressources qui existaient potentiellement ou étaient latentes sur le territoire.

Le cas de l'Espace culturel de Chaillol s'inscrit également dans cette dynamique de renforcement des partenariats sur le territoire. Le label scène conventionnée « Art en territoire », obtenu en 2019 et attribué par le ministère de la culture pour quatre ans, reconnaît son action en faveur de la création artistique et sa contribution au développement de la vie culturelle du territoire. Destiné à reconnaître et distinguer les capacités d'innovation des professionnels et des collectivités, le programme d'une « scène conventionnée d'intérêt national » s'adresse à des lieux pluridisciplinaires de production et de diffusion (théâtres de ville, centres culturels, maisons des jeunes et de la culture...), exerçant des missions structurantes de soutien à la création et à la diffusion dans le domaine du spectacle vivant (musique, théâtre, danse, cirque, etc.) ainsi que d'action culturelle. L'objectif est de soutenir des projets allant à la rencontre des populations au cœur des territoires. Cette appellation a ainsi apporté une légitimité supplémentaire au projet et une sécurité financière significative. L'Espace culturel de Chaillol fut l'un des premiers projets à recevoir cette appellation. Par ailleurs, il s'agit de la seule scène conventionnée qui ne soit pas adossée à un équipement mais à un territoire. Ce caractère innovant lui a donc conféré du crédit aux yeux de la puissance publique. Le label a été obtenu en appui à la fois à la qualité de la programmation artistique et à l'implantation territoriale de l'association. Cette implantation s'établit principalement dans deux contextes. Le premier s'articule autour des activités de médiation où

l'association a créé un réseau d'acteurs, écoles, EHPAD, foyers de jeunes travailleurs..., en lien direct avec des publics spécifiques afin de développer l'accès à la culture. Le second concerne les acteurs politiques locaux, collectivités, conseil départemental, services déconcentrés. Dans ce contexte, l'association participe aux discussions sur les orientations culturelles. Elle bénéficie d'une légitimité du fait de son expérience et de son lien avec des acteurs culturels au niveau national comme le ministère de la culture ou le syndicat professionnel.

En milieu urbain, les stratégies de partenariat sont également essentielles, malgré une concurrence plus forte entre les associations pour l'obtention de financements publics. À Marseille, ZINC, dès sa création, s'est installé à la friche La Belle de Mai de Marseille, ce qui témoigne de leur volonté d'inscrire leur projet artistique et culturel dans un projet de développement urbain, en partenariat avec d'autres structures. Cette dynamique sur la Friche a donné lieu à la création de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) La Friche La Belle de Mai en 2007 afin de renforcer le projet collectif et la participation active de toutes les parties prenantes dans le projet, y compris les habitants du quartier. Depuis, ZINC s'est progressivement rapproché d'une autre association, Seconde Nature, située à Aix-en-Provence, ce qui a permis une coproduction et un développement des activités sur un autre territoire. Le rapprochement opéré, qui ne va pas jusqu'à la fusion des deux associations, témoigne d'une volonté de mutualisation des activités et des ressources tout en gardant deux entités autonomes juridiquement. Une telle dynamique nous semble originale et permettre, là aussi, une consolidation des projets et le développement de ressources potentielles ou latentes au sein de logiques réciprocatrices. Mentionnons également le fait que ZINC est chargé de l'animation d'un réseau des arts hybrides et de la culture numérique et, plus récemment, d'un réseau régional des tiers lieux (Sud Tiers-Lieux). Enfin la SCIC Friche La Belle de Mai est aujourd'hui labellisée par l'État « Fabrique de territoires », ce qui reconnaît son rôle de « tiers-lieux structurants, c'est-à-dire capables d'augmenter la capacité d'action des autres tiers-lieux de leur territoire<sup>1 2</sup> ». Avec ce label, la Friche, mais aussi plus particulièrement ZINC à l'intérieur de la Friche, contribue à développer de nouvelles manières de « faire ensemble » et à accompagner la transition numérique tout en développant la médiation numérique, déjà au cœur du projet de ZINC.

Quant aux Têtes de l'Art, leur localisation depuis 2001 au Comptoir de la Victorine reflète aussi leur volonté de participer au développement de leur territoire d'implantation. Située à Saint-Mauront, en bordure du quartier de la Belle de Mai, le Comptoir de la Victorine, après des années d'abandon, est devenu un lieu d'éducation populaire, d'insertion professionnelle, de création et d'activités artistiques. Comme mentionné par l'adjointe au maire chargée de l'éducation populaire, le Comptoir de la Victorine est « un lieu de vie » qui répond à « un besoin social » dans un quartier pauvre et plein de contradictions, mais en forte évolution. Le développement d'une plateforme de mutualisation des ressources à destination des associations artistiques pendant plusieurs années, puis le développement depuis dix ans du pôle accompagnement ont également renforcé la dynamique de partenariat entre acteurs, non seulement sur le territoire marseillais, mais aussi à l'échelle régionale. L'objectif est de développer et mutualiser les compétences des porteurs de projets artistiques et culturels afin de répondre aux multiples besoins de ces acteurs et des structures en matière d'accompagnement. La proximité autour d'un lieu et sur un territoire, en lien avec des dynamiques de partenariat et de mutualisation dans le cadre de relations de réciprocité a permis de mobiliser des ressources qui étaient latentes ou potentielles sur le territoire.

<sup>1</sup> <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/fabriques-de-territoire-582>

Ainsi notre recherche montre que la logique réciprocaire a permis de déclencher une série de mécanismes de coopération plus ou moins informels, qui ont conduit, au fil du temps à activer d'autres types de logiques, marchandes ou redistributives, à travers la formalisation d'accords contractuels, de réseaux, de partenariats, de mutualisation de ressources ou de financement avec les autorités publiques (notamment via les scènes conventionnées ou les labels de type « Fabrique de territoire »). Ces liens tissés dans les territoires sous diverses formes ont non seulement permis de mobiliser d'autres ressources, mais ont également contribué à y construire et à y renforcer la légitimité des associations auprès d'acteurs publics et privés. Notre étude confirme en effet que les associations sont considérées comme actrices de la vitalité démocratique dans leurs territoires et comme des lieux d'expérimentation et d'innovation. Par exemple, sur leur site internet, ZINC se présente (avec Seconde nature) comme incubateur des imaginaires numériques. Plus largement, les quatre associations, par leurs dynamiques de partenariat, de mutualisation et de participation d'une multiplicité d'acteurs, n'ont de cesse d'expérimenter de nouvelles activités, de nouvelles manières d'accompagner la création artistique et le développement culturel, innovant dans les formes de participation et de mobilisation des ressources et participant, par leurs actions, au renouvellement des politiques culturelles.

## Des dynamiques de réciprocité au cœur de la fabrique de la gouvernance des associations

Ces dynamiques de réciprocité se retrouvent également dans des stratégies mises en place au niveau de la gouvernance des associations. Comme déjà mentionné, les Têtes de l'Art ont réellement développé une stratégie de recomposition de leur conseil d'administration (CA) d'une part pour renforcer ses compétences et d'autre part pour avoir une part conséquente d'administrateurs vivant à proximité. On retrouve ce critère de compétence ou d'expertise pour le CA de l'Espace culturel de Chaillol et celui de proximité à Art et Culture-la Chouette, comme mentionné ci-dessus.

Dans le cas des Têtes de l'Art, outre l'objectif de renforcer l'ancrage local du CA et d'encourager la participation au sein de l'association, l'objectif de cette recomposition était aussi de renforcer la participation des membres du CA à l'organisation, en créant des liens plus étroits entre les administrateurs bénévoles et les salariés, notamment des administrateurs référents par pôle d'activité, afin que les administrateurs puissent apporter leur soutien à l'équipe salariée. Des séminaires collectifs sont réalisés afin de faire participer l'ensemble des parties prenantes à la coconstruction des projets, artistes y compris (même si cela s'est avéré plus difficile de les mobiliser). Mentionnons également un réel effort de la part des Têtes de l'Art pour que leur assemblée générale soit dynamique et mobilise un ensemble de partenaires plus large que leurs seuls adhérents.

Les liens entre administrateurs bénévoles et salariés se sont également renforcés chez Art et Culture-la Chouette, et ce notamment au niveau du bureau. Ainsi, le bureau, et plus particulièrement le président, joue un rôle de contrôle du temps de travail des salariés. Depuis plus de dix ans, au sein de l'association les salariés doivent comptabiliser de manière journalière leur temps de travail. Cette procédure a été décidée par le bureau dans une logique de soutien des salariés. Il a été constaté en effet que les salariés effectuaient un nombre d'heures supplémentaires massif, qui n'étaient pas toujours récupérées ou rémunérées, un fonctionnement allant à l'encontre des valeurs associatives sur le respect des individus et conduisant à un épuisement professionnel. Ainsi, ce contrôle des heures est perçu comme un moyen de soutenir les salariés et de les accompagner dans l'activité en fournissant au bureau un indicateur pour réduire ou non le volume d'activité. Dans un autre cadre, pour donner de la vie à la gouvernance et ne

pas la cantonner à des dimensions gestionnaires, l'association a mis en place depuis plusieurs années une commission de programmation qui se réunit trois fois par an. Cette commission comprend les deux salariées programmatrices, le bureau et des adhérents cooptés. Il est intéressant de voir dans cette dernière catégorie la présence d'anciens membres du bureau qui s'en sont retirés ne se sentant pas compétents pour les questions gestionnaires et d'adhérents, mais qui ont un attrait profane et non expert pour l'art et la culture.

Quant à ZINC-Seconde Nature, le rapprochement entre les deux associations a conduit à une collaboration étroite des instances de gouvernance, qui se traduit notamment par des assemblées générales communes, même si les conseils d'administration restent séparés, et à un budget consolidé pour les deux associations. Ce rapprochement sans fusion reflète une réelle volonté de collaborer sur différents territoires en mobilisant une diversité accrue d'acteurs, qui révèle l'existence de dynamiques de réciprocité fortes entre ces deux associations. Par ailleurs, ZINC, a développé une réelle stratégie d'élargissement de son conseil d'administration à des profils plus variés, intégrant ainsi des chefs d'entreprises, des acteurs du secteur culturel, des acteurs de la formation professionnelle et des acteurs du tourisme.

Dans le cas de l'Espace culturel de Chaillol, il est intéressant de noter l'initiative récente, datant de 2021, de créer des journées de réflexion réunissant les membres du CA. Du fait de la distance physique entre les membres du CA, les réunions se réalisent en visioconférence ou en format hybride. Il est clairement identifié que ce manque de proximité physique temporaire réduit la vie conviviale de l'association. Ainsi, en créant des journées de réflexion, à l'initiative du directeur et reprises par le bureau, le but est d'avoir un temps long, une journée, voire un week-end, d'échange à la fois sur des questions gestionnaires, mais aussi sur des questions en lien avec la dimension sociopolitique de l'association comme la question des droits culturels.

Des similarités dans le fonctionnement de la gouvernance des quatre associations ressortent clairement. La recherche d'une diversification dans la composition du conseil d'administration, que ce soit sur la base d'un critère de compétence ou d'expertise et/ou sur la base d'un critère de proximité qui est vue comme une façon de visibiliser des liens de réciprocité entre acteurs et d'en faire une ressource pour consolider et développer leur projet associatif. Il y a également une recherche partagée dans la dynamisation des espaces de gouvernance pour en faire des espaces de vie de l'association, des espaces de participation et de coconstruction et non des espaces de contrôle et/ou d'enregistrement de l'activité. Une troisième similarité réside dans la recherche d'une mise en discussion au sein de ces espaces de la dimension sociopolitique, ce qui est perçu comme une nécessité pour faire vivre l'association et réduire le péril gestionnaire. La vie de la dimension sociopolitique repose sur la réciprocité.

## Conclusions : quelles stratégies associatives en termes d'hybridation ?

---

L'entrée par l'hybridation, telle que nous la proposons dans une acception large qui dépasse une approche dichotomique des ressources publiques/privées, nous a permis d'analyser la spécificité des différentes stratégies mises en place par les associations. Nous avons ainsi pu identifier des choix stratégiques variés, visant à l'élargissement de leurs ressources monétaires mais aussi non monétaires. En effet, les quatre associations qui ont participé à cette recherche nous ont montré que, derrière une même action, à savoir la recherche de nouveaux financements, des logiques différentes pouvaient être mobilisées pour mener à bien le même type d'activités et que la logique entrepreneuriale ne devait pas nécessairement être prédominante.

Pour rappel, les associations étudiées ont été sélectionnées notamment pour leur finalité sociale en réponse à des besoins sociaux insatisfaits (à partir d'une conception de la culture comme vecteur de citoyenneté et de démocratie) et pour leur ancrage territorial, revendiqué et partagé par les partenaires. Ces dimensions expliquent pourquoi les financements publics constituent une part importante de leurs budgets, malgré des stratégies en faveur d'une plus grande hybridation classique des ressources. Ce processus d'hybridation se traduit tout d'abord par une diversification accrue des ressources publiques, qui proviennent d'institutions variées et situées à des échelles différentes, allant jusqu'à l'échelon européen pour certaines associations. Cette multiplication des sources de financement public est vécue, sans surprise par rapport à ce que nous enseigne la littérature (Bucolo *et al.*, 2019; Fraisse, 2018), comme une source d'incertitude quant à la pérennisation du projet et comme un alourdissement des tâches administratives. Les associations étudiées, qui existent depuis plus d'une vingtaine d'années, ont toutefois souligné l'importance des relations de confiance construites avec certains acteurs publics et la reconnaissance par ces derniers de leur contribution au développement artistique et culturel dans leurs territoires. Ces relations, basées sur une logique réciprocaire, se sont d'ailleurs révélées essentielles durant la crise sanitaire.

Pour certaines associations, le processus d'hybridation se fait également à partir d'une diversification des activités qui entraîne un développement des ressources issues de la prestation de services et/ou des ressources venant du mécénat. Cette hybridation vers des ressources privées a toutefois montré certaines limites durant la crise sanitaire, en particulier pour les associations qui dépendaient des recettes venant de la prestation de services ou d'activités ouvertes au public. Sans les aides publiques durant la crise sanitaire, ces associations n'auraient sans doute pas survécu.

Cependant, alors que la littérature actuelle se concentre sur la question de la perte d'identité organisationnelle qui conduit les associations à devenir « *business-minded* », avec l'augmentation de la part des ressources marchandes dans les budgets associatifs, ce travail met en exergue la possibilité d'une hybridation des ressources qui permette le maintien de la mission principale de l'organisation, celle de contribuer à la démocratisation culturelle, vécue de différentes manières par les organisations interrogées (certaines à travers la fourniture de services culturels directs, d'autres en tant que soutien aux travailleurs et aux organisations du secteur, certaines en intervenant dans les quartiers défavorisés, d'autres dans les zones rurales).

Par ailleurs, cette approche nous a permis de reconstruire le parcours des organisations étudiées, en esquissant une analyse de leur histoire dans le temps. Nous avons tenté de relire les choix opérés par les associations sous un angle différent, c'est-à-dire en intégrant la réciprocité là où elle restait invisible, dans leur parcours et dans leur manière de développer l'imbrication des différentes formes de ressources mobilisées. Ce travail met ainsi en lumière à la fois la centralité de la logique réciprocitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, non marchandes et réciprocitaires, qui permettent le développement ou la survie du projet associatif, pour et avec les citoyens.

Ainsi, la logique de réciprocité, si on ne la limite pas à la mobilisation de dons et du bénévolat, participe au maintien du projet collectif au fil du temps. La fonction sociopolitique de contribution à la démocratisation culturelle de ces associations demeure en effet centrale. Malgré la diversification des activités et des financements, nous n'avons pas observé d'éloignement de leur mission (*mission drift*). Au contraire, la valorisation de leur contribution à l'intérêt général et leur fonction sociopolitique constitue clairement pour elles une stratégie afin de consolider leur reconnaissance et leur légitimité auprès de leurs publics, mais aussi auprès de leurs partenaires.

Ce travail a donc révélé à la fois la centralité de la logique réciprocitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, redistributives et réciprocitaires, qui ont permis à ces associations d'adopter des choix stratégiques en matière de gouvernance et de maillage territorial afin de se développer et de garder le cap de leur mission, malgré les difficultés rencontrées tout au long de leur histoire. Un premier choix a concerné leur gouvernance et plus précisément, une réflexion sur le conseil d'administration, à la fois sur son élargissement à une plus grande diversité de parties prenantes et sur son rôle de soutien à l'équipe salariée. Ces évolutions de la gouvernance ont pris appui sur des logiques relevant de la réciprocité, basées sur l'adhésion au projet, l'engagement militant, la proximité des acteurs, la mutualisation des compétences et le renforcement des dynamiques participatives, que ce soit entre administrateurs et salariés ou entre différentes parties prenantes (par exemple en encourageant la participation des artistes). Une deuxième modalité stratégique repose sur le renforcement du maillage territorial. Les quatre associations ont tissé des liens sur leurs territoires, dessinant comme une forme de réappropriation du territoire par les acteurs locaux, à partir d'une mutualisation de ressources, dépassant les logiques du marché et de la redistribution et s'appuyant sur la réciprocité et la confiance entre acteurs d'un même territoire.

Notre recherche contribue ainsi à réhabiliter la notion de réciprocité dans le concept d'hybridité des ressources et à réaffirmer le rôle des collectifs pour créer et entretenir des dynamiques de réciprocité. La réciprocité est souvent appréhendée comme secondaire dans l'hybridité, comme moins centrale que la redistribution et le marché. Cela provient de deux caractéristiques : la limitation de la réciprocité au bénévolat et aux dons et son invisibilité comparative. Le couplage exclusif réciprocité/bénévolat tend à circonscrire l'ampleur de la réciprocité. Si le lien entre les deux est pertinent dans une visée comptable afin de rendre compte de cette ressource à partir des comptes « emploi des contributions en nature » et « contributions volontaires par catégorie », il est trop limitatif pour exposer la réciprocité dans son entièreté. Cette entièreté est liée à la seconde caractéristique, la forte invisibilité de la réciprocité. Les ressources marchandes et publiques sont, pour leur part, fortement visibles, car elles donnent à voir des flux financiers ce qui n'est pas le cas de la réciprocité qui, par définition, n'est pas caractérisée par des flux de cette nature et qui est donc moins visible. Dans un environnement institutionnel qui met l'accent sur la quantification des rapports d'échange, la réciprocité est reléguée à la périphérie. Or notre analyse met en exergue sa centralité tant comme socle du projet collectif (rappelant l'impulsion réciprocitaire à

la création d'une association) que comme manière d'encadrer les ressources marchandes et publiques mobilisées dans ce projet collectif.

Un second apport de la recherche porte sur l'identification de la dimension multilatérale de la réciprocité. Il met en évidence la complexité de la réciprocité allant au-delà de la notion de bénévolat. Notre étude a montré l'importance des liens sociaux multiples construits par les associations analysées. Ces liens permettent de saisir des ressources potentielles ou latentes, monétaires ou non monétaires, et ce directement ou indirectement. Les ressources potentielles ou latentes sont des ressources non mobilisées par l'association, mais mobilisables grâce à l'engagement au sein de l'association ou en lien avec l'association. La différence entre l'accès indirect ou direct à une ressource se fait à partir de l'existence ou non d'un intermédiaire. Dans l'étude, nous avons pu mettre en lumière que les multiples réseaux auxquels l'association participe ou qu'elle tisse lui permettent d'accéder à des ressources diverses : accès à des services, comme l'hébergement gratuit d'artistes par des spectateurs, l'aide à l'installation de scènes, etc. ; mais aussi à des financements publics avec par exemple des financeurs qui ont sollicité en urgence les associations, car la crise sanitaire avait perturbé les fonctionnements administratifs alors que des enveloppes budgétaires étaient encore disponibles. Ainsi, la logique de réciprocité contribue à maintenir le sens du projet collectif dans la recherche de différentes sources de financement et dans la diversification des activités.

Il y a là un enjeu tant pour la recherche que pour le monde associatif. Caractériser les formes que peut prendre la réciprocité est à la fois une question de recherche et un enjeu stratégique pour les associations. L'identification de la place de la réciprocité dans les organisations, au-delà de la seule prise en compte des dons et du bénévolat, permet de mieux comprendre comment les différentes ressources s'articulent et interagissent pour potentiellement procéder à des ajustements stratégiques. Le caractère peu visible de la réciprocité, à la fois dans ses dimensions intrinsèques et par le fonctionnement du champ institutionnel, fait que les acteurs associatifs peuvent eux-mêmes l'invisibiliser.



## Bibliographie

---

- Alexander, J. A., Weiner, B. J. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223-242.
- Ashworth, R., Boyne, G., Delbridge, R. (2009). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 19(1), p. 165-187.
- Baines, D. (2010). Neoliberal Restructuring, Activism/Participation, and Social Unionism in the Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), p. 10-28.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), p. 1419-1440.
- Bonny, Y. (2017). "Les recherches partenariales participatives. Éléments d'analyse et de typologie" in A. Gillet, DG Tremblay *Recherches partenariales et collaboratives* Presses universitaires de Rennes, p. 25-44)..
- Brandsen, T., Karré, P. M. (2011). Hybrid Organizations : No Cause for Concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), p. 827-836.
- Bucolo, E., Eynaud, P., & Gardin, L. (2019). Les modèles socio-économiques associatifs. *INJEP*. <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-associatifs/>
- Bunel, C., Delvainquière, J.-C. (2023). Dépenses culturelles des collectivités territoriales de 2015 à 2020. *Culture chiffres*, 2(2), p. 1-39.
- Chataigné, H., Colin, B., Pateau, G. (2020). *Quels mesures et accompagnements pour faire face à la crise ?* (Observatoire de la mobilisation coopération arts et culture conte le covid-19). UFISC.
- Chiapello, È., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte;
- Chochoy, N. (2015). Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : Pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société: *Revue française de Socio-Économie*, n° 15(1), 153-173.
- Curchod, C., Morale, J., Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression—Quand la légitimité, l'identité et le sensemaking sont menacés. *Revue française de Gestion*, 41(248), Article 248.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire : Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.
- Degavre, F., Lemaitre, A. (2008). Approches substantives de l'économie : Des outils pour l'étude des organisations d'économie sociale. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 38.
- Demoustier, D., Draperi, J.-F., Lambert, M., Fretel, A., Lethielleux, L., Pleintel, L., Ramirez, J., Richez-Battesti, N., Petrella, F., Roger, B., Observatoire national de l'économie sociale et solidaire. (2020). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Juris éditions.
- Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations : A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), p. 417-436.
- DOR, M., Bucolo, E., Eynaud, P., Gardin, L. (2020). *Les modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe* [Rapport d'étude]. INJEP. <https://injep.fr/publication/les-modeles-socio-economiques-du-tiers-secteur-en-europe/>
- Eme, B., Laville, J. L. (1994). *Cohésion sociale et emploi*. Desclée de Brouwer.
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). 3. (Re)solidariser les organisations. In *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*, Érès, p. 91-160.

- Fraisse, L. (2018). *La co-construction de l'action publique : Définition, enjeux, discours et pratiques* [Rapport de recherche pour la FSMH].
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 232-263.
- Gibson-Graham, J. K. (2008). *Diverse economies : Performative practices for 'other worlds'*. Socioeco.Org. [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-2089\\_en.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-2089_en.html)
- Gilbert, N. (2002). *Transformation of the Welfare State : The Silent Surrender of Public Responsibility*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195140745.001.0001>
- Gimello-Mesplomb, F. (2003). Le prix de la qualité. L'Etat et le cinéma français (1960-1965). *Politix*, 61(1), p. 95-122.
- Greffé, X., & Pflieger, S. (2015). *La politique culturelle en France*, Paris, La Documentation française.
- Henry, M.-C., & Larminat, L. (2019). "Les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles, la réciprocité comme dimension structurante – étude exploratoire". *Opale / CRDLA*.
- Hvenmark, J. (2013). Business as Usual? On Managerialization and the Adoption of the Balanced Scorecard in a Democratically Governed Civil Society Organization. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), p. 223-247.
- INSEE. (2017). *L'économie sociale en 2015*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3202384?sommaire=2506122>
- International Labor Organization. (2021). *Cooperatives and the wider social and solidarity economy as vehicles to decent work in the culture and creative sector* [Publication]. [http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/WCMS\\_825146/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/sse/WCMS_825146/lang--en/index.htm)
- Islam, N. (1993). Public enterprise reform: Managerial autonomy, accountability and performance contracts. *Public Administration and Development*, 13(2), 129-152.
- Jany-Catrice, F. (2012). Quand mesurer devient maladif. *Revue Projet*, 331(6).
- Juan, M., & Laville, J. L. (2019). *Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire* [Étude pour le FONJEP]. FONJEP.
- KPMG. (2017). *Baromètre de la mesure d'impact social*.
- La Labo de l'ESS. (2018). *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire* (p. 48).
- Labo de l'ESS. (2020). *Culture et ESS* (Voie d'action pour développer l'économie culturelle sociale et solidaire).
- Langeard, C., Liot, F., & Rui, S. (2014). "L'évaluation débordée par l'expérience artistique et culturelle. Réflexions sur les enjeux et les modalités d'évaluation des théâtres". *La scène*, n° 72.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Les Presses de Sciences Po.
- Lascoumes, P., & Le Gales, P. (2007). Introduction : Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Gouvernance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 20(1), 1-21.
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). *Les services sociaux entre associations, État et marché*. La Découverte.
- Le Grand, J., & Bartlett, W. (1993). *Quasi-markets and social policy*. Palgrave MacMillan.
- Le Mouvement associatif. (2021). *Impact de la crise sanitaire sur la vie associative—Bilan 1 an après* (p. 21).
- Le RAMEAU. (2019). "—Parcours d'expérience : Modèles socio-économiques des têtes de réseau de proximité de Jeunesse et d'Éducation populaire", Rapport de la recherche-action FONJEP.

- Lussault, M. (2007). *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*. Le Seuil.
- Maier, F., Meyer, M., Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1).
- Mallon, R. D. (1994). "State-owned enterprise reform through performance contracts: The Bolivian experiment". *World Development*, 22(6).
- Mauss, M. (2007). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* (Presses universitaires de France).
- Négrier, E. (2017). *Le ministère de la Culture et la Politique culturelle en France : Exception culturelle ou exception institutionnelle ?* <https://hal.science/hal-01442310>
- OCDE. (2022). *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. Organisation for Economic Co-operation and Development. [https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/the-culture-fix\\_991bb520-en](https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/the-culture-fix_991bb520-en)
- Pache, A.-C., Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.
- Pecqueur, B., Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : Un couple allant de soi ? *Revue internationale de l'économie sociale. RECMA*, 325, p. 48-64.
- Petrella, F., Richez-Battesti, N. (2012). Les logiques d'interaction entre associations et institutions publiques dans la gouvernance locale. *Informations sociales*, 172(4), p. 81-90.
- Petrella, F., Simsa, R., Pape, U., Pahl, J. B., Brandsen, T., Richez-Battesti, N., & Zimmer, A. (2022). Dealing With Paradoxes, Manufacturing Governance: Organizational Change in European Third-Sector Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2), p. 237-259.
- Polanyi, K. (1983). *La grande transformation* (Vol. 39). Gallimard Paris.
- Polanyi, M. (1957). Problem solving. *The british journal for the philosophy of science*, 8(30), p. 89-103.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Prouteau, L. (2018). *Bénévolat et bénévoles en France en 2017: Etat des lieux et tendances*. Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique et Centre de recherche sur les associations.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. (Simon&Schuster).
- Rodriguez, J. (2016). *To Sell or Not To Sell ? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations* (IETM).
- Salamon, L. (1987). Partners in Public Service : The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In *The Nonprofit Sector* (Walter Powell, Yale university Press, p. 99-117).
- Saoudi, M. (2018). « Le mécénat culturel. Vers la fin de l' "exception culturelle française" ? » *Gestion & Finances publiques*, 2, Article 2.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). "Theorizing Hybridity : Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits". *Public Administration*, 93(2), p. 433-448.
- Smith, S. R., & Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire : The Welfare State in the age of contracting*. Harvard University Press.
- Suarez, D. (2010). "Street Credentials and Management Backgrounds : Careers of Nonprofit Executives in an Evolving Sector". *Stanford PACS*, 39, p. 696-716.
- Tchernonog, V. (2018). *Les associations : État des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?*
- Tchernonog, V., Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3e édition, Dalloz Juris éditions.

Tchernonog, V., & Pruteau, L. (2023). *Le paysage associatif français*, 4e édition Dalloz.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). "Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990". *American journal of Sociology*, 105(3), p. 801-843.

Trasciani, G. (2020). "The relationship between public authorities & third sector organisations in changing welfare states: The case of asylum reception services in France and in Italy", Thèse de doctorat, Aix-Marseille.

Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Zimmer, A., Hoemke, P., Pahl, B., & Rentzsch, C. (2018). *Resilient Organizations in the Third Sector* (TSI, E-book Author). <https://emes.net/publications/books/resilient-organizations-in-the-third-sector/>

## FAIRE FACE AUX DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT DANS LES ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

### QUELLES STRATÉGIES D'HYBRIDATION DES RESSOURCES ?

Dans un contexte marqué par des transformations profondes de l'environnement économique et institutionnel, de nombreuses associations réinterrogent leur modèle socioéconomique et expérimentent de nouvelles formes de mobilisation de ressources, pas uniquement financières. Dans cette perspective, cette étude, financée par l'Institut français du monde associatif (IFMA) dans le cadre d'un appel à projets sur « le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19 » soutenu par l'INJEP, examine de plus près les réflexions, solutions et pratiques d'hybridation des ressources mises en œuvre par les associations artistiques et culturelles pour assurer leur pérennité.

Par hybridation, nous entendons le fait d'articuler et d'agencer des ressources de nature différente. L'hybridation des ressources, encouragée par les pouvoirs publics depuis quelques décennies comme une solution à la diminution des financements publics n'est toutefois pas sans risques pour les associations. Malgré des stratégies très variées de la part des associations, la diversité des financements, qui permet de maintenir des activités, de se développer et d'innover, interroge néanmoins le maintien du projet initial et des valeurs caractérisant l'association. C'est pourquoi, au-delà de la situation d'urgence et des problèmes de trésorerie à court terme causés par la crise sanitaire en 2020, ce travail étudie plus largement les stratégies mises en œuvre par ces associations pour faire face aux transformations de ce secteur.

Notre question de recherche est dès lors la suivante : comment se construisent et se transforment les modalités d'hybridation des ressources au sein des associations artistiques et culturelles ? Pour y répondre, des études de cas approfondies ont été menées auprès de quatre associations artistiques et culturelles, dans le cadre d'une méthodologie qualitative et partenariale. Ce travail a permis de mettre en évidence la diversité des stratégies d'hybridation identifiées tout en soulignant le rôle central des relations de réciprocité dans le maintien du projet collectif ainsi que dans la mobilisation et la diversification des ressources des associations.



ISSN : 2727-6465