

UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

La culture du rhinocéros

ENQUÊTE ET ANALYSE QUALITATIVE
SUR LA MARCHANDISATION DES
ASSOCIATIONS CULTURELLES

Promotion 2025/26

Présenté par le Master 1
Economie sociale et solidaire

Sous la supervision
d'Emilie Lanciano



Utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans le dossier

L'utilisation de l'IA étant de plus en plus répandue au sein de nos travaux universitaires. Nous souhaitons (l'équipe pédagogique et les étudiant·e·s) faire preuve de transparence en expliquant de quelle manière a été utilisée l'IA dans ce dossier. Tout d'abord, nous voulons appuyer et assurer le fait qu'aucune IA générative n'a été utilisée pour la rédaction finale du dossier qui suit. **Les seules utilisations que nous avons fait de l'IA ont été pour nous aider à la retranscription de certains entretiens ainsi qu'une aide complémentaire à la correction de notre syntaxe et orthographe pour rendre le dossier le plus qualitatif possible.** Néanmoins, toute possible utilisation de cet outil de travail que vous pourriez déceler sur ce devoir ne dépend pas d'une volonté du groupe mais relèverait de comportements individuels de la part d'étudiant·e·s du master.

Sur ce, nous vous souhaitons une agréable lecture de notre rendu d'EAQ,

Les étudiant·e·s de Master 1 Economie Sociale et Solidaire

Sommaire:

I. Les vecteurs de la marchandisation : un environnement économique et politique

contraint.....	10
A. Le désengagement de l'Etat et l'instabilité des financements publics.....	10
a. Le passage d'un soutien structurel à une baisse généralisée des subventions de fonctionnement (Etat, Région, Ville).....	10
b. L'incertitude liée aux calendriers électoraux et aux changements de couleurs politiques, créant un sentiment de "flou total" pour l'avenir des structures.....	12
c. L'inflation et l'augmentation des charges (énergie, salaires) créant un "effet ciseau" qui fragilise les modèles économiques.....	15
B. La généralisation des appels à projets et à la logique de "quasi-marché"	16
a. La substitution des subventions globales par des financements par projet, imposant aux associations à entrer dans des cases.....	17
b. L'instauration d'une mise en concurrence : l'érosion des logiques de coopération.....	17
c. L'adoption du New Public Management, transposant les outils de gestion du secteur privé au monde associatif.....	18

II. La métamorphose des pratiques : entre professionnalisation, bureaucratisation et travail invisible.....

A. L'invasion du travail administratif et la "bureaucratisation"	21
a. Le temps consacré à la rédaction de dossiers et au reporting (jusqu'à 20% du temps de direction) se fait au détriment de la création artistique et de l'humain.....	21
B. Le développement d'une "ingénierie" de projet" ou les compétences techniques (suivi budgétaire, tableaux de bord) deviennent centrales.....	23
C. Transformation du travail : polyvalence et précarité.....	25
a. L'émergence des salariés "couteaux suisses" qui cumulent les fonctions (administratif, communication, ménage, technique) par nécessité économique.....	25
b. Le recours croissant à des contrats précaires (CDDU, alternants, stagiaires, services civiques) pour réduire les coûts fixes.....	28

III. Missions et valeurs sous tension : le dilemme de l'utilité sociale.....

A. Instrumentalisation de la culture et perte d'autonomie artistique.....	30
a. L'injonction à l'utilité sociale : la culture est utilisée comme outil pour des politiques de santé, de cohésion sociale ou de sécurité.....	30
b. Le risque de formatage des projets pour séduire les mécènes ou répondre aux critères des financeurs publics, menaçant la liberté de création.....	32
c. L'adoption d'un lexique marchand : on ne parle plus de public mais de "parts de marché", de "produits finis" ou de "prestations".....	34
B. Le conflit entre accessibilité universelle et viabilité économique.....	36
a. La tension sur les tarifs : l'augmentation des prix de vente (billetterie, cours) pour compenser les baisses de subventions entre en contradiction avec l'objectif de démocratisation culturelle.....	36
b. La segmentation des publics : optimiser les tarifs pour les familles aisées tout en	

essayant de maintenir des tarifs solidaires.....	38
IV. Stratégies de réponse : entre adaptation hybride et résistance militante.....	40
A. Stratégies d'adaptation et de diversification.....	41
a. Développement de recettes propres : location d'espaces, prestations payantes et cours pour amateurs.....	41
b. Montée en puissance du mécénat d'entreprise : enjeux d'éthique et d'image.....	42
B. Le bénévolat comme rempart contre la marchandisation.....	44
a. Le choix du “tout-bénévolat” (pour certaines structures) comme acte politique pour préserver l'égalité, l'esprit collectif et refuser toute hiérarchie salariale.....	44
b. Le réinvestissement du capital professionnel des bénévoles (ingénieurs, cadres) qui offrent des compétences de haut niveau gratuitement pour maintenir la qualité des projets.	46
C. Résistance par l'autonomie et l'ancrage territorial.....	47
a. Le refus délibéré de certaines subventions ou appels à projets pour garder une totale liberté d'action et ne pas “dériver” de l'objet social.....	47
b. Le renforcement du lien avec les habitants et le quartier comme source de légitimité face aux pouvoirs publics.....	49
V. Méthodologie.....	51
Conclusion.....	54
Annexes :.....	56
Sitographie :	56
Articles scientifiques.....	56
Ouvrages scientifiques.....	56
Rapports et documents institutionnels.....	57
Sites internet et ressources en ligne.....	57

Le 30 janvier 2026, après des mois de tumultes dans le Palais Bourbon et les instances législatives de l'Etat français, le projet loi de finance 2026 (plus communément appelé PLF) a été "voté" après l'utilisation de l'article 49 alinéa 3 de la Constitution française par le premier ministre auprès de l'Assemblée Nationale. Dans la continuité de la politique d'austérité voulue par le gouvernement Lecornu (et par la présidence d'Emmanuel Macron), de nombreux secteurs pâtissent de ce projet de loi, promettant à ces derniers un avenir plus incertain qu'il ne l'était déjà.

Pour alimenter ce propos, plongeons-nous dans les chiffres fournis par l'Etat français. Ces chiffres seraient peu pertinents s'ils n'étaient pas comparés aux chiffres du PLF 2025 et ainsi nous permettre de visualiser une tendance claire auprès des associations culturelles. Partons du plus large pour ensuite entrer dans les spécificités. Pour l'année dernière (2025), le budget global de la mission Culture de l'Etat était d'environ 3.7 milliards d'euros, budget qui était déjà en baisse à cause de coupes budgétaires des années précédentes. En comparaison avec 2026, nous assistons à une baisse nette d'environ 4.6% avec un budget pour cette même mission (Artcena). Même si ce dernier ne finance pas directement les associations, cette baisse significative a un impact non négligeable sur le milieu associatif culturel.

Pour détailler davantage, nous devons nous intéresser aux lignes du budget 131 - Création (arts, spectacles...) et 361 - Transmission/démocratisation qui sont les plus représentatives (mais pas les seules) de cette baisse de soutien des associations culturelles car elles correspondent aux fonds donnés aux créations artistiques, aux actions culturelles et aux projets éducatifs dans lesquels les associations sont très présentes. Dans les deux lignes du budget, nous pouvons voir une nette baisse de l'argent alloué à ces missions de l'Etat. Ces baisses sont de l'ordre de 3.25% pour la ligne 131 et de 4.9% pour la ligne 361 (voir tableau ci-dessous). Nous pouvons dès maintenant y déceler une tendance nette dans les baisses similaires aux baisses du budget de culture global.

Programme budgétaire	2025 (LFI)	2026 (LFI)	Evolution	Potentiel impact sur association
-------------------------	------------	------------	-----------	-------------------------------------

131 – Création (arts, spectacles...)	≈ 1 044 M€	≈ 1 009 M€	↓ -3.25%	Direct : subventions compagnies, projets artistiques
361 – Transmission / démocratisation	≈ 760 M€	≈ 723 M€	↓ -4.9 %	Direct : actions éducatives, projets associatifs

Pour compléter ces chiffres, selon l’Observatoire des politiques culturelles (Guillon & Périgois, 2025), nous pouvons aussi constater une baisse nette des subventions des collectivités depuis 2025. En effet, 42% des collectivités ont diminué leurs subventions aux associations culturelles (contre 11% les années précédentes). Ces chiffres sont retranscrits dans la réalité des associations par des régions et départements moins enclins à donner des subventions. Dans la continuité de cette baisse, en 2026, nous pouvons voir un recul dans les crédits gérés par les DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles) de 18 millions d’euros dans le PLF de 2026 d’après un échange concernant le projet de loi au Sénat. A l’heure où nous écrivons ces mots, les collectivités n’ont, pour la plupart, pas pu valider leur budget. Tout laisse à penser que ces dernières suivront la tendance globale : une baisse des aides ou un maintien au mieux de ces dernières.

En effet, à une échelle plus locale, puisque notre rapport se concentre sur la Métropole de Lyon, l’attribution de subventions aux associations du territoire est au cœur de l’actualité. Alors que les élections municipales se rapprochent et dans un contexte sous haute tension, le candidat Renaissance - Les Républicains à la Mairie de Lyon Jean-Michel Aulas a mis en question l’attribution de subventions par la Ville de Lyon à des associations militant contre l’arrivée au pouvoir de l’opposant au maire écologiste actuel Grégory Doucet. Le candidat du centre-droit, à travers cette critique, s’est donc opposé à la politisation des associations, notamment culturelles, si celles-ci reçoivent des aides de financeurs publics. Cette sortie a donc rajouté une couche au phénomène complexe de la marchandisation ainsi qu’au développement de notre réflexion.

Cette situation, en plus de mettre en péril la démocratisation de la culture et la liberté de pensée en France, amène les acteurs·rices de la culture à trouver de nouveaux moyens de se financer. Ici, la focale se fera autour des associations culturelles et de leur marchandisation pour continuer de subsister.

Il faut avoir en tête que le phénomène de marchandisation n'est absolument pas endémique en France. Effectivement, on parle plutôt de phénomène de marchandisation dites "globale" touchant l'ensemble du mouvement associatif. Selon Agnès Aubry (2023), ce phénomène toucherait aussi d'autres pays comme la Suisse. Toujours d'après elle, ce phénomène a pour origine la volonté des pouvoirs publics de gérer les associations comme dans le secteur privé lucratif. Ce changement de paradigme amène les acteurs·rices du milieu culturel à devoir développer des fonctionnements libéraux (appels à projets, etc.). Ce changement les force à s'éloigner des modes de fonctionnements alternatifs développés dans leurs structures, mais aussi des valeurs propres à l'Économie Sociale et Solidaire. Néanmoins, nous devons ajouter de la couleur à notre nuancier. Cette situation n'est pas une fin en soi et de nombreuses associations réussissent à sortir leur épingle du jeu. C'est en tout cas ce que suppose Anaïs Bertron (2023) dans son article "Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums". D'après elle, les structures sont aussi bien aptes à accepter la marchandisation afin de pouvoir bénéficier de financements tandis que d'autres inventent de nouvelles formes de collaboration et d'organisation du travail pour contourner les contraintes imposées et conserver leur autonomie. Ainsi, nous pouvons voir que les réactions et adaptations sont diverses et mettent en avant toute la complexité du phénomène de marchandisation.

On parle de marchandisation, mais qu'est-ce que ce mot définit ? La notion de marchandisation est utilisée pour analyser les transformations libérales du secteur associatif. D'après Amélie Artis et Florence Gallois (2023), elle définit le processus par lequel des biens, des services ou des activités humaines deviennent des marchandises. Autrement dit, des activités historiquement ancrées dans une logique de solidarité, d'engagement ou de service public se trouvent progressivement intégrées dans des rapports d'échange marchands. Cependant, réduire la marchandisation à une simple mise en vente serait insuffisant et peu nuancé. Artis et Gallois montrent qu'elle repose sur plusieurs dynamiques interdépendantes. Premièrement, la commodification, qui correspond à la monétarisation de l'activité et à l'introduction d'un gain à l'échange. Ensuite, l'économicisation renvoie quant à elle à l'adoption de mécanismes de marché

: rationalisation budgétaire, mise en concurrence et culture de la performance. Et ce, même si ces derniers entrent en tension avec l'objet social initial. Enfin, la commercialisation désigne le moment où le bien ou le service est effectivement mis sur le marché. À ces dimensions peut s'ajouter la privatisation, entendue comme le transfert d'activités vers des acteurs privés, qui ne se confond pas systématiquement avec la marchandisation mais peut en constituer une condition favorable. Cette conception invite à considérer la marchandisation non comme un événement ponctuel, mais comme un processus progressif et structurant. C'est dans cette perspective que Michel Chauvière (2009) propose le concept de "chalandisation". Selon lui, avant même que les associations ne rentrent pleinement dans des logiques marchandes et libérales, elles connaissent une phase transitoire caractérisée par une redéfinition de leurs pratiques autour de l'attractivité, de la communication et de la performance. L'organisation associative tend alors à se penser en termes de visibilité, de positionnement et de capacité à capter des publics ou des financements. Cette phase n'est pas neutre. Elle marque l'introduction d'un concept gestionnaire qui transforme en profondeur les modes d'action et les représentations. Les bénéficiaires peuvent être vu comme des "publics cibles", les partenaires comme des financeurs à sécuriser, et l'action sociale comme une prestation à objectiver et à évaluer selon des indicateurs standardisés (Habitat et Humanisme, 2023). Ainsi, la chalandisation peut être interprétée comme un moment d'adaptation au marché : sans que l'activité soit encore pleinement marchandisée, les catégories et les outils du marché deviennent progressivement dominants.

Dans le contexte de l'économie sociale et solidaire, encadrée juridiquement depuis 2014, cette évolution soulève un questionnement majeur. Les organisations de l'ESS revendiquent une finalité sociale, une gouvernance démocratique et une lucrativité limitée. Pourtant, l'injonction croissante à la performance, à l'innovation et à la concurrence peut conduire à un déplacement des priorités. Le risque n'est pas seulement économique ; il est également normatif. À mesure que les logiques d'attractivité et de compétitivité s'imposent, la mission sociale peut être modifiée pour un langage entrepreneurial, au point de brouiller la spécificité du projet social. Dans cette perspective, la chalandisation ne constitue pas un simple ajustement stratégique aux contraintes budgétaires contemporaines. Elle peut être analysée comme un vecteur de transformation structurelle du secteur, préparant et facilitant la marchandisation à proprement dite. L'enjeu n'est donc pas uniquement de savoir si les associations vendent des services, mais

de comprendre comment l'adoption progressive des référentiels marchands reconfigure leurs objets sociaux, leurs pratiques et leurs rapports aux publics.

Suite à cette (longue) définition du concept de marchandisation, nous devons nous arrêter à la définition du sujet de notre dossier : les associations culturelles. Ce terme est constitué d'une myriade de thématiques différentes allant de l'art plastique à la musique en passant par l'audiovisuel et le patrimoine. Beaucoup de personnes ont une conception limitée de ce que représentent les associations culturelles employeuses. Voici quelques chiffres (Opale, 2025) pour visualiser l'importance de ces associations en 2025. Premièrement, elles représentent 48% de recettes d'activités, 38% de subventions et 14% d'autres ressources telles que les cotisations ou les dons. Côté développement des structures, le budget moyen est passé de 170 000€ en 2018 à 227 000€ en 2023. Cependant, il faut rappeler que le milieu reste hétérogène malgré le développement qu'elles peuvent connaître. En effet, plus de la moitié des associations culturelles employeuses ont un budget inférieur à 105 000€ ce qui laisse entendre que les grandes structures ne sont pas majoritaires dans le milieu. L'impact sociétal des associations culturelles, qui regroupe près d'un quart des associations selon le Département des études, de la prospective et des statistiques, l'impact que ces dernières ont sur le milieu associatif n'est donc absolument pas négligeable. Pour les quelques lecteur·rice·s qui le souhaitent, voici un rappel de l'importance de celles-ci. Tout d'abord, le milieu militant dans lequel elles sont nées, notamment après les mouvements sociaux des années 60-80 nous permet de comprendre que leur rôle ne se limite pas à une simple diffusion artistique mais bel et bien à la construction d'espaces de vie alternatifs ou à la production de discours critiques. Cette généalogie militante explique pourquoi les associations culturelles occupent aujourd'hui une place prédominante dans les rapports de pouvoir symboliques. Leur capacité à structurer des récits, à organiser des événements publics ou à mobiliser des publics leur confère un rôle qui dépasse la diffusion culturelle, elles participent à la définition du sens et des normes sociales.

La mobilisation d'articles scientifiques traitant du phénomène de marchandisation ainsi que les entretiens instructifs effectués tout au long de notre enquête nous a permis d'obtenir une vision large des conséquences et résultats de la marchandisation des associations culturelles au sein de la Métropole de Lyon. Cet ensemble de connaissances nous a donc permis d'élaborer des hypothèses de départ sur le résultat de nos recherches dont nous allons tenter d'avoir la confirmation ou non au sein de cet écrit :

- Le contexte politique influence fortement le comportement et la relation des associations culturelles avec les collectivités territoriales. Dans ce cas, les structures peuvent rapidement se sentir menacées par un pouvoir politique n'étant pas en accord avec leurs positions.
- La diversification des ressources financières génère des tensions entre l'accessibilité à la culture et l'adoption des logiques marchandes.
- Le mécénat est une ressource sélective qui renforce les inégalités entre les associations.
- La marchandisation force les bénévoles à se tourner vers des rôles de gestionnaires, nécessitant plus d'efforts et de temps, au détriment de la création.

Ainsi, nous allons essayer, à travers ce rapport, de voir dans quelle mesure la marchandisation transforme-t-elle le rôle, les valeurs et les pratiques des associations culturelles, et quelles tensions engendre-t-elle entre logique économique et mission d'intérêt général ?

Dans le but d'apprécier le bien-fondé de nos hypothèses et afin de répondre à notre problématique, nous avons tout d'abord consacré notre rapport aux vecteurs de la marchandisation et notamment à son environnement économique et politique contraint. Ensuite, nous avons décidé de nous intéresser à la métamorphose des pratiques au sein des associations culturelles en nous focalisant sur la professionnalisation, la bureaucratisation ainsi que la part du travail invisible au sein de l'activité. Nous poursuivons avec la mise sous tension des missions et des valeurs de ces structures en développant notre point sur le dilemme qui entoure l'utilité sociale et la nécessité de ressources économiques. Enfin, nous nous penchons sur les stratégies de réponses et ce, qu'elles soient militantes ou résultante d'une adaptation hybride.

I. Les vecteurs de la marchandisation : un environnement économique et politique contraint

A. Le désengagement de l'Etat et l'instabilité des financements publics

- a. Le passage d'un soutien structurel à une baisse généralisée des subventions de fonctionnement (Etat, Région, Ville)

Les associations culturelles de la Métropole de Lyon s'inscrivent historiquement dans un modèle de financement reposant sur un soutien public structurel. Le terme "subvention de fonctionnement", entend une aide financière accordée par une autorité publique, que ce soit l'État, les collectivités territoriales ou les établissements publics, destinée à couvrir les charges courantes d'une structure (salaires, loyers, frais généraux), sans contrepartie directe. À la différence d'un financement ponctuel, ce soutien structurel vise à garantir la continuité de l'activité et à assurer la stabilité institutionnelle de l'association. Il constitue ainsi un levier central de pérennité et d'autonomie pour les associations culturelles, en leur permettant de développer leurs projets dans la durée. Or, les entretiens réalisés révèlent un constat largement partagé: ce soutien structurel tend à se réduire, à stagner, voire à devenir plus incertain.

Les acteur·rice·s interrogé·e·s décrivent une dynamique de baisse progressive des subventions de fonctionnement. Cette diminution ne relève pas de situations isolées, mais semble s'inscrire dans un mouvement plus global. "C'est la baisse du financement public pour tout le monde. Tout le monde est touché " (Claire, F, Accès à la culture pour tous.tes, Dirigeante); "la région se désengage de pas mal de structures culturelles de de Lyon " (Olivier, H, Education Populaire, Bénévoles). D'autres évoquent des réductions concrètes, parfois symboliquement fortes lorsqu'elles concernent des financeurs historiques : «c'est la première année que notre financeur historique nous baisse le budget... on a eu 5 000 euros en moins pour les mêmes choses " (Amélie, F, Mobilité internationale, Dirigeant); "L'association ne bénéficie pas de subventions publiques de fonctionnement émanant de la ville ou de l'État, malgré des demandes régulières auprès des institutions compétentes ", (Emeline, F, Improvisation et Théâtre, Bénévoles). Derrière ces financements amoindris, c'est le principe même de la continuité du soutien public qui apparaît fragilisé. Là où les subventions de fonctionnement permettaient d'assurer une relative stabilité, les associations doivent désormais composer avec des budgets stagnants ou en diminution.

Les associations relient explicitement ce désengagement à la baisse des dotations de l'État aux collectivités territoriales, fréquemment mentionnée comme un facteur explicatif central. Comme l'expriment plusieurs enquêté·e·s; "L'État donne moins de dotations aux collectivités territoriales, qui coupent un peu là où elles peuvent " (Lionel, H, Cinéma, Dirigeant), «On doit rechercher des fonds, parce que les subventions d'État, elles rétrécissent.

Avec nos 3 200 milliards d'endettement, le mouvement va s'accélérer." (Laurent, H, accessibilité à l'art pour des publics éloignés, Dirigeant). Cette logique traduit un effet de cascade budgétaire : les restrictions financières décidées au niveau national se répercutent progressivement jusqu'aux associations culturelles locales, souvent perçues comme un poste d'ajustement. Ainsi, les acteurs interprètent la baisse des financements non comme une difficulté ponctuelle liée à un contexte local, mais comme le signe d'une transformation durable des politiques publiques culturelles, dans laquelle la raréfaction des ressources devient une contrainte structurelle.

Au-delà de la dimension financière, cette évolution transforme la place des associations dans l'espace public. Le recul du soutien structurel limite leur capacité à se projeter, à stabiliser leurs équipes et à développer des stratégies autonomes. Comme l'analyse Jacques Blairon, le passage d'un financement global et pérenne à des formes plus conditionnelles traduit une recomposition de l'action publique, dans laquelle les pouvoirs publics se positionnent davantage comme régulateurs que comme soutiens inconditionnels. De son côté, Marthe Nyssens souligne que la dépendance financière des organisations de l'économie sociale peut fragiliser leur autonomie stratégique lorsque les financements deviennent instables ou décroissants. Les résultats de notre enquête illustrent concrètement ces analyses : la baisse des subventions de fonctionnement restreint les marges de manœuvre des structures et les place dans une situation de vulnérabilité accrue face aux décisions publiques.

Ainsi, le passage d'un soutien structurel relativement stable à une baisse généralisée et durable des subventions de fonctionnement constitue un tournant majeur pour les associations culturelles lyonnaises. Il ne s'agit pas seulement d'une réduction budgétaire ponctuelle, mais d'un changement de cadre. Ce glissement redéfinit les conditions d'existence des structures et prépare les recompositions de leurs modèles économiques.

b. L'incertitude liée aux calendriers électoraux et aux changements de couleurs politiques, créant un sentiment de "flou total" pour l'avenir des structures.

Les associations culturelles évoluent dans un environnement fortement politisé où les dynamiques institutionnelles impactent directement leurs conditions d'action. À l'approche des élections municipales prévues en mars 2026, les enjeux se renforcent, notamment en matière

d'orientations budgétaires et de priorités culturelles. Dans ce contexte, plusieurs interrogations se posent : les structures anticipent-elles des changements susceptibles d'affecter leur fonctionnement ? Les équilibres actuels en matière de subventions ou de partenariats publics pourraient-ils être remis en cause ? Plus largement, ces échéances électorales font-elles peser un risque sur leur stabilité et leur sécurité financières à moyen terme ?

Tout d'abord, le poids déterminant des financements publics dans l'économie des associations culturelles. Les collectivités territoriales jouent un rôle central : la Métropole de Lyon, la Ville de Lyon, la DRAC et la Région sont fréquemment mentionnées, qu'il s'agisse d'aides financières directes ou de soutiens logistiques. Cette place prépondérante inscrit durablement les structures dans une relation étroite avec les institutions locales. Par ailleurs, la hausse de l'inflation et des charges salariales a provoqué, dans certaines structures, une progression de la masse salariale de plus de 10 % en trois ans, les contraignant à mobiliser leurs réserves. Bien que les pouvoirs publics réaffirment leur engagement, ils procèdent néanmoins à des ajustements, voire à des diminutions ponctuelles des aides, en lien avec la baisse des dotations étatiques. La situation devient particulièrement sensible lorsque l'activité repose largement sur des conventions municipales pluriannuelles : une alternance politique ou une redéfinition des priorités peut fragiliser les ressources, voire réorienter les projets. Dans un contexte où la Région tend à concentrer ses interventions hors des métropoles, cette configuration renforce la vulnérabilité des associations lyonnaises et alimente un sentiment d'incertitude durable.

Les travaux de Talpin et Bonnevalle (2023) permettent d'éclairer ces dynamiques. Selon eux, l'attribution des subventions municipales ne relève pas uniquement d'une rationalité financière ou gestionnaire, elle s'inscrit également dans des choix politiques. Les décisions budgétaires traduisent des priorités idéologiques, des orientations culturelles et des rapports de pouvoir locaux. Ils montrent également que les organisations qui subissent d'importantes baisses de subventions, pouvant atteindre jusqu'à 30 % d'une année sur l'autre, sont plus exposées à des formes de répressions douces (menaces implicites, pressions ou tentatives d'influence). Chevalier (2022) parle à ce sujet d'"ingérences informelles", désignant ces interventions discrètes mais structurantes des pouvoirs publics dans la vie associative. Par ailleurs, le soutien municipal ne constitue pas seulement une ressource financière, c'est un label de légitimité.

Talpin et Bonnevalle soulignent que l'appui d'une mairie facilite l'accès à d'autres financements publics ou privés. À l'inverse, une baisse ou un retrait de subvention peut fragiliser l'ensemble du modèle économique d'une structure. Dans ce cadre, l'incertitude liée aux calendriers électoraux et aux possibles changements de majorité nourrit un sentiment de "flou total" quant à l'avenir.

Au fil des entretiens, une inquiétude s'est fait entendre. Le possible changement de couleur politique à la mairie suscite des interrogations, parfois même des craintes très concrètes, notamment sur le plan budgétaire. Les professionnels du secteur culturel savent combien les orientations politiques locales peuvent influencer le niveau des subventions et les priorités accordées à la culture. Amélie se souvient que : "Ensuite, sous Rachida Dati, il y a eu d'énormes baisses... S'il y a le Front National qui arrive, ça va être très compliqué pour nous". La peur d'un recul des financements en cas d'alternance politique est exprimée. À l'inverse, Lionel, directeur d'un cinéma associatif se montre plus confiant : "Villeurbanne a toujours été une ville de gauche. Je ne pense pas que ça va bouger, même s'il y aura plusieurs listes de gauche."

Au-delà de la question des baisses de financements, les acteurs évoquent un autre enjeu, celui de l'orientation politique des projets soutenus. Un changement de majorité municipale ne modifierait pas seulement les enveloppes budgétaires mais pourrait aussi influencer sur la définition même de ce qui est jugé légitime, prioritaire ou digne de soutien. Selon la sensibilité politique de l'équipe en place, certains types de projets culturels pourraient être davantage valorisés, tandis que d'autres seraient relégués au second plan. Ainsi, la couleur politique de la municipalité ne façonne pas uniquement les montants attribués mais aussi les lignes artistiques et les dynamiques culturelles encouragées sur le territoire.

Pourtant, le financement associatif n'est pas seulement une question de ressources, c'est également un moyen stratégique pour les politiques publiques locales. En soutenant certaines associations, la municipalité communique, valorise certaines initiatives et oriente l'action culturelle selon ses priorités. Les subventions peuvent servir à mettre en œuvre des politiques locales, à politiser certaines actions ou à mobiliser les associations au service de la ville, renforçant ainsi le rôle des structures culturelles comme partenaires de l'action municipale.

c. L'inflation et l'augmentation des charges (énergie, salaires) créant un "effet ciseau" qui fragilise les modèles économiques.

L'effet de ciseau permet d'expliquer la variation du résultat d'une structure lorsque l'évolution de ses charges diverge de celle de ses produits. Concrètement, si les charges (salaires, énergie, fonctionnement...) augmentent plus rapidement que les ressources, le résultat se réduit mécaniquement. Cet écart peut résulter de différents facteurs : rigidités structurelles, concurrence, inflation ou ajustements financiers. Comprendre cet effet permet d'analyser la mécanique économique d'une organisation, d'évaluer sa rentabilité et d'anticiper ses perspectives d'évolution.

L'inflation et l'augmentation des charges, notamment l'énergie et les salaires, créent un véritable effet ciseau qui fragilise les modèles économiques des associations culturelles employeuses. Concrètement, les associations font face à plusieurs défis financiers : celui de l'inflation et de la hausse des prix, l'augmentation des charges de fonctionnement et la baisse des aides publiques.

L'augmentation générale des prix conduit à relever les tarifs pour maintenir un équilibre budgétaire. Comme le soulignent l'interrogé suivant: "J'augmente mes tarifs régulièrement. De tout. Après parce que j'augmente aussi les salaires parce qu'on essaye d'être, de suivre l'inflation. Mais oui oui là j'ai augmenté absolument tout. Notre comptable nous a dit faudrait bien encore plus augmenter" (Emeline, F, Improvisation et théâtre, bénévole). Ces ajustements reflètent une tentative de compenser l'érosion du pouvoir d'achat et le renchérissement des coûts de fonctionnement. La hausse du prix de l'énergie impacte directement le coût des locaux et des fluides, notamment le chauffage. Comme précisé dans un entretien; " ça a fait que le modèle économique n'était plus viable" (Solenne, F, accompagnements des initiatives, salarié) tant les charges ont crû rapidement. Parallèlement, certaines subventions, en particulier celles de l'État, se réduisent ou deviennent incertaines, obligeant les associations à rechercher des financements alternatifs pour compenser ces manques.

Cette évolution est d'autant plus déstabilisante que nombre de structures demeurent fortement dépendantes des financements publics. Pour certaines, ils représentent jusqu'aux trois quarts du budget annuel. La contraction des subventions de fonctionnement affecte donc

directement l'équilibre économique. Plusieurs interrogées nous parlent de cet effet ciseau, entre la baisse des recettes publiques et l'augmentation des charges incompressibles; “ Les subventions n'augmentent pas, alors que tout augmente : le chauffage, les salaires, le coût de la vie” (Colinne, F, Théâtre, Bénévole). Dans certains cas, cette tension budgétaire conduit à des déficits; “ ça nous a fait finir l'exercice 2024 en déficit “ (Lionel, H, Cinéma, Dirigeant). La diminution du soutien public ne constitue donc pas une simple variable d'ajustement, elle remet en cause la viabilité même des modèles économiques associatifs.

Ces conséquences combinées montrent que l'effet ciseau ne se traduit pas seulement par un déséquilibre financier mais impacte directement le quotidien des associations, la charge de travail des équipes, le sens de l'action et la qualité de l'offre culturelle.

B. La généralisation des appels à projets et à la logique de “quasi-marché”

Dans un contexte marqué par la baisse des subventions de fonctionnement, l'instabilité politique et l'augmentation des charges, les associations culturelles ne sont pas seulement confrontées à une raréfaction des ressources, mais à une transformation profonde des modalités mêmes de financement. Ce passage d'un soutien inconditionnel à une logique de commande publique installe un environnement de "quasi-marché “ où les structures culturelles sont mises en compétition.

Comme le souligne le sociologue Jean-Louis Laville dans ses travaux sur l'économie solidaire, cette mutation marque le passage d'une aide au projet associatif à un achat de prestation : “La généralisation des appels d'offres et des mises en concurrence transforme les associations en prestataires de services pour le compte des pouvoirs publics, les inscrivant dans une logique de marché où la subvention n'est plus un soutien à l'initiative citoyenne mais le prix d'une commande. “ (Jean-Louis Laville, L'Économie sociale et solidaire, 2010)

Cette dynamique de "quasi-marché" impose aux acteurs culturels une standardisation de leurs actions pour répondre aux critères de rentabilité et d'efficacité fixés par les financeurs, fragilisant ainsi leur autonomie.

a. La substitution des subventions globales par des financements par projet, imposant aux associations à entrer dans des cases

La baisse des subventions de fonctionnement globales force les associations culturelles à se muer en quasi-opérateurs de la puissance publique (Gueydan et Jourdan, 2020). Pour être éligibles, les structures sont souvent poussées à une forme d'autocensure, alignant leur langage sur les thématiques prioritaires des financeurs (Blairon, 2015). Ce glissement impose aux structures de se conformer à des critères thématiques et temporels définis unilatéralement, limitant de fait leur autonomie de projet. Cette pression normative est telle que certaines structures choisissent de s'exclure du système pour préserver leur identité : “ Il fallait rentrer dans des cases “ (Hugo, H, SV, Bénévole)

Cette substitution transforme le projet associatif en une sous-traitance publique où l'association devient l'exécutante d'un cahier des charges dont elle n'a plus l'initiative (BLAIRON, 2015). La recherche de financement devient donc une activité structurelle lourde. On observe que “ le gros de l'activité, de septembre à début décembre on va dire, ce sont les dossiers de subvention “. (Rebecca, F, SV, Dirigeante)

L'absurdité de ce système est régulièrement dénoncée par les responsables lyonnais, pointant le décalage entre l'effort fourni et le gain financier : “ en fait je vais me retrouver à faire de l'administratif, à dire : ah bah tiens, oui on a payé tant donc il faut que je remplisse 36 000 fiches ou je demande une subvention de 1000 balles et il faut que je fasse 10 heures à remplir des trucs “. Alors que c'est que 1000 balles “ (Marc, H, EP, bénévole)

L'appel à projets impose un formatage qui bride l'innovation. Les acteurs de terrain soulignent la difficulté de faire coïncider leur identité avec ces grilles rigides : “Des fois, on essaie de faire rentrer des ronds dans des carrés “ (Camille, F, SV, Salariée).

b. L'instauration d'une mise en concurrence : l'érosion des logiques de coopération

La généralisation des appels à projets ne se limite pas à une simple baisse de moyens ; elle traduit une volonté délibérée des pouvoirs publics d'organiser une compétition pour l'accès aux ressources. Cette marchandisation publique consiste pour l'État à placer les associations dans

une rivalité frontale : pour obtenir un financement, elles doivent désormais prouver qu'elles sont plus performantes ou plus efficaces que leurs voisines. (Cottin-Marx, 2019)

À Lyon, cette dynamique fragilise les solidarités de quartier et les réseaux historiques. Les acteurs tentent de préserver une éthique de coopération, mais la réalité budgétaire impose une “chalandisation” du secteur (Marion, 2017), où le partage d'enveloppes restreintes crée des tensions internes : “c'est un peu galère d'être tout le temps quand on demande les mêmes subventions et que c'est la même enveloppe qui va être engagée. Du coup, il faut qu'on voit [...] combien chacun demande pour essayer d'équilibrer un peu “ (Élise, F, EP, salariée). Cette lutte transforme les partenaires d'hier en rivaux : “ On essaie de ne pas trop se marcher sur les pieds quand on cherche des subventions “ (Marie, F, SV, Dirigeante).

Cette concurrence est d'autant plus violente que le secteur privé s'invite désormais sur les créneaux traditionnels des associations. Les structures de l'éducation populaire voient émerger des offres commerciales agressives ciblant leurs propres publics : “ le privé nous impacte aussi... Ils produisent des activités qui sont équivalentes aux nôtres, un peu plus chères, mais par exemple mieux situées topographiquement... donc on commence à entrer dans un système concurrentiel “ (Julien, H, EP, Dirigeante). Cette irruption du secteur lucratif force les associations à se repositionner et à adopter des outils de performance pour survivre, marquant le passage vers une gestion de type managériale.

c. L'adoption du New Public Management, transposant les outils de gestion du secteur privé au monde associatif

L'influence du New Public Management (NPM) constitue le moteur idéologique de cette transformation. Par-delà les multiples définitions, le NPM renvoie à la volonté de transposer les outils, les modes de gestion et d'organisation du secteur privé vers le secteur public.

Le NPM s'immisce dans les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) en leur imposant une vision et une gestion entrepreneuriales afin de stimuler l'efficacité (Moutard-Martin, 2023). Comme le note l'étude des structures lyonnaises, la professionnalisation devient un moyen d'optimisation des financements et de maîtrise des coûts. Les responsables

associatifs sont poussés à adopter des réflexes marchands : “ J'augmente mes tarifs régulièrement. De tout [...] Notre comptable nous a dit faudrait bien encore plus augmenter “ (Axelle, F,EC, salariée)

L'évaluation par les résultats devient le pilier de cette nouvelle gouvernance. Les structures doivent démontrer leur efficacité à travers des indicateurs chiffrés : “ On fait dire un petit peu ce qu'on veut aux statistiques “ (Marc, H, EP, bénévole). Au quotidien, cette gestionnarisation se traduit par l'adoption massive d'outils numériques pour assurer la traçabilité des tâches, cela s'accompagne aussi d'une grande diversité de procédures selon les financeurs, créant un "mille-feuille" de plateformes numériques : “ À chaque financeur vient son lot de [...] un tel c'est sur une plateforme, un tel c'est sur une autre plateforme “ (Thomas,H,Association de promotion culturelle,dirigeante)

Le passage au modèle du NPM comporte un risque majeur de dépolitisation. Pour garantir l'accès aux financements, les associations peuvent être tentées de lisser leur discours ou d'abandonner les volets les plus critiques de leur projet. En se focalisant sur la performance chiffrée, elles risquent de perdre de vue leur mission sociale au profit d'une logique de rentabilité. Le travail invisible, l'écoute, le lien symbolique est ainsi sacrifié car il n'est pas rentable. Le danger ultime est de transformer le projet en une simple unité comptable : “ Le réel danger c'est de dire : Ok, ça ramène de l'argent on le garde ; ça n'en ramène pas on enlève " (Marc, H, EP, bénévole)

Dimension de l'analyse	Modèle historique	Modèle marchand
Type de financement	Subvention globale de fonctionnement	Financement par projet (AAP) et commande publique

Relation au politique	Co-construction, partenariat et confiance	Relation contractuelle, donneur d'ordre et contrôle
Critères de réussite	Utilité sociale et projet artistique global	Performance, efficience et indicateurs chiffrés
Temporalité	Temps long, pérennité et stabilité	Court terme, saisonnalité administrative et urgence
Outils de gestion	Autonomie associative et gestion simple	Reporting, outils numériques
Vision stratégique	Engagement militant et politique	Vision entrepreneuriale (Moutard-Martin, 2023) Marchandisation publique (Jennifer Deram, 2023)

II. La métamorphose des pratiques : entre professionnalisation, bureaucratisation et travail invisible

Les contraintes économiques et politiques analysées précédemment ne restent pas externes aux associations : elles transforment directement leurs manières de travailler. La raréfaction des financements et la montée des exigences des financeurs reconfigurent les pratiques au quotidien. Il s'agit désormais de comprendre comment ces pressions se traduisent concrètement dans le travail associatif.

A. L'invasion du travail administratif et la "bureaucratization"

- a. Le temps consacré à la rédaction de dossiers et au reporting (jusqu'à 20% du temps de direction) se fait au détriment de la création artistique et de l'humain.

L'essor de la professionnalisation associative s'est accompagné d'une transformation profonde des pratiques de travail dans le champ culturel. Si cette professionnalisation se voulait initialement garante de sérieux et de reconnaissance institutionnelle, elle s'est progressivement doublée d'une bureaucratization accrue. Ainsi, les équipes de direction voient aujourd'hui une part importante de leur temps, jusqu'à 20 % selon certaines études (CNRS, 2022 ; Dubois, 2013) absorbée par la rédaction de dossiers, de bilans et de reportings pour justifier leurs actions auprès des financeurs. Ce phénomène interroge directement la place restante pour la création artistique et le travail humain, au cœur même de l'identité de ces structures. En effet, les témoignages recueillis dans les enquêtes de terrain rendent visible cette tension:

"Paradoxalement, c'est pas l'artistique qui est la part la plus forte dans le théâtre, parce qu'il y a beaucoup de choses administratives et organisationnelles, logistiques à gérer." (Nicolas, H, théâtre, Fondateur).

Cette remarque traduit le sentiment d'un déséquilibre croissant entre la mission artistique et la réalité quotidienne du travail. Derrière les sujets de création ou de médiation, s'accumulent des obligations technico-administratives : montage des dossiers de subvention, bilans d'activités, prévisionnels, tableaux d'évaluation et reportings. Nicolas décrit une surcharge qui ronge leur disponibilité, comme souligné dans l'entretien : "Ça prend toujours trop de place, ça prend toujours du temps. [...] À l'intérieur même des demandes de subvention, il y a parfois des choses administrativement un peu lourdes [...] qui pourraient peut-être un peu se simplifier." (Nicolas, H, théâtre, Fondateur).

Ce processus, que Yves Lochard (2016) ou Évelyne Serverin (2019) associent à la bureaucratization du secteur culturel, correspond à une transformation du rapport au travail : les pratiques quotidiennes s'orientent désormais vers la conformité administrative et non plus vers la finalité artistique ou humaine. L'action devient objet de preuve et non plus d'expérimentation:

"C'est déséquilibré : on passe plus de temps (et on dépense plus d'argent) en gestion qu'en création. " (Colinne, F ,Théâtre, Salarié).

Cette inversion des priorités prend racine dans la mutation des politiques publiques de financement, passées d'une subvention de fonctionnement récurrente à une logique d'appels à projets. Comme le démontrent Ion et Ravon (2014), cette rationalisation du soutien public déplace la charge de preuve vers les structures bénéficiaires, contraintes de multiplier les dossiers pour espérer des financements souvent minimes. Ce que les acteurs décrivent comme une "course sans fin" traduit cette spirale : "On est tout le temps en train de déposer, c'est-à-dire que c'est infini. Parce qu'une fois qu'un projet est terminé, il est mis de côté et on refait un nouveau projet parce qu'il faut qu'on soit financé. " (Amélie, F, mobilité international, dirigeante).

Ainsi, la temporalité même du travail se trouve modifiée. La création n'est plus gouvernée par le cycle du projet artistique ou le rythme des publics, mais par le calendrier administratif des appels à projet et des bilans à rendre. Cette dynamique introduit une rationalité instrumentale, au sens de Boltanski et Chiapello (1999) : les associations doivent "s'auto-manager" en permanence pour prouver leur efficacité, au risque de confondre créativité et performance. Cette dérive gestionnaire engendre un travail invisible (Gardey, 2020), souvent réalisé en dehors du temps rémunéré, par des directeurs, responsables ou bénévoles débordés. Nombreux sont ceux qui évoquent la lourdeur et l'absurdité de cette charge : "Je demande une subvention de 1000 balles et il faut que je fasse 10 heures à remplir des trucs. Alors que c'est que 1000 balles. " (Adrien, H, Education populaire, Dirigeant).

Cette disproportion entre l'effort administratif et le gain réel alimente une fatigue organisationnelle et un profond sentiment de perte de sens. Le constat est partagé : « Tous ces papiers-là, ce n'est pas du projet, c'est de l'administratif. " (Lucien, H, Education populaire, Dirigeant). Autrement dit, la justification permanente de l'activité finit par effacer ce qui faisait son essence : la rencontre, l'expérimentation, le lien avec le public. Par ailleurs, cette surcharge a des répercussions directes sur les conditions humaines de travail. Beaucoup décrivent la difficulté à tout mener de front : "Je suis toute seule à gérer ça, entre guillemets. Donc du coup, c'est vrai que ça fait beaucoup de choses à gérer en même temps." (Amélie, F, Mobilité international, dirigeant) et " Humainement, on est à la limite de notre taux d'occupation, parce qu'on est bénévole" (Raymond, H, Animation culturelle, Dirigeant).

Ainsi, la montée en puissance du travail administratif, loin d'être seulement un problème d'organisation, transforme en profondeur les identités professionnelles. Comme le soulignent Hély (2009) ou Marchal et Lallement (2020), la logique d'évaluation et de rentabilité introduit dans les associations une "culture de la preuve" où la valeur se mesure désormais à la capacité de produire des indicateurs plutôt qu'à celle de générer du sens collectif ou artistique. Cette bureaucratisation s'apparente à une marchandisation symbolique : la création et l'humain deviennent des données à formater, évaluer et comparer.

En conclusion, le temps consacré à la rédaction de dossiers et au reporting n'est pas seulement un symptôme technique de la professionnalisation du secteur : il en représente l'une des métamorphoses les plus emblématiques. En détournant les énergies du faire artistique vers la conformité administrative, il révèle un glissement de la vocation associative vers une rationalité gestionnaire. Ce déplacement, s'il assure une survivance économique, menace toutefois le cœur du travail culturel : la créativité, le sens et la relation.

B. Le développement d'une "ingénierie" de projet" ou les compétences techniques (suivi budgétaire, tableaux de bord) deviennent centrales

La transformation des modes de financement du secteur associatif s'accompagne d'une reconfiguration des pratiques professionnelles. Au-delà du fait que le temps consacré au travail administratif ait augmenté, les associations se retrouvent dans une situation où les compétences requises quant au fonctionnement de celle-ci évoluent. Cette évolution de compétence, de savoir-faire conduit au développement d'une "ingénierie de projet" devenu centrale dans la façon de construire le travail des associations.

Les entretiens réalisés mettent en évidence la manière dont il est devenu complexe pour les associations d'émettre des procédures de financement. Certain(e)s responsables décrivent des dispositifs exigeants qui nécessitent une bonne maîtrise administrative "il y a des dossiers compliqués. Les dossiers européens, Creative Media et tout, waouh (...) Mais moi, je n'ai pas assez d'équipe pour me mettre sur un projet qui est Europe Créative Media et le faire de A à Z. Administrativement, c'est costaud ". (Lionel, H, cinéma, dirigeant). Cette citation met en évidence l'idée selon laquelle effectuer une demande de financement pour une association

suppose d'avoir un ensemble de compétences spécifiques tel que l'élaboration de budgets ou de tableaux de bord.

D'autre part, le fait de devoir multiplier les dossiers intensifie cette complexité administrative et donc oblige les associations à être plus technique. "Mais c'est juste que le nombre de dossiers à déposer s'est multiplié. Et du coup, forcément, le nombre de bilans, etc. Tout ça, c'est un travail énorme pour moi. " (Claire, F, accès à la culture pour tou(te)s, dirigeant) Aussi, chaque structure financière détermine ses propres règles et façon de fonctionner. "à chaque financeur vient son lot de moi je fais comme ci, moi je fais comme ça, un tel c'est sur une plateforme, un tel c'est sur une autre plateforme " (Amélie, F, mobilité internationale, dirigeant. L'association doit ainsi développer une capacité d'adaptation compte tenu des nouveaux modèles administratifs. Cela va appuyer l'émergence de compétences spécialisées qui n'étaient autrefois pas autant développées. On peut parler de professionnalisation des associations (M. Nyssens, 2015) dans le sens où les actions associatives ne suffisent plus. Ainsi les associations tentent de s'adapter et de s'ajuster. "on essaie de faire rentrer des ronds dans des carrés " (Caroline, F, création artistique, salarié). On constate ici qu'il s'agit maintenant pour les associations de devoir faire en sorte d'évoluer administrativement afin d'être compatible avec les attendus des financeurs.

Dans ce sens, la place des outils de gestion, tels que les tableaux de bord, indicateurs de suivi, va occuper une place croissante et centrale dans le travail administratif. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique de "gestionnarisation " (T. Beurois, 2023) dans le sens où les associations mettent en place des logiques de formalisation, de production et de contrôle de données. Autrement dit, les associations doivent justifier leurs actions, rédiger des bilans et pour répondre à ces attentes, elles doivent acquérir des compétences techniques. La maîtrise de ces outils devient ainsi essentielle. Comme le démontre J. Deram, on observe le passage d'un "habitus militant " à un "habitus gestionnaire" (J. Deram, 2023). Autrement dit, les associations deviennent exigeantes quant aux compétences administratives afin de pouvoir répondre aux attentes des financeurs car cela représente une ressource stratégique. Les associations sont de plus en plus pensées comme des organisations devant prouver leur efficacité à travers les outils.

Par ailleurs, la montée en compétence administrative ne produit pas le même effet selon la taille et les ressources des associations. Une association qui dispose de très peu de salarié(e)s

et d'une majorité de bénévoles mais aussi de peu de ressources peut rencontrer des difficultés à répondre aux besoins en compétence pourtant déterminants dans un contexte de concurrence.

Ainsi, la bureaucratisation et l'ingénierie de projet imposent un travail administratif important aux membres des associations, elles ne touchent pas seulement les salariés mais cela se répercute également sur l'ensemble du personnel. Ce contexte de pression met les salariés dans une position où ils doivent cumuler plusieurs fonctions et accepter des conditions de travail précaires afin de répondre aux besoins économiques des structures.

C. Transformation du travail : polyvalence et précarité

Face aux contraintes financières et afin d'assurer la continuité de leurs activités, les associations adaptent leur organisation du travail. Cette adaptation se traduit d'une part, par l'émergence de salariés dits "couteaux suisses", amenés à cumuler des fonctions habituellement réparties entre plusieurs postes, et d'autre part, par un recours accru à des formes d'emploi plus flexibles telles que le CDD, l'alternance, le service civique ou le stage.

a. L'émergence des salariés "couteaux suisses" qui cumulent les fonctions (administratif, communication, ménage, technique) par nécessité économique

Lors des entretiens réalisés, l'idée de salarié ou bénévole "multi-casquettes", cumulant des missions, normalement distribuées entre les salariés, ressort plusieurs fois. Plusieurs personnes interrogées montrent la polyvalence dont les salariés et bénévoles doivent faire preuve pour accomplir la diversité des tâches : "Salarié en tant que metteur en scène, salarié en tant que comédien... Et aussi salarié en tant que chargé de production." (Mohammed, H, création artistique, salarié). La situation de Mohammed illustre une superposition de métiers aux logiques distinctes : un metteur en scène crée, un comédien joue et un chargé de production gère. En temps normal, une personne est responsable d'un des postes occupés par Mohammed. Mohammed compte pour trois salariés aux compétences différentes.

"En fin d'année, je fais plutôt beaucoup d'organisations de concert, donc quand on arrive vers l'été, tout ça. Mais là, une semaine type, je vais...Ouais, c'est ça, je fais de l'administration...Beaucoup d'administration des contrats de cession pour des pour les projets

pro. Hmm, je fais le ménage aussi. Je fais plein de choses très variées mais en ce moment c'est beaucoup beaucoup ça. beaucoup d'administration. " (Evana, F, création artistique, administratrice bénévole). Evana témoigne, par son cumul de missions allant de l'organisation à l'administration en passant par l'entretien des locaux, d'une absence de spécialisation des tâches. Dans des structures disposant de ressources plus importantes, ces fonctions seraient réparties entre plusieurs personnes.

Cette polyvalence obligée relève effectivement de la contrainte économique à laquelle les associations doivent faire face tant bien que mal. Lors de l'entretien avec Caroline, celle-ci raconte : "Je change de casquette en fonction du moment du mois. Et comme les toutes petites entreprises n'ont pas les moyens d'avoir des gens spécialisés", "il y a des postes qui sont de plus en plus compliqués à pourvoir. C'est les postes d'administration, c'est les postes de techniciens. C'est des postes hyper qualifiés. Et en fait, il y a un attendu de rémunération que les structures ne sont plus en capacité de donner " (Caroline, F, création artistique, salariée). Caroline énonce la difficulté, pour les petites entreprises comme la compagnie de théâtre dans laquelle elle est la seule salariée en CDI et non à temps plein, à recruter des personnes qualifiées pour des postes complexes nécessitant des compétences spécifiques, en raison de l'incapacité à proposer une rémunération adéquate. En effet, de nombreuses associations sont en sous-effectif pour des raisons financières, ce qui accentue la charge de travail et la diversité des tâches assumées par les salariés présents.

Cette concentration des fonctions peut être rapprochée du processus d'institutionnalisation décrit par Henry Noguès dans « La concurrence dans le secteur social et médico-social : un levier pour le progrès ou un pas risqué vers une société dominée par le marché ? " : à mesure que les associations s'inscrivent dans des cadres contractuels et des dispositifs régulés, elles doivent formaliser leurs pratiques et intégrer des exigences organisationnelles croissantes. Or, quand ces nouvelles contraintes ne s'accompagnent pas de ressources supplémentaires, elles sont absorbées par les équipes existantes. La figure du salarié "couteau suisse " apparaît ainsi comme le produit d'une transformation progressive du secteur vers un modèle entrepreneurial."Plus de salariés, on aimerait bien. Il faudrait quelqu'un en communication, en médiation, en supplément, etc. Vu l'état des finances et des budgets, ce n'est juste pas envisageable pour le moment. " (Claire, F, éducation populaire, dirigeante) ou "Sept

salariés [...] On a été 9, mais là il y a eu des baisses de subventions et tout " (Lionel, H, Cinéma, dirigeant).

Claire et Lionel expliquent en effet que le fait de ne pas embaucher alors qu'ils le voudraient n'est liée qu'au manque de moyens notamment induit par une baisse du montant des subventions reçues. Le caractère incertain et temporaire des financements par projet renforce cette organisation sous tension. Comme le montre dans "Impact des appels à projets dans le secteur de l'aide à domicile ", Marie-Claire Sepulchre à propos du secteur de l'aide à domicile, les appels à projets, s'ils peuvent encourager l'innovation, génèrent également une instabilité structurelle qui "entraîne une précarisation de l'emploi non négligeable ". Dans ce contexte, multiplier les fonctions au sein d'un même poste devient une stratégie d'ajustement permettant de maintenir l'activité malgré l'incertitude budgétaire.

Ces entretiens soulèvent une question : alors que les conditions de travail et de rémunération ne sont pas idéales, d'où vient la motivation des salariés ?

"Être payée pour le temps réel que j'y consacre, parce que ce n'est pas le cas aujourd'hui. il y a toujours ce décalage entre le temps officiellement payé et le temps qu'on consacre réellement, parce qu'on fait des métiers-passion" (Colinne, F, création artistique, administratrice salariée). Colinne admet que dans le milieu associatif la présence de "métiers-passion " permet d'invisibiliser une partie du travail accompli en acceptant de ne pas être rémunérée à hauteur du travail qu'elle réalise. Le rapport de Colinne à son activité renvoie à ce que Claude Lemoine décrit comme un "travail passion" : un travail choisi, porteur de sens et fortement investi sur le plan personnel. Toutefois, si la profession est investie affectivement, l'intensité et la surcharge qu'elle implique ne relèvent pas toujours d'un choix. L'engagement passionnel peut ainsi conduire à accepter des horaires étendus et une polyvalence imposée par des contraintes économiques.

Cette acceptation d'un décalage entre temps travaillé et temps rémunéré peut être rapprochée de ce que Jennifer Deram, dans "Aux marges de la marchandisation du travail associatif. Positions critiques et limites des résistances dans les recycleries et ressourceries associatives", qualifie de travail sous-évalué , reposant sur l'engagement des acteurs et produisant des formes d'auto-exploitation difficilement visibles. L'investissement affectif dans

l'activité contribue ainsi à rendre socialement acceptable une intensification du travail qui ne serait pas tolérée dans d'autres secteurs. "Alors maintenant, il y a une convention collective qui nous oblige à suivre ça. [...] Je vous le dis tout de suite, des salaires de misère. Mais ça ne les empêche pas, les salariés, de donner le maximum de ce qu'ils peuvent faire parce qu'ils croient en nos valeurs. Donc c'est un secteur qui tourne à la valeur, si je puis dire, mais pas à la valeur financière, à la valeur sociale et solidaire." (Alain, H, éducation populaire, trésorier bénévole)

Alain, quant à lui, justifie le dévouement des salariés d'associations par le partage de valeurs entre les salariés et l'association dans laquelle ils travaillent, quitte à ne pas être rémunéré autant qu'ils le méritent, les salariés savent bien que le montant de leur salaire ne dépend pas des décideurs mais des ressources détenues par l'association.

La polyvalence des salariés apparaît ainsi comme une réponse organisationnelle à la contraction des ressources financières. Toutefois, lorsque cette concentration des fonctions ne suffit plus à absorber la contrainte budgétaire, les associations développent d'autres formes d'ajustement, notamment à travers le recours croissant à des contrats plus flexibles et précaires.

b. Le recours croissant à des contrats précaires (CDDU, alternants, stagiaires, services civiques) pour réduire les coûts fixes

Face à l'incertitude des financements et à la baisse ou l'instabilité des subventions publiques, les associations culturelles doivent adapter leur organisation pour continuer à fonctionner. Dans ce contexte, la question des coûts, notamment ceux liés aux salaires, devient très importante. Pour éviter des dépenses trop lourdes et difficiles à assumer sur le long terme, certaines associations limitent la création de postes permanents et privilégient des formes d'emploi plus flexibles. Cette stratégie leur permet de s'adapter aux variations de leurs ressources financières, mais elle a aussi des conséquences sur les conditions d'emploi dans le secteur associatif. Les entretiens réalisés montrent que l'incertitude financière est une préoccupation constante pour les responsables associatifs. Plusieurs personnes expliquent qu'il est difficile de garantir le financement des postes sur plusieurs années. Comme le souligne un responsable : "il faut chaque année s'assurer qu'on aura le pognon suffisant pour payer tous ces gens-là " (Adrien, H, éducation populaire, dirigeant).

Cette remarque montre que les associations doivent souvent gérer leurs ressources au jour le jour. Dans ces conditions, créer des postes en CDI peut représenter un risque financier important. Pour faire face à cette situation, certaines structures ont recours à des formes d'emploi plus souples, comme les services civiques, les stagiaires ou les alternants. Ces dispositifs permettent d'obtenir de l'aide dans le travail quotidien tout en limitant les coûts pour l'association. Par exemple, un responsable explique : "et après sinon on fait des services civiques mais c'est pas vraiment un recrutement, c'est... ouais, c'est du volontariat quoi " (Evana, F, création artistique, administratrice bénévole).

Les services civiques ou les stages sont donc parfois utilisés comme un moyen de renforcer les équipes sans avoir à créer de nouveaux postes salariés. Dans certains cas, les associations accueillent également beaucoup de stagiaires pour pouvoir continuer à mener leurs activités : "Ouais carrément. On en prend plein plein plein plein. Mais si c'est pas nous qui prenons les stagiaires, je vois pas bien où ils peuvent aller maintenant " (Adrien, H, éducation populaire, dirigeant).

Cela montre que ces formes d'emploi sont devenues assez courantes dans le fonctionnement des associations. Cependant, cette organisation du travail peut aussi renforcer la précarité des emplois dans le secteur associatif. Plusieurs personnes interrogées évoquent les difficultés liées à la multiplication des contrats courts ou temporaires. Comme l'explique une responsable : "mais du coup, ça rend une précarité de ouf des salariés, parce que souvent, on a beaucoup de contrats précaires " (Amélie, F, mobilité internationale, dirigeante).

Dans certaines associations, les postes permanents sont même très rares. Par exemple, un salarié explique : "je suis le seul poste dit "permanent". C'est-à-dire que je suis en CDI à mi-temps, donc 0,5 ETP" (Caroline, F, création artistique, salariée). Ces témoignages montrent que beaucoup de travailleurs du secteur associatif occupent des emplois instables, souvent à temps partiel ou avec des contrats temporaires.

Cette situation s'explique en grande partie par les contraintes économiques auxquelles les associations doivent faire face. Comme le montrent certains travaux en sociologie, le secteur associatif est de plus en plus soumis à des logiques de gestion et de financement proches de celles du secteur privé. Dans ce contexte, les associations doivent souvent adapter leur

organisation pour survivre financièrement. Le recours à des formes d'emploi plus flexibles devient alors une solution pour limiter les dépenses tout en maintenant les activités.

Ainsi, pour réduire leurs coûts fixes, de nombreuses associations privilégient des formes d'emploi plus précaires ou temporaires. Cette stratégie leur permet de s'adapter à l'instabilité de leurs ressources financières. Cependant, elle contribue aussi à fragiliser les conditions d'emploi dans le secteur associatif, où les postes stables restent relativement rares.

III. Missions et valeurs sous tension : le dilemme de l'utilité sociale

A. Instrumentalisation de la culture et perte d'autonomie artistique

- a. L'injonction à l'utilité sociale : la culture est utilisée comme outil pour des politiques de santé, de cohésion sociale ou de sécurité

Depuis plusieurs années, on observe une profonde mutation dans la manière dont les politiques publiques envisagent et financent le secteur culturel. Comme l'ont mis en évidence les travaux du sociologue Vincent Dubois sur les politiques culturelles, le secteur associatif fait face depuis plusieurs années à une forte « injonction à l'utilité sociale ». Un constat d'ailleurs clairement identifié par les acteurs de terrain, qui subissent ce changement de paradigme : « Là, on voit bien qu'il y a un glissement qui se fait qui est vraiment d'utilité sociale » (Axel et Adeline, H et F, Orchestre, dirigeants).

Dans un contexte de désengagement progressif de l'État, les structures culturelles se retrouvent de facto en première ligne pour pallier les manques du service public. C'est ce que nous rappellent les acteurs dans un entretien « Les associations sont le parent pauvre du service public, on remplit énormément de missions du service public » (Amélie, F, Mobilité internationale, dirigeante). Cette dynamique illustre ce que la sociologue Maud Simonet décrit comme l'utilisation du travail associatif pour compenser le recul de l'État social. Les associations se voient ainsi confier des missions qui relèvent normalement du service public : maintenir la cohésion sociale, accompagner des publics dans le domaine de la santé, ou encore apaiser certains territoires. Cependant, ce transfert de responsabilités se fait sans véritable filet de sécurité financier ou statutaire. C'est ce profond paradoxe que souligne Amélie: « On [les associations] remplit énormément de missions du service public, mais qu'en fait, on n'est pas traité comme un service public, on est un service privé, mais qui ne fait pas de bénéfice. » Ce

témoignage illustre parfaitement la charge qui pèse aujourd'hui sur les associations culturelles. Elles assument des missions d'intérêt général tout en devant jongler avec la précarité de leur statut. L'instrumentalisation de la culture prend racine ici : l'art devient un outil pratique pour déployer des politiques de santé ou de sécurité, forçant les structures à s'éloigner de leur vocation première de création artistique. Comme le souligne le chercheur Philippe Urfalino, l'art n'est plus financé pour lui-même, il doit désormais prouver son utilité sociale.

Concrètement, cette injonction se traduit par une manipulation de l'art à des fins non artistiques, orientant les financements vers des projets qui cochent les cases des politiques de santé, d'inclusion ou de sécurité. Dans le cadre de la politique de la ville, par exemple, la culture est explicitement utilisée comme un outil de pacification des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV). L'objectif n'est plus tant la découverte d'une esthétique que le maintien de l'ordre social, comme l'explique Claire, dirigeante de l'association d'accès à la culture pour toutes : « L'idée de cette politique, c'est de donner des financements pour essayer de rattraper un peu ce retard. [...] Faire des projets culturels qui favorisent le vivre ensemble, le vivre dans un quartier apaisé. »

Cette même logique de légitimation par l'utilité se retrouve dans le domaine du *Care* (le soin). L'activité artistique doit prouver son utilité en intervenant auprès de publics dits empêchés, notamment en milieu hospitalier. C'est le cas d'une association d'Orchestre, dont l'action s'inscrit pleinement dans un cadre de santé en offrant des représentations en chambre : « Apporter de la culture à ceux qui ne peuvent pas aller la chercher. [...] La musique de chambre, c'est vachement important, parce que ça permet d'intervenir au plus proche du patient ou du soignant, ce qui n'est pas le cas des grosses formations. » (Arnaud, H, dirigeant)

Ici, la forme même de l'art est dictée par la contrainte d'intervention sociale et médicale. La mission de l'association s'hybride : il ne s'agit plus seulement de jouer de la musique, mais d'être un vecteur de bien-être pour les bénéficiaires, transformant ainsi le rôle de l'artiste. Mais s'ils acceptent cette mutation, c'est parce qu'ils sont animés par de fortes valeurs.

- b. Le risque de formatage des projets pour séduire les mécènes ou répondre aux critères des financeurs publics, menaçant la liberté de création

Comme expliqué auparavant, certaines associations se retrouvent coincées par la baisse de financements publics et cela impacte leur manière de développer leurs projets artistiques, « tous les signaux nous font comprendre qu'il faut creuser de plus en plus le financement privé, le mécénat notamment. » (Harielle, F, Organisation d'évènements, Dirigeante).

En effet, certain financeur on des attentes bien précises et les associations doivent s'adapter « les seuls problèmes c'est que, en fait, à chaque financeur vient son lot de moi je fais comme ci, moi je fais comme ça, un tel c'est sur une plateforme, un tel c'est sur une autre plateforme » (Amélie, F, Mobilité internationale, Dirigeante). Les projets sont pensés pour le dossier de subvention et les appels à projets plutôt que pour la démarche artistique et à l'impact que ce projet va avoir sur le moment et comment la population pourra voir cet impact. On peut parler également d'une auto-censure stratégique et éviter les propositions qui peuvent être perçu comme expérimentales ou sensibles politiquement.

Les projets culturels sont alors « standardisés » et les thématiques culturelles doivent rentrer dans les normes. Les thématiques sont prises en fonction de si elles sont « finançables » ou pas Oui dans le sens où là les politiques, soit partis politiques soit politiques en général restreignent de plus en plus la culture et interdisent beaucoup de spectacles, de plus en plus, sous prétexte que ça va pas être les valeurs de la France. » (Emeline, F, Improvisation/Théâtre, bénévole).

Les projets doivent toujours innovés et avoir un impact social « mesurable », pour savoir si il est « rentable ». Comme nous l'explique Claire (F, Accès à la culture pour tout.es, Dirigeante), ils s'empêchent d'envoyer une demande de financement car ils ont déjà été financés et qu'on leur refuse pour d'autres projets. Il y a également un passage d'une logique artistique et d'autonomie artistique à une logique de projet social et éducatif. Cela peut s'expliquer par le fait que les financeurs recherche des projets « rentables » « on ne peut plus valoriser les projets qui ont déjà été faits, parce qu'ils sont plus rentables, voilà, c'est-à-dire qu'on ne plus les financer, parce qu'on a déjà été financés dessus. » (Amélie, F, Mobilité internationale, Dirigeant).

La dépendance croissante aux appels à projets et aux dispositifs de financement tend également à produire un effet d'homogénéisation entre les structures culturelles. On observe aussi un risque d'uniformisation de l'offre culturelle entre les associations. En effet, comme beaucoup d'entre elles répondent aux mêmes appels à projets et doivent respecter des critères similaires pour obtenir des financements, leurs propositions tendent à se ressembler. Les projets sont souvent construits autour des mêmes thématiques (inclusion, jeunesse, lien social, territoire) et prennent des formes comparables, notamment des ateliers participatifs ou des actions de médiation facilement évaluables. Cette adaptation peut être stratégique et nécessaire à la survie de la structure, mais elle limite parfois la singularité artistique de chaque association. À terme, cela peut réduire la diversité des propositions culturelles et freiner l'expérimentation, au profit de formats jugés plus sûrs et plus compatibles avec les attentes des financeurs.

On parle également d'une perte de sens dû à l'uniformisation des projets « Marchandisation, on entend derrière le fait d'avoir de plus en plus recours au mécénat, la perte de valeurs, la perte d'éthique dans certains projets fidèles à par exemple l'économie sociale et solidaire qui englobe par exemple l'éducation populaire. Mais ouais, le fait de perdre ce sens de valeur pour pouvoir faire fonctionner une structure, une organisation, c'est concrètement ça. » (Adrien, H, éducation populaire, Dirigeant).

Ainsi, notre étude montre que la recherche de financements, devenue indispensable pour la survie des associations culturelles, influence fortement leur manière de concevoir et de mener leurs projets. La dépendance aux financeurs, qu'ils soient publics ou privés, pousse les structures à adapter leurs propositions aux critères attendus, parfois au détriment de leur intention artistique initiale. Les projets sont alors pensés pour être recevables et évaluables, ce qui peut entraîner une forme d'auto-censure et une standardisation des actions culturelles. Progressivement, la logique artistique et l'autonomie de création laissent place à une logique d'utilité sociale et de rentabilité, où la culture devient un moyen plutôt qu'une fin. Cette situation peut générer un sentiment de perte de sens chez les acteurs associatifs et interroger la capacité des associations à rester fidèles à leurs valeurs d'origine, notamment celles liées à l'éducation populaire et à la liberté de création.

- c. L'adoption d'un lexique marchand : on ne parle plus de public mais de « parts de marché », de « produits finis » ou de « prestations »

Dans certaines associations culturelles, on observe une transformation significative du vocabulaire employé, vers un lexique marchand. En effet, l'apparition des termes de "*marché*", de "*produit*" ou encore de "*prestation*" associés traditionnellement au secteur privé, constituent des signes de la marchandisation progressive du secteur associatif. Ainsi, l'évolution du lexique par l'utilisation de termes issus du secteur privé décrit une réalité mais structure également les pratiques.

Comme exposé dans la première partie relative aux vecteurs de la marchandisation, le secteur associatif est marqué par un désengagement financier de l'Etat, une augmentation du financement par projets ainsi qu'une mise en concurrence dans l'accès aux ressources publiques. Dans ce contexte, les associations doivent s'adapter et se conformer aux normes du marché ainsi qu'aux logiques concurrentielles. Lorsque les pouvoirs publics lancent des appels à projets, ceux-ci "définissent eux-mêmes ce qu'ils considèrent comme des besoins, définissent la manière dont ils doivent être rencontrés et mettent les associations en concurrence, entre elles et avec d'autres opérateurs, pour l'obtention du marché." (Jean Blairon, 2015). Ainsi, les associations sont amenées à prendre le rôle de "prestataires" ou de "quasi-opérateurs" au sein d'un marché fortement encadré. Elles obtiennent une part de marché plutôt qu'elles ne développent librement des projets culturels, ce qui suscite parfois des résistances et des tensions (Geneviève Gueydan et Jean-Robert Jourdan, 2020). Cette idée se retrouve au sein d'une association interrogée dans laquelle il y a une tension identitaire forte : la compagnie est poussée à devenir un prestataire d'animation périscolaire ou sociale plutôt qu'une structure de création artistique : "C'est-à-dire que le projet artistique en lui-même ne suffit plus. Il faut faire des ateliers avec des 0-3 ans, il faut faire des ateliers etc... Et il y a un moment où ça pose la question de, est-ce qu'on est des artistes ou est-ce qu'on est des animateurs du périscolaire ?" (Caroline, F, Création artistique, salarié). Dans le domaine de l'action sociale, Michel Chauvière (2009) décrit le passage à un système marchand ou quasi marchand où l'on parle désormais de "prestations", de "résultats" et de "clients". Ce lexique se retrouve également dans le domaine culturel. Une association interrogée reconnaît: "On fait aussi un peu de prestations de services, nous, [...] Donc, la

prestation de services, c'est typiquement de la formation, en fait, qu'on fait payer.” (Amélie, F, Mobilité internationale, Dirigeante). Une autre association évoque explicitement le “marché” potentiel de l’association : “Il y a une telle demande [...]. Il y a quand même beaucoup de marché potentiel.” (Arnaud, H, orchestre, dirigeant). La recherche de financement est également assimilée à une activité commerciale: “C'est comme de faire du commerce. Le commerce, ça prend beaucoup de temps pour trouver des débouchés.” (Robert, H, Orchestre, dirigeant).

On relève également l’assimilation de la culture à une marchandise, notamment à travers l’usage de l’expression “produits finis” : “C'est-à-dire ce qu'on appelle dans, je sais pas si vous faites de l'économie, mais c'est le chapitre 7, c'est-à-dire les ventes de nos produits finis.” (Caroline, F, création artistique, salariée). Cette logique marchande s’accompagne d’une recherche de différenciation concurrentielle : “on vend une qualité que les autres n'ont pas” (Robert, H, Orchestre, dirigeant).

Enfin, on souligne l’utilisation massive du mot “projet”, terme qui semble neutre et porteur d’une connotation positive au sein du secteur associatif (Jean Blairon, 2015). Ce terme, adopté dans le lexique du capitalisme moderne, ne permet pas la reconnaissance et la richesse des initiatives dans le domaine culturel. Un projet devient des objectifs à atteindre, des résultats à mesurer et doit se conformer à des normes afin d’être sélectionné dans le cadre d’appels à projets.

L’instrumentalisation de la culture et la perte de l’autonomie artistique constituent des manifestations de la marchandisation. En effet, la culture peut être utilisée à des fins politiques ou de cohésion sociale, ce qui peut conduire à son formatage par des logiques marchandes et son alignement sur les attentes des financeurs. De plus, le secteur culturel tend à se conformer aux normes issues du secteur privé, notamment à travers l’usage d’un lexique marchand. Dans ce contexte, la place de l’utilité sociale de la culture peut être questionnée. Cette dynamique n’affecte pas uniquement les projets artistiques, mais touche également les bénéficiaires et les conditions d’accès à la culture pour tous.tes qui est une valeur fondamentale du secteur culturel et de l’Economie Sociale et Solidaire.

B. Le conflit entre accessibilité universelle et viabilité économique

- a. La tension sur les tarifs : l'augmentation des prix de vente (billetterie, cours) pour compenser les baisses de subventions entre en contradiction avec l'objectif de démocratisation culturelle

La réduction et l'instabilité des financements publics placent aujourd'hui les associations culturelles dans une situation de tension budgétaire permanente. Les entretiens réalisés font apparaître une fragilisation qui ne relève pas d'un simple ajustement conjoncturel mais d'un déséquilibre durable. Comme l'exprime une enquêtée : « On est tout le temps un peu tendu financièrement » (Opaline, F, école de musique, Dirigeante) . Cette tension est accentuée par l'augmentation des charges fixes, notamment salariales : « On s'est pris en 3 ans, plus de 10% d'augmentation sur les salaires, sur la masse salariale... donc c'est 110 000 € de coûts supplémentaires... Et ça nous a mis en déficit structurel, nous et d'autres » (Colinne, F, Théâtre, Salarié). La hausse des coûts, combinée à la stagnation ou à la diminution des subventions, transforme l'équilibre budgétaire et installe certaines structures dans un déficit structurel. Les travaux de Viviane Tchernonog ont montré que la part des financements publics dans le budget des associations tend à diminuer au profit des ressources propres et privées, contribuant à une recomposition du modèle économique associatif.

Cette instabilité financière entrave la capacité de projection et de développement des structures. L'une des enquêtées souligne ainsi : « Je ne peux pas me projeter dans un recrutement... parce que je ne sais pas de quoi sera fait mon budget » (Amélie, F, mobilité internationale, Dirigeante). L'incertitude budgétaire limite les embauches, freine la consolidation des équipes et entretient une gestion à court terme. Les associations se trouvent contraintes de fonctionner dans une logique d'ajustement permanent, sans visibilité stratégique.

Face à cette contrainte, les équipes cherchent d'abord à maintenir leurs activités, quitte à absorber la pression en interne. « On continue à mener ces activités avec moins de ressources. C'est un peu la débrouille et faire avec trois bouts de ficelle » comme le dit (Claire, F, accès à la culture pour tous (expositions, visites, événements), Dirigeant). Cette « débrouille » traduit une intensification du travail et une mobilisation accrue des salarié.e.s et bénévoles. La contraction des financements publics ne se traduit pas immédiatement par une réduction de l'offre culturelle, mais par une surcharge organisationnelle. Cette dynamique correspond à ce que Jean-Louis

Laville analyse comme une hybridation contrainte des ressources : pour survivre, les associations diversifient leurs financements et adoptent des outils de gestion plus proches du secteur marchand.

La recherche de mécénat devient ainsi une activité structurante, parfois au détriment du cœur de mission. « Il faudrait qu'il y ait un ou une bénévole qui prenne ça en charge et qui mène cette campagne de bout en bout. Moi, déjà, je fais de la recherche de mécénat. [...] Mais ça veut dire qu'il y a d'autres choses que je n'ai pas fait aussi. C'est compliqué de tout mener de front » déclare: (Claire, F, accès à la culture pour tous.tes (expositions,visites,événements), Dirigeant). Ce déplacement du temps et des compétences vers la levée de fonds témoigne d'un transfert des missions : le développement artistique ou l'action culturelle doivent composer avec des impératifs de recherche de ressources. La logique marchande ne s'impose pas nécessairement comme un choix idéologique, mais comme une réponse pragmatique à un environnement budgétaire contraint.

Dans ce contexte, l'augmentation des prix de vente de billetterie, cours, adhésions apparaît comme un levier d'ajustement. Pourtant, cette solution économique entre en tension avec l'objectif de démocratisation culturelle. L'un des bénévoles le formule clairement : « On prône l'accès à la culture pour tous... Donc oui, on a envie que tout le monde puisse accéder au théâtre, avec des prix attractifs, mais ce n'est pas simple » (Alain, H, éducation populaire, Bénévole). L'augmentation des tarifs risque d'introduire une sélection par les ressources financières des publics, alors même que la mission revendiquée est l'accessibilité universelle.

L'idéal de démocratisation culturelle s'inscrit dans une histoire institutionnelle forte, notamment depuis l'action d'André Malraux, qui visait à rendre les œuvres majeures accessibles au plus grand nombre. Or, la contrainte économique contemporaine fragilise cette ambition. Les analyses de Pierre Bourdieu ont montré que l'accès à la culture est déjà socialement différencié ; une hausse des prix peut accentuer ces inégalités en éloignant les publics les plus précaires. La logique d'autofinancement transforme alors la relation au public, qui tend à être envisagée non plus seulement comme bénéficiaire d'un droit culturel, mais comme contributeur financier indispensable à l'équilibre budgétaire.

Ainsi, la tension sur les tarifs ne constitue pas uniquement une question de gestion comptable. Elle révèle une contradiction interne au modèle associatif culturel contemporain. D'un côté, la nécessité d'assurer la viabilité économique pousse à accroître les ressources propres, y compris par une augmentation des prix. De l'autre, la mission sociale et l'attachement à la démocratisation culturelle imposent de maintenir des tarifs accessibles. Ces verbatims montrent que cette contradiction est vécue au quotidien par les acteurs, non comme un arbitrage abstrait, mais comme une tension permanente entre survie financière et fidélité au projet associatif.

b. La segmentation des publics : optimiser les tarifs pour les familles aisées tout en essayant de maintenir des tarifs solidaires

Face à la baisse et à l'instabilité des financements publics, certaines associations culturelles mettent en place des stratégies de segmentation des publics afin de préserver à la fois leur équilibre économique et leur mission d'accessibilité. L'un des dispositifs mobilisés est le recours au quotient familial, permettant d'adapter les tarifs en fonction des ressources des ménages. Cette logique vise à augmenter la participation financière des familles les plus aisées tout en maintenant des tarifs accessibles, voire solidaires, pour les publics disposant de faibles revenus.

La mise en place de ce type de tarification différenciée ne va toutefois pas de soi et s'inscrit dans un processus de réflexion collective. Comme l'explique une enquêtée, le passage au quotient familial a fait l'objet d'un travail interne associant bénévoles, salarié.e.s et instances de gouvernance : "Comme quand on a fait l'histoire de passer aux quotients familiaux. On a eu une réunion d'abord, ceux qui étaient volontaires qui étaient disponibles pour déjà travailler là-dessus, les idées, un tableau de travail là-dessus. On s'est réunis, chacun avait fait de son côté, avec les salariés aussi, et on a fait un mix de ce qui était le plus cohérent et après on a présenté ça au conseil d'administration." (Nicolas, H, Théâtre, Dirigeant). Ce verbatim montre que l'ajustement tarifaire est pensé comme un compromis, à la fois économique et politique, visant à rester cohérent avec les valeurs de l'association tout en répondant aux contraintes budgétaires.

Parallèlement à cette segmentation tarifaire, certaines structures développent des dispositifs explicitement solidaires, cherchant à lever les freins sociaux, culturels et financiers à

la pratique artistique. Les interventions en milieu scolaire constituent un exemple emblématique de cette démarche. En intervenant directement dans les établissements, les associations tentent de contourner les phénomènes d'autocensure et d'atteindre des publics qui ne fréquenteraient pas spontanément les écoles de musique ou les conservatoires : "Le principe, c'est qu'on intervienne dans les établissements scolaires en essayant de lever le maximum de freins à la pratique musicale. [...] Et on essaie de lever au maximum les freins financiers aussi à la pratique, ce qui fait que nos cours sont solidaires [...] et on n'exige aucune participation financière." (Opaline, F, Ecole de Musique, Dirigeant). Ici, l'accessibilité n'est pas pensée uniquement en termes de prix, mais également en termes de proximité et de légitimité culturelle.

Cette orientation est également portée par un engagement fort des salarié.e.s et bénévoles, qui revendiquent une conception non marchande de l'action culturelle. Un enquêté exprime ainsi clairement son refus de s'inscrire dans une logique de sélection sociale par l'argent : "Je pourrais donner des cours particuliers de violon où je serais payé 30 ou 35 euros de l'heure [...] mais moi ce que je veux, c'est que le maximum d'enfants fassent de la musique." (Opaline, F, Ecole de Musique, Dirigeant). Ce positionnement révèle une hiérarchisation des priorités, où l'objectif de démocratisation culturelle prime sur la rentabilité individuelle ou économique.

Cependant, ces choix solidaires ont des conséquences directes sur le modèle économique des structures. Certaines actions, notamment celles menées auprès de publics éloignés de l'offre culturelle (en milieu scolaire, social ou carcéral), sont proposées à des tarifs très bas et génèrent peu, voire pas, de bénéfices : "On gagne pratiquement 0 parce que c'est à des prix très très bas. [...] C'est un choix politique de notre part, mais on ne gagne pas dessus, du tout." (Emeline, F, Improvisation, théâtre, Bénévole). Ces propos illustrent une logique de péréquation interne, où les activités plus rentables, souvent destinées à des publics plus favorisés, permettent de financer des actions socialement utiles mais économiquement déficitaires.

Ainsi, la segmentation des publics apparaît comme une réponse pragmatique à la tension entre accessibilité universelle et viabilité économique. Elle permet aux associations d'optimiser leurs ressources en augmentant les tarifs pour certains publics tout en maintenant, voire en développant, des dispositifs solidaires. Toutefois, cette stratégie ne résout pas la contradiction structurelle du modèle associatif culturel. Elle la rend au contraire plus visible, en plaçant les

acteurs face à des arbitrages permanents entre équilibre financier et fidélité aux valeurs fondatrices de démocratisation culturelle et d'éducation populaire.

Les associations culturelles se retrouvent aujourd'hui confrontées à de nombreuses tensions : l'injonction à l'utilité sociale, le formatage des projets pour séduire les mécènes ou répondre aux critères des financeurs publics et l'adoption d'un lexique issu du secteur marchand impactent directement les projets culturels et les bénéficiaires. Dans un contexte de baisse des financements, les bénéficiaires sont touchés par l'augmentation des prix de vente des billetteries, cours, ou encore adhésion, créant une tension avec l'objectif de démocratisation culturelle et la préservation de l'autonomie artistique. Pour concilier équilibre financier et fidélité aux valeurs de démocratisation culturelle, certaines associations ajustent les tarifs pour les familles les plus aisées tout en maintenant des prix accessibles, voire solidaires, pour les publics disposant de faibles revenus. Face à ces diverses tensions, des stratégies d'adaptation et de résistance militante sont développées et mises en place par les associations culturelles.

IV. Stratégies de réponse : entre adaptation hybride et résistance militante

L'analyse des entretiens menés auprès des structures culturelles lyonnaises révèle que, face à la « diète budgétaire » imposée par les collectivités (Ville, Métropole, Région), les associations ne restent pas passives. Elles déploient des stratégies de contournement qui transforment radicalement leur modèle socio-économique. Cette mutation, que nous qualifions d'adaptation hybride, oscille entre différents mécanismes : professionnalisation, marchandisation et résistance. Pour comprendre comment ces structures naviguent entre survie économique et fidélité à leur objet social, nous analyserons dans un premier temps les stratégies d'adaptation et de diversification (A) mises en place pour pallier le désengagement public. Nous verrons ensuite comment le bénévolat constitue un rempart symbolique et pratique contre la marchandisation (B). Enfin, nous explorerons les formes de résistance par l'autonomie et l'ancrage territorial (C) qui permettent aux associations de réaffirmer leur place politique dans la collectivité.

A. Stratégies d'adaptation et de diversification

a. Développement de recettes propres : location d'espaces, prestations payantes et cours pour amateurs

Pour compenser la baisse des subventions de fonctionnement, notre enquête révèle qu'une partie des structures ont transformé une partie de leur projet social ou artistique en offre commerciale. Comme le souligne Nicolas (H, théâtre, dirigeant), la diminution des aides financières publiques « nous oblige à trouver des ressources, des recettes à côté ». Ce n'est plus un choix, mais une nécessité pour la survie des structures : pour Solenne (F, accompagnement, salariée), « ça veut dire qu'il faut développer d'autres sources de financement en fait ». L'enquête et les entretiens mettent alors en lumière que cette recherche d'autofinancement se décline en trois axes principaux :

La vente de services et d'expertise : les associations mobilisent leurs compétences et identifient des besoins, dans l'espoir de répondre à une demande qui sera solvable. Amélie (F, mobilité internationale, dirigeante) illustre ce basculement dans ses propos : « Et du coup, les universités, elles payent le service ». Ce qui relevait autrefois d'un partenariat ou d'une mission d'intérêt général devient une prestation facturée. La structure va même jusqu'à transformer son savoir-faire pédagogique en produit : « On fait aussi un peu de prestations de services, nous [...] c'est typiquement de la formation, en fait, qu'on fait payer ». Dans l'éducation populaire, cette logique marchande peut également prendre la forme d'un commerce de proximité, comme le projet de bar associatif porté par Adrien (H, éducation populaire, dirigeant).

Le deuxième axe est la diversification immobilière : pour les associations culturelles, posséder ou gérer un lieu devient un atout financier. Olivier (H, éducation populaire, bénévole) explique avoir « créé des box de stockage » pour augmenter les recettes de l'association, une activité pourtant très éloignée de l'objet social culturel, mais une activité rentable. D'autres confirment cette tendance, comme révèle Colline (F, théâtre, salariée) en essayant de « développer la location » de ses plateaux, tandis que Solenne (F, accompagnement, salariée) évoque l'autofinancement via « la location de salle notamment ».

Enfin, la dernière stratégie de diversification révélée par notre enquête, c'est le développement d'une offre de loisirs : On assiste à une « programmation » pensée pour la

rentabilité. Les associations proposent des « masterclass, des ateliers, des expositions tout au long de l'année » (Harielle, F, organisation d'évènements, dirigeante) pour générer des flux financiers réguliers. Les théâtres ont également franchi le pas cette année en ouvrant « des cours de théâtre amateur et des stages pendant les vacances » (Colline, F, théâtre, salariée), transformant l'usager associatif en client d'une offre éducative payante.

Sur le plan théorique, ce glissement est important et significatif. Il correspond d'abord à la mécanique décrite par Artis & Gallois (2023) : c'est le processus de monétarisation d'activités qui étaient. Les associations font entrer le facteur « prix » dans la relation sociale avec les usagers, ce qui modifie la perception de ses actions. Cette logique rejoint ici l'économicisation analysée par Vatan (2014) : l'introduction de logiques de rentabilité au cœur de l'objet social. Ici, la mise en vente et location des locaux ou des formations répond à une nécessité économique qui finit par primer sur l'idéal associatif de gratuité. Cependant, comme le note Sépulchre (2015, p.89), cette stratégie de diversification n'est pas qu'un aveu d'échec ; elle est présentée par les acteurs comme un moyen de « se distinguer de la concurrence » et de réaffirmer un savoir-faire professionnel pour regagner une forme d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique.

b. Montée en puissance du mécénat d'entreprise : enjeux d'éthique et d'image

Parmi les stratégies de réponse des associations, on note que quasiment toutes les organisations font référence au mécénat pour se financer. Le mécénat d'entreprise n'est plus un simple « bonus » pour les structures ; il devient un véritable pilier des budgets associatifs. Ce basculement vers le financement privé pose des questions cruciales sur l'éthique et l'image de structures historiquement liées au service public. On observe donc pour beaucoup de structures, un véritable basculement du modèle de financement. Certaines associations, comme le mentionne Claire (F, accès à la culture, dirigeante) prévoient ainsi une montée rapide du financement par le mécénat : « 5 000 euros pour 2025 et 10 000 euros déjà acquis pour 2026 ». Dans d'autres cas, le privé devient même prépondérant. Colline (F, théâtre, salariée) témoigne d'ailleurs d'une situation inédite : « On est arrivés à une équivalence, voire à un dépassement du soutien du mécénat d'entreprise par rapport à celui des aides publiques ». Ce constat marque la

fin d'une ère où l'État était le garant financier exclusif de la culture, du moins dans le milieu associatif.

Dans ce cadre, pour capter ces fonds, les associations doivent se professionnaliser et adopter des postures offensives pour capter des ressources financières. Cette recherche active mobilise des ressources humaines importantes : Opaline (F, école de musique, dirigeante) évoque une « chargée de mécénat qui est en 35 heures ». D'autres associations parlent de « mettre le paquet » et rédiger des « plaquettes de mécénat » (Harielle, F, organisation d'événements, dirigeante) pour attirer des partenaires privés, dont les attentes diffèrent de celles des élus. Comme le résume Claire (F, accès à la culture, dirigeante), « le mécénat devient des subventions privées », soulignant que la dépendance change de visage, en passant du public au privé, mais reste bien réelle.

Par ailleurs, cette évolution s'inscrit dans la théorie du quasi-marché de Nyssens (2015) : les associations ne reçoivent plus de l'argent de droit, pour leurs missions, mais doivent concourir pour capter des fonds, que ce soit via des appels à projets ou des dossiers de mécénat. Cette mise en compétition favorise ce que les auteurs qualifient d'isomorphisme institutionnel (Noguès, 2020) : pour paraître crédibles et sérieux aux yeux des entreprises, les associations adoptent le langage (impact, KPI, retour sur investissement) et les outils du secteur privé. Elles finissent alors par « ressembler » à leurs financeurs.

Enfin, ce passage au mécénat renforce la régulation tutélaire (Artois, 2021). On s'éloigne de la liberté où l'État finançait un projet sans trop interférer. Désormais, le financeur (qu'il soit public ou mécène) dicte les critères d'impact et les contreparties, transformant l'association en un simple opérateur ou prestataire.

En définitive, cette stratégie d'adaptation par le marché et le mécénat n'est pas sans risque pour l'identité associative. Si elle permet de maintenir les structures financièrement à flot, elle peut conduire à ce que Jean Blairon (2015) appelle une « utopie à l'envers ». En voulant sauver l'association par l'adoption des outils du marché, les acteurs risquent de dissoudre ce qui faisait sa spécificité : le lien social désintéressé, la gratuité et les projets artistiques. La gestion qui devient managériale finit par occulter le projet politique et social initial, transformant la résistance initiale en une assimilation progressive des logiques néolibérales.

B. Le bénévolat comme rempart contre la marchandisation

- a. Le choix du “tout-bénévolat” (pour certaines structures) comme acte politique pour préserver l’égalité, l’esprit collectif et refuser toute hiérarchie salariale

Certaines associations, pour faire rempart à la marchandisation, décident de passer à un modèle “100% bénévole”. C’est le cas d’une association de spectacle vivant avec laquelle nous nous sommes entretenus. Axel et Adeline (H et F), tous deux à des postes de direction de cette association d’orchestre, expliquent en effet avoir fait le choix de ne pas recevoir de rémunération pour leur travail. Ce choix est politique : il vise à préserver l’égalité, l’esprit collectif et refuser toute hiérarchie salariale.

D’abord, ce choix est politique : Axel explicite cette volonté de sortir de “l’hypermarchandisation” où tout temps de création semble devoir être monnayé. Pour l’association, l’absence de “contractualisation financière” n’est pas un manque, mais un moyen de préserver une liberté d’action totale. En se passant de subventions pour éviter de devoir “rentrer dans des cases”, ils affirment que la culture peut exister en dehors des circuits économiques, protégeant leur indépendance et leurs “valeurs associatives d’antan”.

De plus, ce choix structurel permet de préserver une égalité authentique entre tous les membres, qu’ils soient amateurs ou professionnels. Dans de nombreux orchestres, la mixité des statuts crée une fracture que Adeline dénonce comme un travers majeur : “je me retrouvais souvent [...] dans des orchestres où il y avait des personnes qui étaient rémunérées et d’autres non. Ça pose la question justement de pourquoi il est rémunéré et pas moi”. Ici, le principe selon lequel “personne ne serait rémunéré à aucun moment” garantit que chaque individu est “logé à la même enseigne”. Cette uniformité statutaire permet à des solistes de prestige de côtoyer des débutants sans que l’argent ne vienne hiérarchiser la valeur de leur présence, faisant du “désir et de l’amour pour l’instrument” le seul dénominateur commun.

Ensuite, l’esprit collectif est placé au centre du projet, favorisant une solidarité qui dépasse la simple exécution musicale. L’absence de rapports marchands transforme la dynamique du groupe : là où un orchestre professionnel imposerait une obligation de résultat sous peine de

renvoi - “si ça ne marche pas, tu dégages” - , cette structure privilégie le tutorat. Samuel explique que “les plus forts vont coacher les moins avancés”, créant un système où “tout le monde est gagnant”. Cette solidarité s'étend aux pôles techniques où des bénévoles offrent leurs compétences pour le plaisir de “créer un tissu social relationnel” qui n'appartient ni à la sphère privée ni à la sphère professionnelle. Le projet ne se définit plus par sa finalité marchande, mais par la qualité des relations humaines et le plaisir d'être “heureux ensemble”.

Enfin, le refus de toute hiérarchie salariale permet d'abolir les tensions inhérentes aux structures hybrides où le pouvoir est souvent lié à la rémunération. En éliminant la figure du salarié, l'association s'assure que l'implication de chacun repose exclusivement sur “l'envie”. Les fondateurs eux-mêmes ne tirent aucun profit financier, ce qui légitime leur action par le seul prisme de l'engagement. Ce modèle refuse la professionnalisation à outrance qui risque d'éteindre la passion au profit d'une logique de prestation de service. En restant une structure où le “don de soi” est la norme, l'association prouve qu'il est possible de mener des projets d'envergure sans céder aux sirènes de la monétisation, offrant une alternative concrète à la “marchandisation des biens culturels”.

On retrouve cette idée dans certaines associations comme des recycleries (Deram, 2023). Cependant, cette stratégie comporte des risques psycho-sociaux élevés, notamment pour les dirigeant.es. L'autofinancement pourrait devenir ainsi à la fois un outil de résistance et un facteur d'auto-exploitation. Malgré ces risques, durant notre entretien, les deux enquêté.es n'ont pas évoqué de problèmes de charge mentale liée à leur activité. Pourtant, comme il et elle le soulignent, la stratégie du tout-bénévolat ne permet pas d'éviter les tâches chronophages : “on passe beaucoup de temps à faire des choses qui seraient beaucoup plus simples si on avait des subventions”. Précision importante, ceux-ci travaillent à côté de l'association. On peut ainsi supposer que seules certaines catégories de personnes relativement dotées en capital économique et culturel ne peuvent donc accéder à des fonctions de direction de ce genre d'association. Ainsi, comme le reconnaît Axel, “Tout le monde ne peut pas se le permettre, bien sûr” avant d'ajouter : “mais je pense qu'au fond, tout le monde peut en avoir envie.”

Le bénévolat en plus d'être utilisé de manière politique, comme rempart contre la marchandisation, est aussi utilisé pour pallier aux baisses de subventions publiques. En effet, les

associations culturelles sont contraintes de chercher des fonds auprès d'entreprises privées en faisant du mécénat mais aussi en recrutant des bénévoles compétents.

b. Le réinvestissement du capital professionnel des bénévoles (ingénieurs, cadres) qui offrent des compétences de haut niveau gratuitement pour maintenir la qualité des projets

Depuis la loi « Aillagon » du 1er août 2003, le mécénat culturel a connu un fort développement, soutenu par des avantages fiscaux importants. Dans notre enquête on observe deux situations : le cas d'une association d'accessibilité à la culture musicale, Opaline, directrice exécutive nous a fait part des difficultés éprouvées à trouver des entreprises qui acceptaient de les financer. Opaline (F) nous dit "on a dû se séparer d'une salariée qui était chargée de mécénat car on peine beaucoup à faire fonctionner le mécénat". A l'inverse, une association d'éducation populaire développe le mécénat car les appels à projet sont jugés comme "trop chronophage" par le directeur, Lucien (H). Avec ces deux exemples, on pourrait se demander pourquoi y'a t-il une telle différence entre ces deux associations culturelles. Messaoud Saoudi, explique que l'association qui obtient des fonds privés est probablement celle qui a su traduire son projet artistique en indicateurs de performance ou en projets annuels de performance (PAP). Tandis que, l'association d'accès à la culture musicale pour tous a peut-être été perçue comme "trop militante". En effet, l'auteur nous dit "la culture d'entreprise s'imposant à l'État culturel", en d'autres termes; pour qu'une association puisse bénéficier de financements privés elle peut être contrainte à se formaliser aux attentes de l'entreprise. (Messaoud Saoudi, 2019)

Par ailleurs, pour pallier le manque de financements et limiter les dépenses, les associations culturelles s'appuient de plus en plus sur des services civiques mais également sur des bénévoles qui ont de hautes compétences pour diriger les associations ou maintenir la qualité du projet associatif. Par exemple, au sein d'une association d'éducation populaire, Hervé (H) est trésorier dans l'association, avant il était comptable. L'engagement d'Hervé illustre le passage d'un bénévolat de service à un bénévolat de structure. En transférant ses compétences techniques de comptable vers la trésorerie, il permet à l'association de professionnaliser sa gestion financière sans supporter le coût d'un salarié qualifié.

On peut également prendre le cas d'Arnaud, président d'une association qui organise des orchestres, avant d'être président il était ingénieur et chef d'entreprise, aujourd'hui il décide de présider l'association en opposition à son passé de chef d'entreprise en privilégiant la décision collective et la gouvernance participative. Ce changement de méthode montre une adaptation au milieu associatif et démocratique. Tout comme Hervé, Arnaud permet à la structure de bénéficier d'un bénévole ayant des compétences techniques importantes pour diriger l'association. On observe qu'une autre association d'orchestre est essentiellement constituée de bénévoles, comme cité plus haut Adeline et Axel (F et H) dirigeants de l'association, ont recours seulement à des bénévoles musiciens parfois professionnels pour faire leur concert. Pour revenir à Adeline, elle gère la communication et le site web. Le travail d'Adeline met en lumière la dépendance des petites structures à une main-d'œuvre experte gratuite. En assurant des fonctions techniques qui sont normalement des métiers à part entière, elle compense directement la faiblesse des subventions. Son investissement constitue une économie de charges massive pour l'association, prouvant que la survie du projet culturel repose moins sur les aides d'État que sur la captation du capital professionnel privé mis au service de l'intérêt général. De plus, le recours aux musiciens bénévoles est également une forte économie pour l'association en plus d'être un engagement militant.

Les interviewés de notre enquête, sont un échantillon représentatif des différents bénévoles qui sont présents dans les associations culturelles mais surtout de leur importance dans le fonctionnement d'une structure.

C. Résistance par l'autonomie et l'ancrage territorial

- a. Le refus délibéré de certaines subventions ou appels à projets pour garder une totale liberté d'action et ne pas "dériver" de l'objet social

Certaines associations revendiquent un refus délibéré du système de subventions publiques, perçu comme un facteur de contrainte et de dénaturation de leur projet initial. Derrière cette posture s'exprime une volonté forte de préserver la liberté d'action et l'autonomie du collectif. Comme le souligne l'un des enquêtés, « on veut encore une fois justement garder complètement notre liberté, notre champ d'action » (Axel, H, Orchestre, dirigeant). Ce positionnement exprime une méfiance vis-à-vis de toute forme d'encadrement institutionnel susceptible d'influencer les choix artistiques ou sociaux de l'organisation. Ainsi, Axel

revendique une indépendance totale, quitte à se priver de moyens financiers plus confortables lorsqu'il déclare : « on fonctionne avec zéro demande de sub ».

Ce refus s'appuie également sur une critique du modèle subventionnel, jugé normatif et bureaucratique qui oblige à « rentrer dans des cases » (Axel, H, Orchestre, dirigeant). Cela illustre bien le sentiment d'être contraint.es de se conformer à des priorités prédéfinies. Le rejet de cette logique vise à protéger la cohérence du projet associatif : conserver une ligne artistique et politique. Ce point de vue exprime aussi le souhait de « sortir de cette hypermarchandisation » (Axel, H, Orchestre, dirigeant), c'est-à-dire refuser une logique où les pratiques culturelles ne sont valorisées qu'à travers leur rentabilité ou leur conformité aux grilles d'évaluation institutionnelles. Ainsi, pour certaines compagnies artistiques, refuser un appel à projets n'est pas un manque d'ambition, mais un acte de cohérence. Comme l'explique une enquêtée : « C'est pas parce qu'il y a un appel à projets qu'il faut y répondre (...) si le jeu n'en vaut pas la chandelle (...) on se force pas » (Caroline, F, Création artistique, salarié).

Ce refus prend parfois une dimension presque militante, exprimant une résistance aux logiques gestionnaires qui tendent à s'imposer dans le secteur culturel. Comme le résume Caroline : « Le but de la compagnie et ses statuts, c'est pas remplir des dossiers ». Cette affirmation révèle une critique plus large du temps administratif accaparé par la recherche de subventions, souvent vécues comme un éloignement du cœur du métier. Pour ces individus, en refusant d'entrer dans cette logique, iels affirment une autre façon d'exister dans le champ culturel : plus indépendante et plus libre.

Les travaux de Thomas Chevalier (2022) révèlent les problèmes liés à la dépendance des associations aux financements publics. Il montre qu' « à travers une pluralité de processus d'institutionnalisation et de professionnalisation, les associations se muent en “entreprises associatives” sujettes à l'instrumentalisation et à l'alignement de leur action sur les logiques étatiques et marchandes » (p.3). Cette évolution apparaît évidemment dans un contexte de transformation des modes de financement où les financeurs publics fixent d'avance les priorités, traduites en critères, en indicateurs et en objectifs chiffrés. L'auteur explique que l'autonomie des associations dépend d'une part de leur niveau de ressources financières et d'une autre part de leurs capacités collectives à se positionner face à ces contraintes. Par exemple, l'Association

pour le droit au logement (ADL), étudiée par l'auteur, bénéficie d'un capital culturel élevé et de membres très militants. Elle parvient à politiser la question des financements et à contester publiquement les baisses de subventions, notamment par des mobilisations. Alors, il déclare que « les acteurs associatifs sont encore une fois inégaux du point de vue de leur disposition à résister, de leur sentiment de légitimité à ne pas se conformer » (p. 17)

Ici, Axel et Caroline partagent une critique commune des subventions publiques mais leurs structures sont différentes. L'une privilégie l'autofinancement via des adhésions annuelles et des dons recueillis lors de ses concerts gratuits, au sein d'une organisation axée sur le bénévolat et une militance affirmée pour l'indépendance associative. L'autre adopte une organisation plus formalisée, utilisant des subventions de manière limitée pour soutenir son équipe professionnelle, tout en critiquant ces logiques institutionnelles.

b. Le renforcement du lien avec les habitants et le quartier comme source de légitimité face aux pouvoirs publics

Au-delà du refus de certaines subventions ou appels à projets, plusieurs entretiens montrent qu'une autre forme de résistance à la marchandisation passe par le renforcement du lien avec les habitants et le territoire. Dans ce cas, la légitimité de l'association ne repose pas uniquement sur la reconnaissance institutionnelle ou l'obtention de financements publics, mais aussi sur les relations construites avec les habitants et les acteurs locaux.

Cette idée apparaît dans l'entretien mené avec Théo, directeur artistique d'un théâtre associatif. En évoquant les perspectives de développement de la structure, il insiste sur l'importance de construire les actions culturelles en lien avec le territoire : « c'est important qu'on crée ces projets-là avec le territoire avec les habitants du territoire » (Théo, H, Théâtre, directeur artistique). Le projet artistique ne se limite donc pas à la production de spectacles, mais s'inscrit aussi dans une logique de médiation et de coopération avec des structures locales comme des écoles ou des associations socio-culturelles.

Cette dimension territoriale apparaît également dans l'entretien réalisé avec Claire, directrice d'une structure culturelle implantée dans un quartier politique de la ville. Elle explique que le travail avec les habitants demande un investissement relationnel important et ne se fait pas

spontanément. Comme elle le souligne, « ce n'est pas les gens qui viennent facilement au musée (...) il faut aller les chercher (...) c'est 2, 3, 4, 5 réunions avec des partenaires » (Claire, F, Culture, directrice). Dans ce cas, le lien avec le territoire repose sur un travail de coordination avec différents acteurs locaux et sur la mise en place de partenariats permettant d'impliquer progressivement les habitants du quartier dans les activités culturelles proposées.

À côté de cette légitimité territoriale, les associations peuvent aussi bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle. C'est ce qui ressort de l'entretien mené avec Gabin, animateur au sein d'une MJC. En revenant sur l'évolution de la structure, il explique qu'elle est devenue « l'une des plus importantes de la région » et qu'elle a pu bénéficier « d'un nouveau bâtiment ainsi que du soutien de la mairie » (Gabin, H, Éducation populaire, animateur). Le soutien des collectivités publiques apporte ici des moyens matériels importants et contribue à renforcer la visibilité de l'association.

Ces entretiens montrent donc l'existence de deux formes de légitimité : d'un côté une légitimité institutionnelle liée aux financements et au soutien des collectivités, et de l'autre une légitimité territoriale construite à travers les relations avec les habitants et les partenaires locaux. Dans un contexte où les associations sont de plus en plus confrontées à des logiques de projet et de mise en concurrence, cette seconde forme de légitimité peut constituer une ressource importante pour préserver le sens du projet associatif.

Cette analyse rejoint les travaux de Jean-Louis Laville, qui rappelle que les associations ne doivent pas être réduites à de simples prestataires de services publics. Dans *Politique de l'association*, il montre qu'elles participent aussi à la construction d'espaces de participation citoyenne et d'action collective à l'échelle locale (Laville, 2010, p. 15-32).

Ainsi, le renforcement du lien avec les habitants et le quartier peut être compris comme une forme de résistance indirecte à la marchandisation. En s'appuyant sur leur ancrage territorial, les associations construisent une légitimité qui ne dépend pas uniquement des pouvoirs publics.

V. Méthodologie

Afin de mener au mieux notre initiation à l'enquête qualitative, nous avons, sous la direction de Madame Lanciano, Professeure en Science de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2, réparti notre travail en plusieurs étapes afin d'être le plus méticuleux possible. Pour ce faire, et donc nous permettre une plus grande efficacité, notre promotion (25 élèves) a été séparée en trois groupes transversaux (entretien, codage et analyse) de 8 à 9 élèves ainsi qu'une séparation en 8 groupes de 3 à 4 élèves, chacun responsable de mener ses propres entretiens.

Échantillon

Ainsi, notre enquête s'articule autour de 25 entretiens semi-directifs réalisés pendant notre premier et second semestre de l'année universitaire en cours (2025/2026). Notre enquête se focalisant sur la Métropole de Lyon, 24 de nos 25 entretiens ont été effectués au sein de structures se situant sur ce territoire. En effet, alors que la fin du premier semestre approchait et au vu du faible nombre d'entretiens réalisés à ce moment-là, il a été décidé d'élargir notre zone de recherche afin de valider plus rapidement cette étape. Un de nos entretiens a donc été réalisé sur une structure se situant en région parisienne. Cependant les autres ont bel et bien été effectués sur des organisations de la métropole lyonnaise. De la même manière, notre sujet initial portait sur les associations culturelles employeuses. Au vu des difficultés rencontrées, des associations sans salariés ont été interrogées. Il est aussi nécessaire de préciser que le nombre de nos entretiens ne nous a pas suffi pour atteindre la saturation des données.

Notre échantillon est constitué d'organisations couvrant un large champ représentatif des associations culturelles, passant du cinéma à l'éducation populaire, du théâtre et spectacle vivant à la création artistique. Il en ressort la même analyse des profils interrogés, étant constitués à 44% de femmes et à 56% d'hommes, ayant entre 23 et 75 ans et étant à 52% les dirigeants de ces structures, à 28% des salariés et à 20% des bénévoles. Les structures en elles-mêmes sont aussi différentes dans leurs caractéristiques, allant de 0 à 100 employés, pour une moyenne de 14 employés par structure, et ayant de 4 ans à 115 ans pour une moyenne de 35 ans, soit des structures plutôt ancrées territorialement.

La prise de contact s'est effectuée par diverses méthodes, surtout par mail mais aussi à travers les connaissances personnelles de certains étudiant.e.s de notre promotion de master. Cette proximité avec certains individus nous a conduit à mener plus facilement des entretiens en présentiel (lieu de travail, café, tiers-lieu, ...) tandis que d'autres ont été menés par

visio-conférence. La plupart des individus de l'échantillon ont été joviaux, heureux de l'intérêt porté par notre recherche et informels dans leur manière de s'adresser à nous. Malgré la proximité avec certains enquêté.e.s, il est nécessaire de préciser que notre travail a été réalisé avec la plus grande rigueur, en suivant au mieux nos grilles d'entretien, tout en rebondissant régulièrement sur certains propos ayant un intérêt pour notre enquête et n'étant pas pris en compte par celles-ci.

Déroulement de l'enquête

Des séances toutes les deux à trois semaines ont été faites tout au long du premier semestre afin de comprendre le fonctionnement d'une enquête qualitative avant que des séances plus régulières (toutes les une à deux semaines) aient lieu au second semestre. l'ensemble de ces séances nous ont permis de saisir les méthodologies et d'assimiler l'organisation du travail nécessaire afin de fournir un travail de qualité.

Les premières séances ont ainsi permis de nous répartir les tâches, comme expliqué précédemment, mais aussi d'effectuer un premier travail de lecture d'articles scientifiques, traitant de la question de la marchandisation dans son ensemble et proposée par Madame Lanciano, afin de saisir au mieux la portée de notre sujet. Chaque personne a ensuite pu lire un article qu'elle a restitué sous la forme de fiches de lecture, finalement mises en commun et simplifiées par le groupe Analyse. En parallèle, le groupe Entretien a pu formaliser une première grille d'entretien en mobilisant les lectures, les connaissances personnelles ainsi que les conseils de Madame Lanciano. Cela nous a amené à effectuer des premiers entretiens, nous donnant ainsi de premières informations pour mieux délimiter notre problématique. Cependant, ces entretiens ont mis en lumière l'importance, pour les enquêté.e.s, du rôle du pouvoir politique au sein de leur environnement, ce que notre première grille d'entretien ne prenait pas assez en compte. Ainsi, une deuxième version a été créée dans le but de percevoir au maximum cet aspect. Notre problématique a donc pu évoluer pour être exprimée tel que présentée dans l'introduction de ce rapport.

Comme expliqué précédemment, notre promotion a été découpée en groupe de 3 à 4 personnes pour réaliser nos entretiens, chacun ayant un rôle parmi : l'enquêteur.rice, chargé.e de poser les questions et du bon déroulement de l'entretien; l'observateur.rice, chargé.e de prendre des notes et écrire un compte-rendu et le transcripteur.ice, non présent.e pendant l'entretien et

chargé.e de retranscrire celui-ci. Chaque membre des groupes a ainsi pu avoir chaque rôle, trois à quatre entretiens ayant été réalisés par groupe.

Le groupe Codage, quant à lui, a pu coordonner le transfert des entretiens retranscrits sur Taguette, nous permettant ainsi de créer les codes, obligatoires pour notre analyse. Ainsi, les premiers codes, associés aux lectures et compte-rendus nous ont amenés à poser de premières hypothèses sur les résultats de nos enquêtes. Ici, le groupe Analyse a réalisé un travail de synthèse des articles scientifiques tout en s'intéressant à l'enquête sur *Les associations employeuses en France* (Décembre 2025), riche en données chiffrées. Toutes nos intuitions ont pu être validées dans l'écrit de notre rapport final.

Enfin, chaque groupe d'entretiens a créé un plan se basant sur ses propres entretiens ainsi que ceux d'un autre groupe, aidé par la bibliographie. Ce travail nous a alors permis d'adopter des regards différents sur les données récoltées et donc sur la création du plan final. Tous ces plans ont été mis en commun, nous permettant donc de créer celui présent dans ce rapport.

Rédaction finale

Notre plan comportant 4 parties ainsi qu'une introduction et une conclusion, la promotion s'est répartie, dans un découpage final, en 5 groupes, chacun responsable de la rédaction d'une partie, excepté pour un groupe ayant rédigé l'introduction ainsi que la conclusion. A côté, deux élèves se sont porté.e.s volontaires pour présenter oralement notre rapport lors d'une dernière séance le 12 mars 2026, en compagnie de la promotion de Master 1 SES et les responsables de TD.

Conclusion

Ce rapport avait pour but de mieux comprendre le phénomène de marchandisation qui touche les associations culturelles, notamment à travers un contexte local d'élections municipales qui nous a permis d'appréhender au mieux toute l'importance du sujet.

Ainsi, nous avons pu voir dans un premier temps que la marchandisation dépend fortement du contexte économique et politique, et notamment de la volonté de l'Etat de soutenir ces organisations et de quelle manière le faire. Ici, nous avons pu distinguer une baisse des subventions ainsi qu'une pression politique ressentie par les associations culturelles employeuses. Le contexte économique dû à la hausse des charges ajoutant une difficulté supplémentaire pour les structures pour survivre dans le milieu. Les associations culturelles doivent ainsi faire face à un contexte économique défavorable et à un soutien de la puissance publique qui se veut de plus en plus concurrentiel, voulant ainsi un rapprochement vers des modes de gestion plus capitalistes.

Dans une deuxième partie, il a été possible de concevoir que cet environnement contraint alors les associations culturelles à repenser leur organisation interne. Cette réflexion a laissé plus de place à l'administratif amenant à une forme de bureaucratisation de l'espace de travail. Cette précarité se traduit par une nécessité d'efficience et de polyvalence des collaborateurs afin de faire face aux manques de personnels. Ainsi, alors que le secteur culturel est avant tout humain, une partie de celui-ci se voit invisibilisé, ne pouvant pas être quantifié monétairement.

Notre troisième partie nous a permis d'éclairer la place donnée à la mission sociale et dans quelles mesures celle-ci est contrainte par l'obligation marchande. Les associations culturelles, bien que parent pauvre du service public, sont utilisées comme instrument par le pouvoir politique pour remplir des missions de santé, cohésion sociale ou encore de sécurité. Cette utilisation, couplée à une nécessité de séduire les mécènes, fait planer le risque d'une uniformisation des associations tourné vers des logiques plus entrepreneuriales et moins vers des logiques artistiques rappelant le principe de marchandisation définie en introduction.

Enfin, notre quatrième partie a pu nous donner un espace pour les stratégies de réponses adoptées par les associations culturelles. En effet, ces structures ont pu développer des stratégies leur permettant de faire face à une marchandisation non-désirée, passant du développement de recettes propres mais aussi en acceptant de se rapprocher du mécénat d'entreprise, montant en puissance. Les bénévoles possèdent un rôle grandissant dans ces organisations, permettant de refuser la hiérarchie salariale tout en conservant l'égalité et l'esprit collectif. De plus, ces derniers, de par leur position sociale, bénéficient de capital (culturel, monétaire, patrimonial, etc) leur permettant d'apporter plus que leur main d'œuvre dans ces structures. Enfin, le militantisme associatif passe aussi par un refus de la subvention afin de ne pas se soumettre à la puissance publique tout en comptant sur le lien fort entre bénéficiaires et associations culturelles.

Ainsi, il est peut-être temps de s'approprier pleinement, en France, Antonio Gramsci et le sortir définitivement des années 70 et de la vision étriquée de Macciocchi. Gramsci, penseur politique italien marxiste de la première moitié du 20^e siècle, a théorisé le principe d'hégémonie culturelle, avançant l'idée qu'une idéologie politique ne peut posséder pleinement le pouvoir seulement si elle parvient à s'implanter dans les esprits et les idées de la population. Le phénomène de marchandisation, notamment à travers ses pressions politiques et économiques, oblige alors les associations culturelles, importante pour leur rôle dans le débat public et sociétal, à se tourner vers des visions plus bureaucratiques et capitalistes tout en laissant moins de place à l'artistique, qui a toujours servi de moyen de critique de l'ordre établi. Pour les organisations militantes, ces pressions sont aussi un moyen de les faire disparaître ou à minima de réduire leur influence. Ainsi, plus loin que le simple phénomène de marchandisation, il est nécessaire de se poser pleinement la question de l'importance des associations culturelles comme contre-pouvoir dans un contexte plus global de guerre culturelle et politique dans lequel le bruit des bottes du fascisme ressort progressivement de la mêlée. Dans le cas contraire, les rhinocéros de Ionesco risquent de piétiner nos sociétés.

Annexes :

Sitographie :

Articles scientifiques

- Artis, A., & Gallois, F. (2023). La marchandisation, un processus aux multiples facettes : Enseignements à partir du secteur de l'aide à domicile en France. *Revue française des affaires sociales*, (4), 47–69. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0047>
- Aubry, A. (2023). Discipliner les associations d'aide et leurs publics par le « marché » : Les conséquences de la marchandisation sur la prise en charge de migrant·es précarisé·es. *Revue française des affaires sociales*, (4), 213–233. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0213>
- Bertron, A. (2023). Mettre en concurrence par le partenariat : Les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums. *Revue française des affaires sociales*, (4), 89–109. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0089>
- Blairon, J. (2015). Appels à projets : le « monde » associatif, pris dans une utopie à l'envers ? *Les Politiques Sociales*, 151(1-2), 66–77. <https://doi.org/10.3917/lps.151.0066>
- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la « chalandisation » ? *Informations sociales*, 152(2), 128–134. <https://doi.org/10.3917/inso.152.0128>
- Deram, J. (2023). Aux marges de la marchandisation du travail associatif. Positions critiques et limites des résistances dans les recycleries et ressourceries associatives. *Revue française des affaires sociales*, (4), 279–300. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0279>
- Gueydan, G., & Jourdan, J. (2021). Les appels à projets, une tentative d'articuler régulation de l'offre et projet associatif. *Vie Sociale*, 203(3), 97–109. <https://doi.org/10.3917/vsoc.203.0097>
- Lochard, Y. (2016). Bureaucratiser l'action culturelle ? *Terrains & Travaux*.
- Noguès, H. (2020). La concurrence dans le secteur social et médico-social : un levier pour le progrès ou un pas risqué vers une société dominée par le marché ? *Vie sociale*, 203(3), 21–39. <https://doi.org/10.3917/vsoc.203.0021>
- Sepulchre, M. C. (2015). Impact des appels à projets dans le secteur de l'aide à domicile. *Les Politiques Sociales*, 151(1-2), 78–92. <https://doi.org/10.3917/lps.151.0078>

Ouvrages scientifiques

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Minuit.
- Bourdieu, P. (1992). *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*. Seuil.
- Dubois, V. (2013). *La culture comme vocation*. Raisons d'agir.
- Gardey, D. (2020). *Le travail invisible : genèse d'une révolution féministe*. La Découverte.
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. PUF.
- Ion, J. & Ravon, B. (2014). *Les travailleurs sociaux et le nouveau management public*. Érès.

- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association*. Seuil.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : pratiques, théories, débats*. Seuil.
- Marchal, H., & Lallement, M. (2020). *Sociologie du travail*. Armand Colin.
- Serverin, E. (2019). *L'État social sous contrôle*. PUF.
- Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*. Juris Associations / Dalloz.

Rapports et documents institutionnels

- Guillon, V., & Périgois, S. (2025, 22 octobre). *Baromètre sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : Volet national 2025*. Observatoire des politiques culturelles.
<https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-2025/>
- Habitat et Humanisme. (2023). *Rapport d'impact social – septembre 2023* [PDF].
<https://www.habitat-humanisme.org/wp-content/uploads/2023/10/hh-mesure-impact-0923-bd.pdf>
- Malraux, A. (1959-1969). *Politique de démocratisation culturelle*. Ministère des Affaires culturelles.
- Opale. (2025). *Enquête nationale : Les associations culturelles employeuses en France* (3e éd.).
https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2025_opale_enquete_nationale_associationscultrelles_employeuses_19.12_25_2.pdf
- Sénat. (2025). *Rapport d'information n° 229 (2024–2025) : Analyse du projet de loi de finances pour 2026 — Culture, communication et médias*.
<https://www.senat.fr/rap/a25-144-22/a25-144-229.html>

Sites internet et ressources en ligne

- Artcena. (s. d.). *PLF 2026 : 354 M€ pour la mission Culture*. Consulté le 18 février 2026, sur <https://www.artcena.fr/fil-vie-pro/plf-2026-354-mdeu-pour-la-mission-culture>
- Coulmont, B. (s. d.). *Le nuage des prénoms* [Visualisation interactive]. Coulmont.com.
<https://coulmont.com/bac/nuage.html>

Grille d'entretien :

GRILLE D'ENTRETIEN VERSION 1
LA MARCHANDISATION DES ASSOCIATIONS

Profil d'enquêté.e.s
Des personnes faisant partie d'associations, de différentes tailles, depuis au moins 5-10 ans : - Bénévoles - Salariés - Trésorier - Directeur.rice.s / président.e.s d'association culturelle
Des agent.e.s de la métropole, en charge des politiques culturelles, liées aux financements des associations dans le domaine de la culture

Plan :

GRANDE QUESTION / THÉMATIQUE

- QUESTION DE RELANCE 1
 - QUESTION DE RELANCE 2
 - QUESTION DE RELANCE 3
- > (questions pas forcément posées si l'interrogé.e répond automatiquement)

Personne interrogée : Personne interne à l'association (dirigeant, salarié, bénévole)			
Thématique	Question principale	Questions de relance	Réponses attendues
Présentation de la personne et de l'association	Pouvez-vous vous présenter ainsi que l'association ?	- Quel est votre rôle dans l'association (dirigeant, salarié, bénévole...) ? Quel poste occupez-vous ? Depuis combien de temps faites vous partie de l'association ? - Pouvez-vous raconter brièvement l'histoire de l'association et son évolution ? - Quelle est la taille de votre structure (employé.es, bénévoles) ? - Quels sont les principaux domaines d'activité (spectacle vivant, arts visuels, patrimoine, etc.) ? - Quel est votre ancrage territorial (quartier, ville, région, national) ?	
Organisation	Comment s'organise votre	- Quelles sont les missions les plus intéressantes pour vous ? description de	professionnalisatio n,

Personne interrogée : Personne interne à l'association (dirigeant, salarié, bénévole)

	semaine / journée type ?	- l'activité de l'interrogé.e - Exemples de problèmes administratifs ou de problèmes récurrents qu'il rencontre - Dans quel environnement travaillez-vous ? (bureaux, télétravail, terrain, coworking) - Depuis que vous êtes dans l'association, le fonctionnement de celle-ci a-t-il évolué en termes d'outils de gestion, indicateurs de performance ? - Êtes vous en contact, dans le cadre de l'activité de l'association, avec des personnes tiers ? (quels types de personnes) sinon travaillez vous en interservice et intraservice ? - Lors des recrutements, que valorisez vous le plus ? (compétences, expérience, l'engagement...)	gestionnarisation, marchandisation, durée du travail consacré la recherche de financements
Obstacles	Quelles sont les contraintes / obstacles que vous rencontrez?	- Le manque de moyens constitue-t-il un frein dans l'activité de l'association ? - De quelle manière communiquez vous avec les différents acteurs de l'association ? Est-ce que vous communiquez sur les problèmes rencontrés ?	
Financement et modèle économique	Comment vous financez vous?	- Quelles sont les sources de financements de l'activité de l'association ? - Le contexte de campagne municipale est-il un frein à votre activité ? - Si vous avez une activité commerciale, avez vous été contraint de modifier vos tarifs, modifier votre mode de fonctionnement et/ou modifier vos offres ? - Avez-vous augmenté vos démarches d'appel au don, d'appel à projet ou au mécénat ? - Toute activité confondue, que représente le temps consacré à la recherche de financement ?	Concurrence dans le financement Appel à projet, pression
Futur	Comment imaginez-vous le	- Avez-vous des projets de développement de l'activité de l'association ?	

Personne interrogée : Personne interne à l'association (dirigeant, salarié, bénévole)			
	futur de l'association?	- Quels sont les potentiels freins à ces projets ? - Comment imaginez-vous l'association dans 5 ans / 10 ans ?	

Lien avec d'autres associations ? intercoopération entre les structures ? Est-ce que vous développez des propositions plus proactives ? Est ce que vous cherchez des solutions ensemble ?

Question sur la gouvernance ?

Crainte de certains projets politiques ?

30-35 min d'interview en tout V0

Notes :

- Il faut poser une question en sachant en quoi la réponse nous sera utile pour l'analyse.
- Ne pas parler de marchandisation -> que les acteurs en parlent spontanément.
- Ne pas hésiter à demander le sens des sigles ou une reformulation en cas d'incompréhension et à poser des questions qui paraissent intéressantes mais qui ne figurent pas dans la grille d'entretien (potentiellement revoir la grille après si pertinent):.