

L'HYBRIDITE DES RESSOURCES AU REGARD DE LA CRISE SANITAIRE : SYNTHESE

Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse et Francesca Petrella
Aix Marseille Univ, CNRS, LEST, France

Introduction

L'objectif principal de ce projet est d'analyser les évolutions dans les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles, en particulier dans le contexte sans précédent de crise sanitaire liée au Covid-19. Notre recherche analyse plus spécifiquement la notion d'hybridation des ressources en examinant à la fois les facteurs organisationnels et institutionnels. Dans ce contexte très incertain, de nombreuses associations artistiques et culturelles ont interrogé leur modèle socio-économique et ont expérimenté de nouvelles formes d'articulation des ressources. Afin d'analyser l'hybridation des ressources et ses contradictions, nous adoptons l'approche théorique de Polanyi. Ce cadre d'analyse nous a permis d'étudier les associations et leurs activités en tenant compte de leur encastrement dans un environnement particulier, au sein duquel elles jouent un rôle socio-politique important. Par conséquent, alors que ces dimensions sont souvent séparées, notre analyse révèle la nécessité d'étudier l'hybridation des ressources en lien avec les stratégies mises en œuvre par les associations, au regard de trois dimensions : leur gouvernance, et en particulier l'intégration d'une diversité de parties prenantes dans la gouvernance ; leur dynamique de réseau et les formes de coopération qu'elles ont engendrées : et la reconnaissance de leur contribution à l'intérêt général. Ces trois dimensions permettent de relier la question de l'hybridation des ressources au projet socio-politique des associations.

Présentation synthétique du cadre conceptuel

Dans le contexte de crise lié à la pandémie, de nombreuses associations artistiques et culturelles se sentent aujourd'hui fortement fragilisées (MCAC, 2020 ; Mouvement Associatif, 2020 ; Le Labo de l'ESS, 2020). A travers elles, c'est tout un écosystème qui est menacé (UFISC 2020), car leur transformation touche tout autant la création, la production et la diffusion que l'accessibilité à la culture, et la monétisation. Si la culture est « au cœur de la cohésion sociale », comme le souligne le Ministère de la Culture (2020), Le Labo de l'ESS (2018) 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.

Partant des travaux ayant caractérisé, d'une part, les modèles socioéconomiques des associations et leurs évolutions, et, d'autre part, les organisations hybrides, nous analysons les formes d'hybridation de ressources et leurs évolutions, en tenant compte des réponses adoptées pour faire face à la crise sanitaire. Adoptant la grille de lecture de Polanyi, nous analysons trois logiques d'échange économique, la redistribution, le marché et la réciprocité. Alors que de nombreuses études adoptent une approche dichotomique des ressources, entre marché et Etat, ce travail vise ainsi à mettre en évidence l'existence et la compréhension des trois logiques. Ainsi, dans cette étude, nous examinons non seulement les modèles organisationnels hybrides mais aussi les dimensions réciprocitaires qui sont basées sur des relations personnelles et pour lesquelles confiance et loyauté sont essentielles. Notre revue de littérature fait clairement ressortir que l'hybridation des ressources est au cœur de la spécificité des associations qui se situent à la croisée des logiques d'échange. Un renforcement de l'hybridation est toutefois une 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. Mais la littérature met aussi 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.

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

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

Présentation synthétique de la méthodologie

Pour cette étude, nous avons choisi une méthodologie qualitative, basée sur la comparaison de quatre études de cas approfondies dans la Région Sud (Art et Culture – La Chouette, L'Espace Culturel de Chaillol, Les Têtes de l'Art, ZINC-Seconde Nature). Adoptant une approche constructiviste, il nous a semblé essentiel de coconstruire d'abord l'enquête puis l'analyse, avec un échange régulier avec les acteurs du territoire.

Plusieurs sources ont été mobilisées. 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 de certaines parties prenantes comme la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), la communauté de communes Alpes Provence Verdon, la CAF04. En parallèle, afin de compléter nos données, diverses observations sur le terrain ont été réalisées : pendant les festivals, lors d'événements artistiques, lors d'une assemblée générale ou pendant les réunions du conseil d'administration et du personnel. En outre, un groupe de travail collectif afin de faire interagir les 4 associations a été réalisé qui s'est réuni plusieurs fois à différents stades de la recherche. Ces données de première main (entretiens, observations, réunions de travail) ont été associées à une analyse documentaire concernant les associations étudiées : leurs rapports d'activités des 2 ou 3 dernières années, leur bilans et dossiers financier d'exercice de trois dernières années, les informations publiées sur les réseaux sociaux et sur leurs sites web.

Les cas ont été choisis sur la base de cinq critères : une réponse à des besoins sociaux insatisfaits (accompagnement des acteurs précarisés et isolés, l'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 (toutes les quatre ont émergé à la fin des années 1990).

Retour sur le déroulé de la recherche

La recherche se déroule officiellement sur une période de 12 mois dans le cadre d'un contrat post-doctoral du 1^{er} juillet 2021 au 30 juillet 2022. La réalité est toutefois différente et s'étale sur deux ans. Nous pouvons distinguer quatre phases. La première phase que l'on peut qualifier de

« construction » s'est déroulée de novembre 2020 à juin 2021. Lors de cette phase nous avons construit le projet de recherche en lien avec les partenaires socioéconomiques. La deuxième phase fut celle de la « réalisation ». Elle s'est déroulée de juillet 2021 à juillet 2022, lors de cette phase le protocole de recherche a été réalisé (finalisation de la revue de littérature, réalisation du travail d'enquête, première analyse et confrontation avec les acteurs). La troisième phase est celle de la « finalisation ». Elle s'étale sur une période de trois mois (août 2022 – octobre 2022) et consiste en la rédaction du rapport de la recherche. Enfin, une quatrième phase, à venir sur la période novembre – décembre 2022 voire au-delà, et celle de la « transmission ». Il est prévu une restitution formelle de la recherche auprès de chacune des quatre associations avec une mise en discussion dans une perspective stratégique ainsi que la valorisation de nos résultats dans différents colloques et supports de publications.

Durant cette recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés. Tout d'abord, des difficultés liées à la thématique de recherche elle-même ont émergé. La recherche s'intéresse à la question de l'impact de la crise sanitaire liée au Covid 19 sur le fonctionnement des associations du secteur artistique et culturel. Cette crise s'est développée en Europe durant l'hiver 2020, le projet de recherche a été déposé auprès de l'Institut Francophone du Monde Associatif en janvier 2021. En conséquence, la crise sanitaire et ses répercussions étaient encore présentes durant le déroulement de l'analyse. Dès lors, le phénomène social observé n'était pas encore stabilisé. La situation sanitaire étant toujours instable, son impact fut plus difficilement identifiable. Ceci impliqua un nécessaire ajustement par rapport à nos intuitions de recherche de départ.

Ensuite sont apparues des difficultés liées à la démarche collective. Si ce type de démarche comporte de nombreux avantages notamment afin de révéler finement la compréhension du phénomène par le croisement des expertises, elle implique des coûts plus élevés de coordination pour maintenir la mobilisation de l'ensemble des membres. La durée de la recherche (12 mois) s'est avérée trop courte pour pouvoir réellement mener à bien une recherche à partir d'une démarche collective. La période était en outre très chargée pour les associations étudiées qui devaient reprogrammer bon nombre d'activités postposées à cause de la crise. Par ailleurs, le fait d'avoir des associations sur deux territoires relativement éloignés (Marseille et les départements des Alpes) n'a pas facilité la démarche collective.

Enfin, mentionnons les difficultés liées au fonctionnement même de la recherche universitaire française. Cette difficulté n'est pas propre à la recherche IFMA, même si la durée du financement (12 mois) y contribue. Parmi les caractéristiques saillantes de la recherche, citons la recherche récurrente de financement par les chercheurs et la multiplication des projets de recherche, phénomènes accentués par le fait que les financements soient de court terme et qui impliquent de devoir perpétuellement gérer des recherches en parallèle et à des stades différents. A ceci s'ajoute, de manière plus évidente pour les enseignants-chercheurs, la non-exclusivité des activités de recherche, avec l'adjonction d'activités liées à l'enseignement et à des tâches administratives.

Résultats

L'entrée par l'hybridation, telle que nous la proposons dans une acceptation large qui dépasse une approche dichotomique des ressources publiques-privées, a permis de mettre en évidence différentes stratégies d'hybridation des ressources, stratégies qui ont évolué dans le temps, notamment pour faire face à la crise sanitaire. Si certaines stratégies sont communes aux associations étudiées, des spécificités ont toutefois été observées. Les avantages et les limites de différentes modalités d'hybridation des ressources ont également été mis en évidence. Mais

surtout, cette recherche a souligné d'une part, la nécessaire imbrication des logiques d'échange, marchandes, redistributives et réciprocatrices, pour assurer le développement et la survie en temps de crise des associations étudiées. D'autre part, elle a contribué à visibiliser et à montrer la centralité de la logique réciprocatrice pour ces associations. 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.

Ainsi, la logique de réciprocité, si on ne la limite pas à la mobilisation de dons et à l'existence du bénévolat, a permis le maintien du projet collectif au fil du temps et ce, même dans le contexte particulier de la crise sanitaire. Leur fonction socio-politique de contribution à la démocratisation culturelle demeure en effet centrale. D'autres choix stratégiques ont été mis en œuvre par les associations qui expliquent, selon nous, leur capacité à garder le cap de leur mission. 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.

Conclusion

La littérature nous apprend que malgré les réponses très diverses des associations, la diversité des financements qui leur permettent de maintenir leurs activités, de se développer et d'innover, interroge néanmoins le maintien du projet initial et des valeurs qui caractérisent l'association. Notre recherche a tenté de mettre en évidence les différentes stratégies associatives en termes d'hybridation des ressources, au sens large, de certaines organisations sélectionnées sur la base de leur activité et de leur capacité à ne pas renoncer à leurs principes de base. En tenant compte de leur écosystème (partenarial, sectoriel et territorial) et de leurs évolutions, notamment à la suite de la crise sanitaire, ces associations ont pu survivre à la crise sanitaire sans renoncer à leur identité organisationnelle. Ce travail a ainsi mis en lumière à la fois la centralité de la logique réciprocatrice et la forte interconnexion des logiques marchandes, non marchandes et réciprocatrices qui permet le développement ou la survie du projet associatif, pour et avec les citoyens.

Les retombées pour le monde associatif

Nos résultats contribuent à renforcer la connaissance des spécificités du monde associatif et plus spécifiquement du secteur artistique et culturel. Ils apportent des éléments sur le besoin de reconnaissance par les acteurs publics notamment du secteur dans l'entière complexité.

Mais les retombées pour le monde associatif sont principalement, selon nous, liées à la notion de réciprocité. Pour les acteurs associatifs directement, et en particulier du secteur artistique et culturel, notre recherche les invite à se questionner sur leur manière de concevoir la réciprocité dans leur association et d'identifier la forme qu'elle prend. Ceci s'intègre pleinement à un travail

d'analyse stratégique de l'organisation. L'identification de la place de la réciprocité dans son organisation, dans l'acceptation large que nous avons développée, permet de potentiellement procéder à des ajustements stratégiques. Le caractère difficilement visible de la réciprocité, à la fois dans ses dimensions intrinsèques et par le fonctionnement du champ institutionnel, entraîne que les acteurs associatifs peuvent eux-mêmes l'invisibiliser. Or pour pouvoir en rendre compte aux partenaires, il est nécessaire de pouvoir le verbaliser et le rendre visible. Par exemple, à ce stade, deux des associations investiguées ont saisi directement la recherche dans une portée stratégique double : interne, en travaillant l'identification de leur spécificité à travers leurs ressources ; en externe, en rendant compte de cette spécificité reposant sur leur qualité de tisseurs de liens et de captation multiple de ressources au-delà d'une dimension monétaire.

Perspectives de recherches futures

Cette recherche ouvre plusieurs pistes de recherches. Nous pensons tout d'abord qu'il serait intéressant de réinterroger les mêmes acteurs dans un an ou deux car comme mentionné ci-dessus, les effets de la pandémie à moyen et à long terme ne sont pas encore apparus. A la fin de notre enquête, les aides publiques étaient encore présentes, le contexte était encore incertain, notamment en ce qui concerne l'avenir du public et du bénévolat dans le champ culturel et artistique. Nous pouvons faire l'hypothèse que la pandémie laissera des traces à long terme qui demanderont aux associations un réajustement de leurs modèles socio-économiques.

Ensuite, nous souhaiterions élargir notre analyse à des associations plus jeunes et de plus petite taille. Cette recherche s'est en effet appuyée sur des associations ayant plusieurs salariés et existant depuis plus de vingt ans. Or certaines associations, plus jeunes et plus petites, qui ont participé à une réunion que nous avons organisée, ont montré leur intérêt pour notre recherche. Les résultats de cette première étude pourraient les aider dans leurs stratégies de développement et dans l'évolution de leurs modèles socio-économiques.

Enfin, nous souhaiterions explorer les logiques de réseaux des associations étudiées et leur impact sur le territoire, dans la mesure où notre recherche a permis d'identifier que ces associations étaient insérées, avaient été à la création et/ou étaient animatrices de nombreux réseaux que nous n'avons pas pu comptabiliser, retracer et analyser de manière approfondie. Or ces réseaux semblent constituer une ressource importante pour ces organisations et contribuer non seulement au développement artistique et culturel mais aussi au développement social et économique des territoires dans lesquels elles sont implantées. Dans cette perspective, nous proposons d'adopter une méthodologie mixte en réalisant une analyse quantitative des réseaux sociaux qui viendrait compléter l'analyse qualitative que nous avons déjà réalisée. L'analyse des réseaux sociaux permettrait de cartographier les organisations sur les territoires, de mieux comprendre leurs liens et les raisons pour lesquelles ces liens se sont créés et développés, tant pour les chercheurs que pour les associations elles-mêmes.

Présentation des principales valorisations du projet à ce jour

- Communication lors des rencontres du RIUESS qui ont eu lieu le 2 juin à Bordeaux : « *L'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les modalités d'hybridation des ressources des associations artistiques et culturelles* ». Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse et Francesca Petrella.
- La participation et la rédaction d'un chapitre dans la rubrique « ce qu'il nous reste à faire » dans la publication des Têtes de l'Art à l'occasion des dix ans du pôle accompagnement : « *10 ans d'accompagnement du tiers secteur culturel* », Giorgia Trasciani, Julien Maisonnasse et Francesca Petrella, LEST CNRS, <https://www.lestetesdelart.fr/decouvrez-notre-nouvelle-publication-10-ans-daccompagnement-du-tiers-secteur-culturel/>

- La publication d'un article dans le journal en ligne « Atlante Editoriale » « WHAT VACCINE FOR FRENCH CULTURE? » TRASCIANI Giorgia. <https://www.atlanteditoriale.com/macroforme/quale-vaccino-per-la-cultura-francese/>