

INJEP NOTES & RAPPORTS

■ **Décembre 2024**
■ INJEPS-2024/19

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

Quelles stratégies d'hybridation
des ressources ? SYNTHÈSE

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.*

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 réciproitaire, 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 réciproitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, non marchandes et réciproitaires 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 réciproitaire et la forte interconnexion des logiques marchandes, redistributives et réciproitaires 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.

Bibliographie

Battilana J., Dorado S., 2010, « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), p. 1419-1440.

Bucolo E., Eynaud P., Gardin L., 2019, *Les modèles socio-économiques associatifs*, INJEP Notes & rapports.

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.

Demoustier D., Draperi J.-F., Lambert M., Fretel A., Lethielleux L., Pleintel L. *et al.*, 2020, Observatoire national de l'économie sociale et solidaire, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juris éditions.

Fraisse L., 2018, « La co-construction de l'action publique. Définition, enjeux, discours et pratiques », Rapport de recherche pour la FSMH.

Gibson-Graham J.K, 2008, « Diverse economies: Performative practices for other worlds », *Progress in Human Geography*, 32 (5).

Greffe X., Pflieger S., 2015, *La politique culturelle en France*, Paris, La Documentation française.

Labo de l'ESS, 2018, *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*.

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, p. 46-48.

Laville J.-L., Nyssens M., 2001, *Les services sociaux entre associations, État et marché*, Paris, La Découverte.

Le Mouvement associatif, 2021, *Impact de la crise sanitaire sur la vie associative. Bilan 1 an après*.

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), p. 972-1001.

Polanyi K., 1983, *La grande transformation*, Paris, Gallimard.

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.

Tchernonog V., 2018, « Les associations: État des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? », Centre d'économie de la Sorbonne, Centre de recherche sur les associations

Tchernonog V., Prouteau L., 2023, *Le paysage associatif français*, Dallos, 4^e édition.

Retrouvez l'intégralité du rapport téléchargeable sur www.injep.fr

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