



Le modèle socio-économique des associations du spectacle vivant

Caroline MEILLER

Master 2 Economie Sociale et Solidaire

Université Lumière Lyon 2

Année universitaire 2022 – 2023

Tutrice universitaire : Marie FARE, Maîtresse de conférences en sciences économiques à l'Université Lumière Lyon 2.

Tutrice professionnelle : Lucie GERMAIN, Chargée de mission DLA à Initiative 26.07



Remerciements

Pour commencer, je souhaite remercier ma tutrice universitaire, Marie FARE, pour ses conseils de rédaction pour ce mémoire et sa disponibilité lors de nos points d'étape.

De même, je tiens à remercier vivement ma tutrice professionnelle, Lucie GERMAIN, pour son accompagnement et son suivi tout au long du stage. Je suis également reconnaissante envers l'ensemble de l'équipe du pôle Economie Sociale et Solidaire (ESS) d'Initiative 26.07 pour leur accueil, leur écoute, et la confiance accordée. Je remercie tout particulièrement Anna-Maria BUCKDAHN pour la relecture de ce mémoire ; et Garance FORMANTIN pour son soutien durant toute la durée du stage et dans la phase d'écriture de ce document.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des personnes interrogées pour leur disponibilité et la richesse des échanges.

Enfin, je tiens à remercier mes proches pour leur soutien durant la rédaction de ce mémoire, et plus largement pendant mes années d'études supérieures.

Résumé

Le secteur culturel associatif couvre un large panel d'activités, permettant de diffuser et de favoriser l'accessibilité culturelle dans les territoires. Le spectacle vivant correspond au domaine culturel dominant, fondé sur les fonctions de création et de production de spectacles. Ce mémoire s'intéresse aux évolutions du modèle socio-économique des associations du spectacle vivant, et cherche à identifier en quoi les évolutions qu'il subit peut le fragiliser. Les compagnies culturelles sont des structures agiles qui cherchent à s'adapter aux changements de leur environnement (économique, social, sanitaire, etc.), tout en partageant, à travers leurs œuvres, le regard qu'elles posent sur le monde. Nous verrons ainsi les stratégies et les leviers qu'elles actionnent pour pérenniser et assurer la continuité de leurs activités, bien que certains aspects qui leur sont propres sont difficilement modifiables. En cela, nous nous appuyons sur neuf témoignages recueillis auprès de divers acteurs, spécialisés dans le spectacle vivant ou non, les données et observations mobilisées dans le cadre du stage, ainsi que sur une revue de littérature.

Sigles

AURA : Auvergne Rhône-Alpes

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDDU : Contrat à Durée Déterminée d'Usage

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

CNAR : Centre National des Arts de la Rue

COFAC : Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication

COREPS : Comité Régional des Professions du Spectacle

CPCA : Conférence Permanente des Coordinations Associatives

CPNEFSV : Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant

CRDLA Culture : Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement Culture

CTEAC : Contrat Territorial d'Education Artistique et Culturelle

CUI / CAE : Contrat Unique d'Insertion / Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

ESS : Economie Sociale et Solidaire

ETP : Equivalent Temps Plein

FONPEPS : Fonds National Pour l'Emploi Pérenne dans le Spectacle

GIP : Groupement d'Intérêts Public

GUSO : Guichet Unique du Spectacle Occasionnel

IFOP : Institut Français d'Opinion Publique

INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire

MCAC : Mobilisation et Coopération Art et Culture

NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

PIB : Produit Intérieur Brut

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative et Participatif

Sommaire

Introduction.....	5
1. Les associations culturelles employeuses face aux mutations observées dans le champ associatif.....	9
1.1. Des évolutions partagées par divers secteurs d'activités associatifs.....	9
1.2. Le secteur culturel : un domaine d'activités aux multiples facettes et lié aux politiques publiques.....	18
2. Les stratégies pour pérenniser et consolider les structures du spectacle vivant.....	33
2.1. La recherche de ressources financières diverses et durables.....	33
2.2. Une coopération et mutualisation de moyens nécessaires entre acteurs.....	42
2.3. L'adaptabilité et l'agilité des associations du spectacle vivant face aux évolutions de leur environnement.....	49
3. Des facteurs de fragilité indissociables du fonctionnement des associations du spectacle vivant.....	56
3.1. Des conditions de travail peu attractives posant des difficultés de recrutement.....	56
3.2. Le bénévolat, ressource indispensable mais difficilement mobilisable.....	63
3.3. Des associations incarnées et dirigées par les directeurs artistiques.....	70
Conclusion.....	76
Bibliographie.....	79
Annexe n° 1 - Personnes et structures interrogées.....	84
Annexe n° 2 – Synthèse des entretiens.....	86
Annexe n° 3 – Guide d'entretien : compagnies de théâtre.....	92
Annexe n° 4 – Guide d'entretien : lieu de diffusion et centre national des arts de la rue et de l'espace public.....	93
Annexe n° 5 – Guide d'entretien : bureau d'accompagnement et de production.....	94
Annexe n° 6 – Guide d'entretien : structures d'accompagnement.....	95
Table des matières.....	96

Introduction

D'après l'étude réalisée par La France associative en mouvement (2022), le territoire national compte plus de 1,5 millions d'associations actives. Ces structures non lucratives peuvent appartenir à une grande diversité de secteurs : santé, social, culture, environnement, éducation, loisirs, sports, etc. La dimension économique des associations est souvent minimisée, au profit de leur finalité sociale. En effet, les associations peuvent très bien être des acteurs économiques et bénéficier de diverses ressources issues du principe de redistribution ou encore compter des bénévoles dans leur organisation. Laurent Gardin (2008) affirme que « *la réduction de l'économie au marché invisibilise l'originalité des associations, qui, pour fonctionner, ne s'appuient pas que sur la vente de service à des particuliers mais aussi sur la mobilisation de fonds provenant des mécanismes de redistribution et sur des dons, l'implication volontaire de bénévoles, de réseaux de solidarité* » (p. 95). La définition substantive de l'économie telle que l'a défini Polanyi met en évidence l'existence de plusieurs principes économiques faisant émerger une pluralité de comportements s'y raccrochant (marché, réciprocité, redistribution). Ces éléments permettent d'appréhender l'organisation économique des acteurs associatifs, et de mettre en lumière les diverses ressources qui les composent. Ainsi, « *Une telle démarche réintègre en effet la réciprocité en tant qu'échange économique qui ne se comprend pas comme un contrat marchand mais comme la volonté de préserver, de renforcer et de maintenir le lien social. La combinaison des ressources est alors un moyen de mettre en œuvre le projet associatif* » (Opale, 2023a, p. 2). Parmi celles-ci, on trouve des ressources non-matérielles qui peuvent, par exemple, correspondre aux personnes œuvrant en tant que bénévoles. Cela peut aussi être l'appartenance à des réseaux de solidarité, de la mise à disposition, de l'entraide, etc. Par ailleurs, les acteurs associatifs se basent également sur des ressources issues de la redistribution. Celles-ci peuvent être de natures relativement diversifiées : « *subventions, conventions, appels d'offres avec ou sans clauses sociales, exonérations de charges sociales, déductions d'impôts (...)* » (Gardin, 2008, p. 97). Bien que ces ressources ne soient pas les plus importantes dans le système économique actuel, elles peuvent l'être pour les associations. En effet, « *elles représentent même leur principale dotation* » (ibid.). Enfin, les associations peuvent également avoir une activité marchande et en retirer des ressources. Celles-ci « *apparaissent toutefois fortement encastrées dans les relations sociales et politiques* » (ibid.). Cela leur permet d'avoir une politique de prix abordable et accessible aux usagers et bénéficiaires de la structure.

Malgré les spécificités qui se rattachent à chaque domaine d'activité, l'ensemble des associations sont soumises aux évolutions socio-économiques des dernières années. En effet, divers paramètres exogènes (crises (économiques, sociales, et plus récemment, sanitaires), décentralisation, concurrence avec le secteur lucratif, etc.) et endogènes (difficultés de mobilisation du bénévolat, gouvernance fragile, emplois peu valorisés, etc.) ont conduit à fragiliser le secteur associatif tant sur l'aspect économique et social, que sur l'implication et la mobilisation des individus (KPMG, 2017). En cela, « *pour continuer à se développer, [les*

associations] doivent faire différemment en inventant de nouveaux modèles socio-économiques qui tiennent compte de leur environnement et de ses contraintes » (CPCA, 2014, p. 2).

Dans le cadre de ce mémoire, nous aborderons les associations sous l'angle de leur modèle socio-économique. En effet, nous n'allons pas nous limiter à l'analyse du modèle économique, défini comme « *la structure des moyens dont dispose l'association pour réaliser son projet associatif* » (CPCA, 2014, p. 4). Plus précisément, « *Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités* » (ibid.). Aussi, nous allons nous intéresser aux dimensions sociales et politiques portées par ces structures. Le volet social correspond au fait que les associations peuvent répondre à des besoins sociaux identifiés « *en les transformant en projet d'action collective* » (ibid.). Par ailleurs, elles agissent de concert avec les politiques publiques et c'est en cela qu'elles portent une dimension politique. Ces deux aspects les différencient des organisations du secteur lucratif « *dans la mesure où elles sont tributaires des contextes politiques et des participations volontaires* » (ibid.). Les modèles socio-économiques s'appuient sur trois leviers qui seront détaillés dans le développement de ce document : les richesses humaines, les financements, et les alliances. Ainsi, les modèles socio-économiques associatifs constitueront le cadre d'analyse de ce mémoire.

Dans le cadre de mon stage sur le poste de chargée de suivi des structures de l'économie sociale et solidaire, effectué chez Initiactive 26.07, les missions s'articulent autour de nombreuses structures associatives employeuses et coopératives. Brasserie artisanale coopérative, épicerie associative, écoles alternatives, compagnie théâtrale, ludothèque itinérante, école de cirque : les secteurs d'activités sont disparates. Néanmoins, un domaine ressort plus particulièrement : celui de la culture. En effet, parmi les 114 structures pour lesquelles un suivi doit être réalisé, il y a une grande proportion d'organisations associatives culturelles. Et pour cause, 16 % des structures en portefeuille appartiennent à ce champ. Il s'agit par ailleurs du 2^{ème} secteur le plus accompagné dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) en 2021 et 2022 chez Initiactive 26.07. Ainsi, ce secteur assemble une diversité d'activités importante : de la radio associative à la compagnie de spectacle vivant en passant par la création et diffusion de films documentaires, les modèles socio-économiques varient grandement. Au regard de la composition des associations culturelles suivies dans le cadre du stage et des spécificités qui leur sont attachées, il a été décidé d'orienter le sujet d'étude sur les associations culturelles employeuses œuvrant dans le spectacle vivant. Cette décision a été renforcée par le fait qu'il s'agit du champ dominant dans le secteur culturel (62,7 % des associations culturelles exercent dans le spectacle vivant d'après l'étude publiée par l'association Opale¹ en 2020). Nous nous concentrerons donc sur les compagnies du spectacle vivant, tout en abordant, à la marge, les structures avec qui elles sont en lien dans le cadre de

¹ L'Opale est une association dont l'objet est d'accompagner les structures artistiques et culturelles (conseils, formations, aide à la structuration de réseaux, etc). Elle mène par ailleurs des enquêtes auprès de ces organisations et porte un Centre de Ressources pour le Dispositif Local d'Accompagnement.

leurs activités. Une compagnie de spectacle vivant peut se définir comme étant « *une structure de production de spectacles, à l'initiative d'un ou de plusieurs artistes, qui a pour but de produire les spectacles créés par ces artistes* » (Opale, 2018, p. 8). Un spectacle correspond à « *une œuvre de l'esprit qui nécessite une période de travail plus ou moins longue [...] avant de commencer son existence, le jour de la première représentation, puis lors des représentations suivantes, semblables et pourtant toutes différentes* » (ibid.). Axées par nature sur la création, production et diffusion de leurs spectacles, les compagnies s'ouvrent à d'autres activités telles que « *l'encadrement de pratiques amateurs, de formation, d'action artistique ou culturelle* » (ibid.). Ces structures sont, comme les autres associations, soumises aux évolutions de leur environnement socio-économique.

Dans ce contexte, nous nous demanderons dans quelle mesure les associations du spectacle vivant sont-elles fragilisées par les évolutions de leur modèle socio-économique ?

Cette problématique est le fruit de plusieurs questionnements, tels que : par quels moyens ces associations culturelles parviennent-elles à maintenir leurs actions avec leurs contraintes économiques ? Comment arrivent-elles à mobiliser des ressources financières suffisantes pour poursuivre leurs missions ? Comment maintiennent-elles un équilibre économique ? Quels sont les défis auxquels elles sont confrontées dans un contexte d'évolution de l'environnement socio-économique ?

Dans le cadre de ce mémoire, il convient d'employer une méthodologie permettant d'analyser les enjeux et les pratiques des associations culturelles du spectacle vivant. Cette méthodologie repose ainsi sur plusieurs sources d'informations afin d'obtenir une vision globale et approfondie du sujet. Nous emploierons une démarche inductive.

Tout d'abord, au regard des missions confiées dans le cadre du stage, nous avons pu acquérir des connaissances pratiques du terrain et une compréhension des enjeux auxquelles les structures sont confrontées. De même, nous avons pu consulter et analyser les notes de synthèses réalisées par les chargées de mission financement et DLA. Ces éléments ont permis d'avoir accès à des données quantitatives, de prendre connaissance des enjeux liés à chaque structure, les points forts et faibles, et les perspectives de celles-ci. Cela permet également de connaître les caractéristiques du secteur (politiques publiques, dispositifs d'aides à l'emploi, problématiques spécifiques, etc.). Ainsi, à partir de ce mix méthodologique, des diverses observations, rendez-vous de suivi avec les associations et notes d'analyse rédigées par les chargées de mission, il a été possible de déterminer l'angle d'analyse pour élaborer la problématique de ce mémoire.

En parallèle, une recherche bibliographique est nécessaire afin de cadrer le sujet et en déterminer les clés d'analyse. Celle-ci porte sur les modèles socio-économiques associatifs, les caractéristiques du secteur culturel, les spécificités des associations du spectacle vivant, les politiques publiques culturelles, etc. Ainsi, la revue de littérature est composée de ressources

émanant d'acteurs privés (cabinet d'audit, observatoire national de la jeunesse et de l'éducation populaire, centre de ressources, etc.) et publics (Etat, ministère de la Culture, etc.).

Par ailleurs, la méthodologie s'appuie également sur neuf entretiens semi-directifs avec des professionnels du spectacle vivant. Le champ du spectacle vivant étant assez vaste, nous avons fait une sélection des associations pour diversifier les activités exercées. Nous nous sommes également appuyés sur des témoignages de professionnelles qui forment et accompagnent ces structures. Ainsi, les entretiens se sont déroulés avec des interlocuteurs travaillant dans deux compagnies théâtrales, une salle de spectacles pluridisciplinaire, un bureau d'accompagnement et de production, un Centre National des Arts de la Rue et de l'espace public (CNAR), un centre de ressources culturelles, une agence culturelle, et une association de financement et d'accompagnement d'entrepreneurs et de structures de l'économie sociale et solidaire. A cela s'ajoute un temps d'échange mené avec une consultante et formatrice en administration de projets culturels. La diversité des acteurs interrogés permet d'avoir une vision assez représentative d'ensemble. Précisons que les prénoms et associations des enquêtés sont anonymisés. Ainsi, pour se repérer, les noms et postes de chacun sont présentés dans l'annexe n° 1, tout comme les lettres correspondantes aux associations. De plus, des synthèses des différents entretiens sont réalisées dans l'annexe n° 2. Cette démarche qualitative donne une approche concrète de ce qui se joue sur le terrain pour ces structures associatives. Pour conclure sur la méthodologie employée, celle-ci s'attache à allier réalité du terrain et éléments théoriques afin d'analyser les modèles socio-économiques des associations du spectacle vivant.

Dans un premier temps, nous brosserons un portrait de l'ensemble du champ associatif, puis plus spécifiquement des acteurs culturels, et du spectacle vivant en dernier lieu (1). Puis, nous nous intéresserons aux stratégies et mesures mises en place par les compagnies culturelles face aux évolutions de leur modèle socio-économique (2). Enfin, nous aborderons les facteurs de fragilité des compagnies, indissociables de leur fonctionnement (3).

1. Les associations culturelles employeuses face aux mutations observées dans le champ associatif

Dans cette première partie, nous observerons les caractéristiques qui définissent les l'ensemble des associations, puis nous présenterons le secteur culturel et ses spécificités, avant de se concentrer sur le domaine du spectacle vivant.

1.1. Des évolutions partagées par divers secteurs d'activités associatifs

Dans un premier temps, cette sous-partie abordera les modèles socio-économiques associatifs et énoncera ses spécificités. Dans un second temps, elle présentera le phénomène de marchandisation auquel elles font face.

1.1.1. Des modèles socio-économiques pluriels et propres aux associations

Les associations sont des acteurs économiques qui occupent une place importante dans notre société. Elles visent à remplir une mission sociale, tout en assurant des activités économiques. En tant qu'acteur essentiel du tissu social, elles interviennent dans de nombreux et divers secteurs d'activité : humanitaire, action sociale, environnement, culture, sports, formation, défense des droits et causes, etc.

Les modèles socio-économiques associatifs permettent de mettre en lumière les spécificités rattachées à ces structures. A travers ces modèles, il s'agit d'appréhender les associations sous tous les angles, au-delà de leur mix entre financements privés et publics et de leur mission sociale. Par exemple, il convient de considérer les ressources non monétaires et peu valorisées comme le bénévolat. Les modèles socio-économiques permettent ainsi de comprendre les principes, mécanismes économiques et plus largement le fonctionnement des associations. Plusieurs cabinets, associations et autres acteurs ont ainsi tenté d'appréhender une définition des modèles socio-économiques associatifs. On observe que, malgré la présence de ressources de diverses natures, les typologies de modèles sont généralement basées sur les ressources monétaires. C'est notamment le cas de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), qui a cherché à travers sa modélisation publiée dans le document *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs* en 2014, à déterminer les différentes combinaisons possibles pour les structures associatives. Celle-ci marque néanmoins « la tendance à appréhender l'hybridation des ressources principalement sous un angle monétaire » (CPCA, 2014, p. 20). En effet, ce tableau pointe le fait qu'il est difficile de monétariser certaines ressources comme l'engagement des membres, le bénévolat, ou encore le mécénat de compétences ; alors que pour certaines structures, il s'agit de leur ressource principale. Ce constat est renforcé par le *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et*

proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations réalisée par le cabinet d'audit KPMG en 2017, qui expose deux types de ressources, issues :

- « *Soit de financements publics (financement direct de la structure, par le biais de la commande publique ou de subventions ou encore par la solvabilisation des publics bénéficiaires pour accéder aux services) ;*
- *soit de financements privés (cotisations des membres, philanthropie, ressources propres issues de la vente de prestations de services ou de biens) »* (KPMG, 2017, p. 15).

Cette étude a construit une autre classification des modèles socio-économiques associatifs, déterminés « *en fonction de la prépondérance des financements publics ou privés et de la réponse apportée au besoin social par la structure, unique ou globale* », selon l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP, 2019, p. 20)

Ces deux exemples montrent que les associations sont appréhendées uniquement sur la base de leurs ressources monétaires (ibid.). Bien qu'en 2017 on observait une hausse de la participation bénévole et que cet élément soit une ressource précieuse pour les associations, cette dernière est difficile tant à appréhender qu'à valoriser. Dans une démarche plus politique que comptable ou technique, les associations peuvent « *comptabiliser* » le bénévolat dans leurs documents comptables annuels. D'après la CPCA, le bénévolat représenterait plus d'un tiers de la valeur ajoutée créée par les structures associatives (CPCA, 2014, p. 8).

Néanmoins, bien que les différentes typologies de modèles socio-économiques associatifs observées ne valorisent pas monétairement le bénévolat, il convient de le prendre en compte, puisqu'ils reposent sur trois piliers : « *les richesses humaines, les alliances et les leviers financiers* » (CPCA, 2014, p. 5). Dans le cadre de ce mémoire, nous retiendrons cette définition. Les richesses humaines sont la ressource dominante des acteurs associatifs. Elles comprennent les personnes salariées, bénévoles, services civiques ou encore les stagiaires. La structuration de celles-ci est primordiale afin de « *comprendre le modèle de fonctionnement ainsi que les besoins financiers de l'association* » (INJEP, 2019, p. 25). En effet, « *Selon l'implication des bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structure pas de la même manière* » (ibid.). Bien que ces éléments soient déterminants dans l'articulation du modèle économique de l'association, ce ne sont pas sur eux que l'on se fonde pour le caractériser. Les ressources qui déterminent la typologie du modèle sont les plus mobilisées et les plus dominantes. Ainsi, les auteurs de la revue de littérature publiée par l'INJEP en 2019 ont souhaité enrichir la catégorisation des modèles socio-économiques réalisée par la CPCA en tenant compte des spécificités de plusieurs secteurs d'activité et en intégrant la variable du bénévolat. De plus, le pilier des alliances s'attache à tirer profit des synergies qui peuvent s'opérer entre acteurs publics et privés. La coopération entre structures et la mutualisation de ressources offre de nouvelles solutions afin de développer les projets associatifs. Ces alliances peuvent s'opérer entre organisations associatives, entreprises ou encore avec des partenaires publiques. Enfin, le volet des leviers financiers est essentiel afin de permettre de financer

l'activité. Il regroupe l'ensemble des ressources financières telles que les recettes d'activités, les financements publics, les cotisations des adhérents, etc. Ces ressources doivent permettre de couvrir les dépenses liées à l'activité de l'association.

Par ailleurs, les associations se démarquent par le fait de diversifier fortement leurs ressources. En ce sens, elles s'inscrivent dans une économie plurielle. Cette notion permet de mettre en lumière qu'il n'existe pas qu'une seule et unique forme économique. Gardin s'appuie sur les travaux de Polanyi afin de préciser les spécificités de l'économie dite plurielle. Polanyi reconnaît et définit trois principes économiques qui illustrent la pluralité des comportements économiques. Gardin (2006) souhaite démontrer « *comment l'activité économique humaine n'est pas réductible au marché et à la recherche individuelle du profit pour qualifier des initiatives dont l'appréhension, à partir des registres économiques du marché ou de la redistribution, n'apparaît pas satisfaisante, et qui demande donc le recours au principe de réciprocité* » (p. 42). L'économie solidaire s'est construite autour de ce dernier mécanisme. Elle repose sur trois principes économiques (le marché, la redistribution et la réciprocité) qui peuvent s'entremêler, et articule trois pôles :

- L'économie marchande : rattachée aux logiques de marché, elle est le lieu d'échanges de biens et services dont le prix est fixé par le niveau de l'offre et la demande.
- L'économie non-marchande : basée sur le principe de redistribution, elle s'appuie principalement sur les biens et services résultant de la redistribution opérée par l'Etat.
- L'économie non-monétaire : fondée sur le mécanisme de la réciprocité et de l'administration domestique, cette économie se caractérise par les logiques de don, contre-don, et bénévolat. Elle n'oblige en rien à une équivalence de biens ou services entre les parties.

Les structures relevant de l'économie solidaire ont la spécificité de parvenir à combiner ces trois volets, en tentant de créer un équilibre entre eux. Toutefois, la réciprocité semble être le pôle central, voire dominant, permettant un équilibre entre ces différentes économies. Comme l'indique Gardin (2006), « *La réciprocité apparaît alors au cœur des définitions de l'économie solidaire* » (p. 43).

En outre, les modèles socio-économiques associatifs se distinguent également à travers des pratiques de mutualisation avec d'autres acteurs. Il est possible d'observer des alliances avec des acteurs associatifs comme avec des entreprises lucratives du secteur privé. Cette stratégie permet d'optimiser les coûts et de renforcer les capacités opérationnelles des associations. Ces alliances ou coopération sont la source de mutualisation de matériels, ou encore de partage de compétences spécifiques. Cela permet également d'avoir accès à certaines infrastructures. Ces stratégies peuvent conduire à développer des activités complémentaires entre acteurs. Ces pratiques de coopération font la démonstration que les associations sont agiles et qu'elles tendent à s'inscrire et se positionner dans un environnement socio-économique difficile et en constante évolution.

Par ailleurs, il existe de nombreuses associations œuvrant dans des secteurs d'activités différents. En dépit de cela, elles ont une spécificité commune. En effet,

« On peut montrer le lien qui existe entre les motivations ou les valeurs portées par le collectif fondateur, et les modalités organisationnelles qui, tout en évoluant dans le temps, s'y sont référées. L'association ancre ses racines et le sens de son projet collectif dans l'histoire partagée par les membres qui la composent. Leur action commune s'inscrit donc dans une représentation partagée de ce qu'il « convient de faire » et de ce qui justifie l'agir collectif » (INJEP, 2019, p. 34).

En cela, le projet associatif est incarné par les personnes qui le portent, et cela « se traduit en logiques d'actions, se spécifiant par la nature des actions mobilisées, par la typologie des publics visés, par la relation qui lie les promoteurs de l'association aux destinataires de l'action, par les modalités de mobilisation des ressources, par les relations avec les pouvoirs publics, mais également par les caractéristiques de sa gouvernance interne » (ibid., p. 35). Ainsi, chaque association est unique dans le sens où elle dépend des personnes qui gère son activité et qui la dirige.

De plus, une étude menée par la CPCA et le Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), publiée en 2012 (CPCA, 2012), a permis de mettre en avant quatre types de gouvernance associatives (militante, professionnelle, externalisée et resserrée). Selon le type de gouvernance, le modèle socio-économique ne sera pas le même d'une association à une autre. Cela aura un impact sur les modes de régulation instituante (tutélaire, concurrentielle, conventionnée). Le dernier format de régulation est celui qui correspond le plus à la philosophie des projets associatifs et est le plus enclin à faire ressortir le principe de réciprocité. Selon l'INJEP (2019), « Il s'agit de mobiliser une pluralité de ressources dont celles issues du partage domestique, de la réciprocité et de la redistribution » (p. 42). Pour précision et à titre d'exemple, les logiques domestiques peuvent correspondre à « la participation des proches destinataires de l'activité » (ibid., p. 5). De plus, il s'appuie sur des logiques de partenariat et coopération, dans lesquelles les associations s'insèrent dans des échanges avec les pouvoirs publics, d'autres acteurs associatifs, et des entreprises privées. Cela contribue à partager des connaissances et des ressources, tout en s'attachant à garder une indépendance. De plus, « La régulation conventionnée s'inscrit dans un cadre de diversification des financements versés aux associations en fonction des projets conventionnés. Le financement n'est plus uniquement à l'acte, à l'heure réalisée, il prend en compte des actions plus qualitatives » (Gardin, 2008, p. 109).

Enfin, nous pouvons conclure que les associations sont des acteurs économiques qui se distinguent par leur capacité à hybrider des ressources privées et publiques, mais pas seulement. Il convient d'adopter une approche substantive de l'économie afin de tenir compte de l'ensemble des comportements économiques des associations. Malgré cela, les auteurs qui

s'intéressent aux modèles socio-économiques associatifs s'attachent à établir des typologies fondées sur les ressources monétaires et dominantes de la structure, en laissant de côté les autres. Or, au-delà de la question des ressources, il y a d'autres paramètres qui influent sur la définition d'un modèle socio-économique d'un projet associatif, comme nous l'avons explicité ci-dessus. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous nous appuyerons sur les éléments de définition de l'économie plurielle telle que l'a défini Gardin, mais également sur les multi-dimensions portées par les associations (économique, sociale et politique) en s'intéressant tant à leur projet social, modèle économique, et structuration en interne. Dans la prochaine section, nous nous intéresserons à la tendance à la marchandisation des associations.

1.1.2. Vers une marchandisation croissante des associations

Les associations sont marquées, depuis plusieurs années, par des évolutions impliquant une marchandisation de leurs activités. Ce phénomène pose des questionnements quant aux fondements et à la raison d'être des associations. Cela impacte forcément leur fonctionnement, leurs activités, mais également leur organisation interne.

Pour commencer, nous allons observer les phénomènes à l'œuvre concernant la nature des divers financements des associations. En effet, la marchandisation du secteur associatif est notamment liée à la réduction des financements publics dans leurs budgets. Comme l'indiquent Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau dans *Le paysage associatif français* en 2019 :

« Les mutations économiques intervenues au cours des dernières années, les transformations des financements publics induites à la fois par la crise économique, leur raréfaction et les changements de conception des relations entre la puissance publique à ses différents niveaux et les acteurs associatifs ont généré un certain nombre de transformations dans le financement des associations » (p. 273).

Ainsi, les pressions financières subies par les associations, notamment avec la baisse des financements publics ces dernières années, leur ont imposé la nécessité de trouver des ressources alternatives afin de poursuivre leurs activités. Cela les a amenés à une évolution de leur modèle économique, davantage tourné vers le marché à travers la vente de biens et services. En effet, selon Tchernonog (2018, p. 12), la part de subventions publiques est passée de 34 % à 20 % dans les ressources des associations entre 2005 et 2017. En revanche, elle observe la tendance inverse pour les recettes d'activités, qui représentaient 49 % des ressources en 2005 contre 66 % en 2017. Les dons et mécénat restent stables, et les cotisations des adhérents sont à la baisse, passant de 12 % à 9 % sur la période. Ainsi, depuis 2011, les principales ressources des associations sont devenues privées et proviennent des recettes issues des activités. Cela pose question quant aux conséquences que cela peut avoir sur les structures associatives et sur leurs adhérents et bénéficiaires.

Par ailleurs, les financements publics proviennent de diverses collectivités. Celles-ci n'ont pas un poids égal dans les budgets associatifs. En 2011, ce sont les collectivités locales (communes, départements et régions) qui pèsent près de 27 % dans les ressources des budgets associatifs, contre 11,3 % pour l'Etat. Les départements sont les collectivités les plus engagées financièrement avec près de 12,3 % de financements octroyés, avec une évolution moyenne annuelle de +5,8 % entre 2005 et 2012. En revanche, les ressources financières issues des régions représentent seulement 3,5 % des budgets, révélant ainsi qu'il s'agit du partenaire public le moins engagé à l'échelle nationale. Néanmoins, « *le profil des associations bénéficiaires de financements publics varie considérablement en fonction des collectivités et des compétences de ces dernières* » (Prouteau, Tchernonog, 2017, p. 536). Si l'Etat oriente ses financements vers les domaines de l'éducation et du médico-social, ce n'est pas le cas des communes, qui traitent avec l'ensemble des secteurs associatifs. Les départements, quant à eux, financent en grande partie les associations relevant de l'action sociale (en 2012, 82 % des financements publics départementaux sont dirigés vers l'action sociale et le médico-social).

Si en 2005 et 2011, on observe une répartition quasi égale des financements privés et publics, cela ne se vérifie plus en 2017. Comme nous l'avons explicité ci-dessus, les chiffres de 2011 traduisent le passage à la domination des ressources privées. En 2011, du côté de celles-ci, la participation des usagers est dominante (36 %), suivie par les cotisations des adhérents (11 %) et enfin les dons, les mécénats d'entreprises et fondations pour 4 %. La répartition de ces ressources peut varier selon le domaine de l'association. En effet, « *si les ventes aux usagers ne représentent que 11 % du financement des associations humanitaires, il représente 57 % des budgets des associations de loisirs et de vie sociale* » (ibid., p. 534). Du côté des financements publics, on observe que la part des communes (12 %), départements (12 %) et de l'Etat (11 %) sont équivalentes. Puis, en 2017, les répartitions des diverses sources de financements ont légèrement évolué, mais confirment la tendance observée en 2011. Si la part de ressources privées dans les budgets associatifs s'est accentuée (56 %), sa composition a été modifiée. En effet, les participations des usagers a progressé et restent la principale ressource privée avec plus de 42 %. Les cotisations des adhérents représentent désormais 9 %, et les dons, mécénats et fondations passent à 5 % (Tchernonog, Prouteau, 2019, p. 284). Quant aux financements publics, les poids des communes (11 %), départements (12 %) et Etat (10 %) restent assez homogènes, bien que la participation de l'Etat recule de deux points par rapport à 2011.

Tableau n° 1 : évolution et structure des budgets associatifs entre 2005 et 2017

	2005	2011	2017
Ressources privées	49 %	51 %	56 %
Usagers	32 %	36 %	42 %
Adhérents	12 %	11 %	9 %
Dons, mécènes, fondations	5 %	4 %	5 %
Ressources publiques	51 %	49 %	45 %
Communes	14 %	11 %	11 %
Départements	10 %	12 %	12 %
Régions	4 %	4 %	4 %
Etat	12 %	11 %	10 %
Union européenne	1 %	1 %	1 %
Organismes sociaux	7 %	7 %	4 %
Autres financements publics	3 %	3 %	3 %
Total des ressources	100 %	100 %	100 %

Source : Tchernonog, Prouteau (2017) ; Tchernonog, Prouteau (2019)

En somme, les travaux de Tchernonog et Prouteau permettent de témoigner du phénomène de marchandisation vers lequel les acteurs associatifs se tournent. D'une part, les ressources dominantes sont devenues des financements d'origine privée, et d'autre part, on observe une « *croissance des modes de financement liés aux recettes d'activités* » (INJEP, 2019, p. 47). A partir de ce constat, pour que les associations maintiennent leurs activités et actions, elles n'ont pas d'autres choix que de rechercher de nouvelles sources de financement. Elles se tournent alors vers des ressources privées. Cependant, celles-ci « *ne sont pas destinées à remplacer les financements publics, mais à les compléter* » (ibid., p. 20). Ainsi, l'hybridation des ressources permet aux structures associatives de diversifier leurs sources de financement mais aussi de réduire leur dépendance à telle ou telle ressource. Cela leur permet également d'être plus résiliente et moins impactée en fonction de l'évolution du contexte économique ou des politiques publiques.

En outre, Tchernonog et Prouteau (2017) soulignent que « *la tendance à la marchandisation des ressources* » (p. 535) n'est pas un phénomène français, mais qu'il concerne plus largement l'Europe et les Etats-Unis. Selon eux, cette tendance repose sur « *la nécessité pour le secteur de financer son développement dans un contexte de financements publics contraints et constitue un moyen d'augmenter l'indépendance du secteur vis-à-vis des pouvoirs publics* » (ibid.). Cela amène cependant des questionnements quant à l'accessibilité des produits et services associatifs initialement ouverts à tous, sans écrémage des usagers et bénéficiaires.

Pour continuer, alors que l'on observe une augmentation du nombre d'associations (+200 000 entre 2011 et 2017) et un engouement autour du bénévolat, les budgets des associations ont cessé leur croissance au profit d'une phase de stabilisation autour des 113 milliards d'euros (Tchernonog, 2018). Cela provient notamment de la baisse des ressources publiques. Néanmoins, la hausse du nombre d'associations entre 2011 et 2017 ne reflète pas une réalité partagée par tous les types d'associations. En effet, ce constat est porté essentiellement grâce aux « *petites associations de bénévoles* » qui observent une croissance de +2,4 % annuel sur la période (INJEP, 2019, p. 53). Cette tendance est à l'inverse de celle concernant les associations employeuses, qui tendent à « *se stabiliser, voire à baisser légèrement - -0,3 % par an – depuis 2010 sous l'effet de phénomènes de concentration dans le secteur associatif* » (Tchernonog, 2018, p. 5). Cette tendance au regroupement a été impulsé à la suite des évolutions des dernières années : « *la montée en puissance de la commande publique, des appels à projets, nouvelles exigences en termes d'évaluation, pression concurrentielle* » (INJEP, 2019, p. 54). Cela permet d'avoir plus de poids pour répondre aux appels à projets mais contribue également à creuser l'écart avec les petites associations non-employeuses et avec de faibles budgets. Cela permet d'aborder un autre phénomène : petit à petit, les modalités de financements publics se sont transformées. On trouve deux formes de moyens financiers publics : les subventions et les commandes publiques. Le premier terme désigne des « *financements publics dont la finalité est le soutien d'initiatives associatives que la collectivité publique entend encourager* » (Prouteau, Tchernonog, 2017, p. 538). La deuxième notion correspond à des « *financements qui relèvent de contrats passés avec les pouvoirs publics en contrepartie des prestations qu'elles offrent* » (ibid.). Selon le type d'associations, la part de ces modalités de financements publics varient, bien que les subventions publiques soient les plus fréquentes (sauf dans le secteur du médico-social). Bien que l'article 59 de la loi ESS de 2014 rappelle la légitimité d'attribution des subventions aux associations étant donné leur intérêt général (Légifrance, s.d.), celles-ci voient ces ressources diminuées.

Selon le rapport de KPMG (2017), les subventions diminuent au profit des logiques d'appels d'offre car il s'agit d'une « *volonté des collectivités d'assurer un traitement égalitaire des associations, en présumant qu'elles peuvent toutes accéder à la commande publique ; et une volonté des collectivités territoriales de prendre l'initiative de la définition de leurs politiques publiques à partir desquelles elles bâtissent leurs appels d'offres et appels à projet* » (p. 4). Ainsi, on observe depuis quelques années une évolution du « *poids relatifs des subventions et des commandes publiques* » (Prouteau, Tchernonog, 2017, p. 539). Cela démontre le passage progressif d'une « *logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outils des politiques publiques, même si la subvention peut être parfois aussi un vecteur d'instrumentalisation* » (ibid.). En effet, entre 2005 et 2017, la part de subventions publiques dans les ressources des associations passe de 34 % à 20 % ; et celle des commandes publiques de 17 % à 24 % (Tchernonog, 2018). C'est ainsi que se substitue le rôle des associations, en passant d'une vision de partenaire à

prestataire. Cela restreint leur capacité d'innovation et d'initiatives, afin de répondre aux critères dictés dans les appels d'offres émis par les collectivités, en accord avec leurs politiques publiques. Il s'agit d'un réel « *frein à leur capacité d'innovation* » (KPMG, 2017, p. 4). Le mécanisme de subvention avait pour avantage de laisser libre champ aux actions des associations, qui bâtissent leurs offres à partir de leurs observations, et afin de répondre à des besoins non ou mal couverts par le secteur public ou privé lucratif. Ces transformations des financements publics tendent également à fragiliser les plus petites associations, pourtant indispensables au secteur associatif. C'est ce que souligne Prouteau et Tchernonog (2017) :

« Les contraintes qui pèsent sur les budgets publics et la transformation de la nature des financements publics, avec le développement des financements de type contractuel ont, en outre, pour effet de concentrer davantage les financements publics dans les grandes associations qui ont la taille critique et les ressources humaines suffisantes pour accéder à ces formes de financements, excluant de fait les associations de taille plus limitée des circuits du financement public » (p. 541).

De fait, de nombreuses associations optent pour le développement de leurs recettes d'activités, en s'appuyant sur la participation des usagers et bénéficiaires. Bien que cette solution soit limitée, notamment pour ne pas exclure les publics les plus précaires et fragiles, il convient de l'exploiter afin de pérenniser le fonctionnement de l'association et tenter de « *compenser le recul des subventions* » (KPMG, 2017, p. 4). C'est ainsi que, progressivement, la notion de marchandisation des associations s'affirme.

En outre, comme nous l'avons évoqué au début de cette partie, le phénomène de marchandisation impacte également l'organisation interne des associations. Celles-ci tendent à se professionnaliser depuis quelques années, et doivent se structurer afin de s'adapter au contexte socio-économique. Au-delà des baisses des financements publics difficilement compensées par les recettes d'activités ou ressources privées, et de la complexité relative au travail salarié dans les associations, il y a encore d'autres difficultés qu'induit la professionnalisation de ces structures. Le rapport Bocquet de 2014 s'intéresse à ces obstacles et met en lumière plusieurs points. Premièrement, il évoque le fait que les bénévoles se professionnalisent également. Pour que la structure fonctionne, il est nécessaire d'avoir des personnes compétentes sur divers sujets. Ainsi, des formations peuvent être dispensées et payées par l'association. Certaines structures font cela à la condition que les bénévoles s'engagent à rester dans le temps. En cela, on observe une professionnalisation tant de la structure et des personnes qui y travaillent, que des bénévoles (Alain Bocquet, 2014). Ainsi, l'association doit améliorer sa gestion, faire monter en compétences ses salariés et ses bénévoles, et proposer des activités plus qualitatives afin de se conformer à la législation et espérer augmenter les recettes qui y sont liées. En résumé, « *la professionnalisation a donc différents visages. Cependant, tous se traduisent par une augmentation des charges de fonctionnement des associations* » (INJEP, 2019, p. 51). Cela peut conduire les associations

d'une part, à augmenter le prix de leurs services ou alors de les rendre payants pour ceux qui ne l'étaient pas, et d'autre part, à entrer en concurrence avec les organisations du secteur lucratif.

Ces constats sont le résultat, d'une part, de la décentralisation de l'Etat, et d'autre part, du « *développement important d'une régulation concurrentielle* » (ibid., p. 54). Si la décentralisation a renforcé les liens entre associations et collectivités locales, les contraintes financières de celles-ci remettent en cause leur soutien financier au secteur sur le long terme. De plus, le phénomène de concurrence a conduit les associations à se professionnaliser, et à « *monter en compétence dans le montage de dossiers de financement, dans les rendus d'évaluation et dans la recherche de fonds propres* » (ibid.). A tout cela s'est jointe une réduction des subventions publiques au profit des commandes publiques, comme nous l'évoquons plus tôt.

En conclusion, les mutations observées ont conduit à une grande déstabilisation du secteur associatif. Les structures appartenant à ce champ ont alors adopté des stratégies visant à se consolider et pérenniser leur organisation, et cela est passé par des dynamiques de regroupements d'associations, d'alliances, de partenariats, de mutualisation. En effet, « *la recherche d'une taille critique devient un enjeu de pérennité pour l'emploi associatif et souvent aussi pour la structure* » (ibid., p. 54-55). Après avoir défini les caractéristiques qui concernent l'ensemble des associations, nous allons à présent aborder le secteur culturel associatif.

1.2. Le secteur culturel : un domaine d'activités aux multiples facettes et lié aux politiques publiques

Dans cette sous-partie, nous allons tout d'abord présenter l'évolution des politiques culturelles. Puis, nous définirons les diverses activités qui relèvent du secteur culturel. Enfin, nous présenterons le domaine du spectacle vivant, objet du mémoire.

1.2.1. Favoriser l'accessibilité de la culture : des actions aux côtés des pouvoirs publics

L'accès à la culture pour tous est écrit dans le préambule de la Constitution française datant de 1946. Pourtant, avant l'année 1959, année de création d'un ministère dédié aux Affaires Culturelles, l'Etat n'intervenait que très peu dans le champ culturel. Ses actions étaient limitées à la préservation du patrimoine. A partir de 1959, la culture s'institutionnalise, et est incarnée par André Malraux, alors ministre de la Culture. Cela place l'Etat dans une nouvelle posture : « *Devenu instance légitime de consécration et de financement, il entre en concurrence*

avec le marché et peut affirmer une politique de « démocratisation culturelle », dans un esprit marqué par une « mission civilisatrice », c'est-à-dire ayant la volonté d'étendre à tous la culture considérée comme légitime, tant du point de vue social que géographique » (Quentin Fondu, Margaux Vermerie, 2015, p. 58). C'est ainsi que s'étend progressivement le champ d'intervention de l'Etat, qui ne s'intéresse plus seulement à « l'art du passé » (le patrimoine), mais également à « l'art du présent » (à travers la création artistique) (ibid.). Malraux souhaite diffuser les pratiques et offres culturelles sur l'ensemble du territoire national : des maisons de la Culture apparaissent dès 1961 sur tout l'Hexagone. Bien que la volonté de démocratiser la culture soit bien présente, le ministre n'a pas assez de moyens financiers alloués à cette mission. Cela tend à rendre difficile la compréhension et la cohérence des politiques culturelles alors en place. Dans le même temps, celles-ci sont vivement critiquées : certains considèrent qu'elles contribuent à instaurer « une culture d'Etat » homogénéisatrice » (ibid., p. 59). Par ailleurs, des contestations émanent également du mouvement de Mai 68, qui déploie le terme de « non-public », c'est-à-dire « une immensité humaine composée de tous ceux qui n'ont encore aucun accès ni aucune chance d'accéder prochainement au phénomène culturel » selon la Déclaration de Villeurbanne du 25 mai 1968 (Artcena, 2016). C'est ainsi que les actions menées par Malraux se voient critiquées et que se développent des actions culturelles parallèles, éloignées de toute institutionnalisation.

Par la suite, Jacques Duhamel devient ministre de la Culture en 1971. Convaincu que la culture est à tous et pour tous, la notion de « démocratie culturelle » émerge dans ces années-là. Et pour cause, « la démocratie culturelle milite en effet pour la déconstruction des divisions hiérarchisantes qui fondent le prestige de la culture savante » (Opale, 2019, p. 26). De plus, « Elle proclame non pas l'universalité du plaisir esthétique face aux grandes œuvres, mais l'universalité de la capacité individuelle d'invention, de créativité » (ibid.).

Puis, en 1981, un gouvernement socialiste arrive au pouvoir et Jack Lang prend la tête du ministère dédié à la culture. Celui-ci donne de nouvelles orientations en matière de politiques culturelles et insuffle une nouvelle dynamique. Les moyens financiers alloués au secteur sont doublés, et cela permet de lancer de grands projets d'équipements culturels (par exemple, l'opéra Bastille, la Cité de la Musique, etc.). Ce ministère va s'attacher à « élargir le domaine couvert par l'intervention culturelle publique aux pratiques amateurs, aux genres dits « mineurs » et aux industries culturelles, au détriment des actions visant à étendre l'accès à la culture dite légitime » (Fondu, Vermerie, 2015, p. 60). Cette période va également marquer le passage à des politiques culturelles qui cherchent à satisfaire les lois économiques. En effet, « la professionnalisation des acteurs culturels participe et répond à cette réorientation economiciste, à travers le développement de formations d'administrateurs culturels » (ibid.). Les politiques culturelles menées par le gouvernement socialiste continuent d'être critiquées et leur légitimité est même remise en doute. Fondu et Vermerie (2015) considèrent la politique de Jack Lang comme « paradoxale et ambitieuse » (p. 60). Toutefois, ce gouvernement va favoriser le phénomène de déconcentration, et de ce fait, renforcer le rôle des collectivités

locales. Celles-ci occupent déjà une place privilégiée auprès des acteurs culturels locaux, et ce, depuis le XIX^{ème} siècle. Les évolutions et les mesures impulsées sous le ministère Lang ont permis aux institutions locales de déployer leurs interventions. De plus, dans ce contexte de déconcentration et de décentralisation, les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC) apparaissent en 1967, et les compétences culturelles sont transférées en 1982. En effet, « *Aujourd'hui, régions, départements, intercommunalités et communes nourrissent près de 80 % de l'effort public de la culture (hors Paris)* » (ibid., p. 61).

Ainsi, les politiques culturelles ont beaucoup évolué au cours des décennies et des gouvernements. Auparavant portées par une ambition de démocratisation culturelle, elles sont désormais davantage orientées pour « *le développement des territoires et de la cohésion sociale* » (ibid.). Si la gestion des affaires culturelles relève depuis une vingtaine d'années d'un contrat entre l'Etat et les collectivités territoriales (commune, intercommunalité, département, région), il n'en reste pas moins que ce fonctionnement offre de la flexibilité aux élus locaux, au même titre qu'une incertitude constante. En effet, il repose sur « *le volontarisme des élus* » (ibid., p. 62) et est source « *d'inégalités entre les territoires* » (ibid.). Par ailleurs, cette décentralisation peut supposer le relâchement de l'Etat dans son rôle d'Etat culturel. Comme le soulignent Fondu et Vermerie (2015), « *ce qui apparaissait auparavant comme un projet national tend à être relégué au second rang, au même titre que l'ambition de démocratisation qui était à sa source* » (ibid.).

Plus précisément, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), promulguée en 2015, a rebattu les cartes concernant les compétences des collectivités territoriales, et la culture n'a pas été exclue. En effet, l'article L1111-4 de cette loi stipule que « *Les compétences en matière de [...] culture, [...] sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier* » (Légifrance, 2022). La compétence culturelle partagée donne une particularité : il est possible d'adapter l'organisation culturelle aux spécificités de chaque territoire. Cela implique, pour les associations culturelles, d'avoir des partenariats avec plusieurs collectivités publiques. En effet, la culture repose sur des financements croisés entre diverses collectivités. Les structures essaient d'obtenir des subventions de la ville, des intercommunalités, du département, de la région, de l'Etat, et parfois même de l'Europe. Diversifier ces financements permet d'équilibrer le modèle économique des associations, et également de diluer le risque lié au désengagement d'une collectivité. En effet, comme nous l'avons explicité ci-dessus, un tel fonctionnement repose sur la volonté politique des élus, qui peuvent choisir de se désengager à tout moment. Ces différentes strates font que d'un territoire à l'autre, il n'y a pas la même appétence pour la culture. Angélique, animatrice réseau DLA dans l'association F, compare la région Auvergne Rhône-Alpes (AURA) avec celle de la Nouvelle-Aquitaine : « *En région AURA, le Président de région a décidé de couper une grande partie des subventions jusqu'à ce jour accordées aux associations artistiques et culturelles. A contrario, en Nouvelle-Aquitaine, et plus*

*particulièrement dans le département de la Gironde, la région et le département sont très impliqués dans la culture »*². Ainsi, d'un territoire à un autre, les réalités ne sont pas les mêmes.

Au-delà de la gestion des affaires culturelles liées à la préservation du patrimoine ou à la création artistique, les collectivités publiques ont également un rôle à jouer dans l'enseignement artistique. Ainsi, à travers ses politiques d'éducation artistique et culturelle guidées par les ministères de l'Education Nationale et de la Culture, l'Etat favorise l'enseignement de pratiques et de savoirs culturels dans les établissements scolaires, et tend à favoriser l'action culturelle. Cela constitue une opportunité pour les compagnies du spectacle vivant, comme nous le verrons dans le développement de ce mémoire.

Pour conclure, l'accessibilité de la culture est un réel enjeu qui traverse les années et les gouvernements. Les associations culturelles sont des acteurs essentiels dans cette mission, permettant la création de nombreuses initiatives (festivals, spectacles, projets artistiques divers, etc.). Si l'on se concentre sur les associations du spectacle vivant, nous pouvons affirmer qu'elles se sont créées et développées au fil des années, proportionnellement à l'augmentation des salles de diffusion (salles de théâtre, de concert, de danse, etc.), ce qui atteste de « *l'enrichissement progressif des politiques et initiatives culturelles locales* » (Opale, 2018, p. 14).

A présent, nous allons observer les diverses formes d'activités culturelles et les fonctions que celles-ci portent au sein de la société.

1.2.2. Une pluralité d'activités culturelles aux diverses fonctions

Cette section s'attachera à balayer l'ensemble des activités que couvre le secteur culturel, puis démontrera que les modèles socio-économiques sont différents selon les missions culturelles exercées, malgré l'appartenance au même domaine.

1.2.2.1. Un large spectre d'activités culturelles

Parmi les 1,3 millions d'associations en France en 2013, 20 % d'entre elles sont des associations appartenant au champ de la culture. Elles font partie des secteurs associatifs dominants, derrière les associations sportives qui représentent 23 % des organisations associatives et celles qui œuvrent dans le divertissement et la vie sociale (21 %). Dans la part de structures non lucratives culturelles, 37 % relèvent du spectacle vivant, 24,6 % appartiennent aux arts visuels et l'écriture, 19 % sont dans l'animation socioculturelle, 13 % dédiée à la

² Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

préservation du patrimoine, et enfin 5 % s'attachent à enseigner les pratiques et savoirs artistiques et culturels (Jean-Philippe Rathle, 2019).

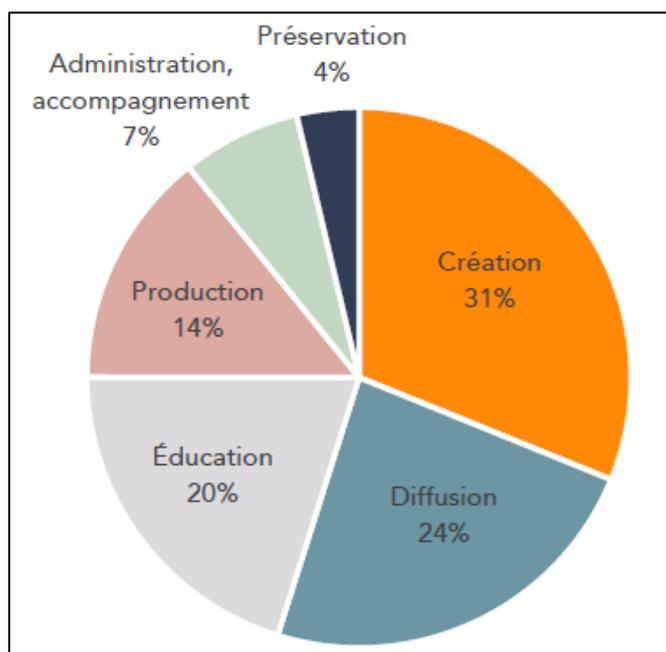
Les associations culturelles occupent un champ très vaste d'activités. Elles se caractérisent par une diversité d'initiatives qui englobent de nombreux domaines (Opale, 2020a). Leurs actions vont « *de la création de spectacles vivants à l'organisation de festivals, de l'animation d'une radio locale à la gestion d'un équipement, de la valorisation du patrimoine au développement des pratiques artistiques en amateur* » (ibid., p. 10).

L'étude intitulée *Les associations culturelles employeuses en France* publiée par l'Opale en 2020 s'appuie sur les catégories définies par le réseau du système statistique européen sur la culture (European Statistical System Network on Culture – ESSnet-Culture). Ainsi, selon celui-ci, il existe une dizaine de domaines culturels : patrimoine, archives, bibliothèques, livre et presse, arts visuels, spectacle vivant, audiovisuel et multimédia, publicité, architecture, artisanat d'art. Il compte par ailleurs une vingtaine de sous-domaines culturels (Opale, 2020a). Selon cette même enquête, le poids des domaines et sous-domaines culturels est très variable (cf. illustration n° 1). D'après celle-ci, les associations appartenant au champ du spectacle vivant représentent près de deux tiers des structures, suivies des structures de l'audiovisuel (9,2 %), de l'éducation populaire (7,4 %). Plus de 5,5 % des acteurs associatifs appartiennent à plusieurs domaines culturels, mais il convient de noter que l'étude précise que parmi eux, « *le spectacle vivant est prépondérant* » (Opale, 2020a, p. 11). Cela diffère des résultats de Rathle (2019), énoncés ci-dessus.

Elle concerne notamment les bureaux de production, les fabriques artistiques et lieux de résidence, « *qui mettent à disposition des artistes des espaces de travail, ainsi que des outils administratifs et techniques leur permettant de produire des œuvres* » (ibid, p. 12).

- La diffusion : fonction dominante dans plus de 24 % des associations culturelles dans l'enquête de l'Opale (2020a), elle « *correspond aux activités permettant que les œuvres créées et produites soient disponibles ; la diffusion inclut les actes de communication et de diffusion de contenus permettant que les biens et services culturels soient accessibles* » (Deroin, 2011, p. 6). Cela concerne notamment les lieux de diffusion (salles de spectacles), les organisateurs d'évènements, les bibliothèques, etc.
- La préservation : elle « *recouvre toutes les activités qui conservent, protègent, restaurent et maintiennent le patrimoine culturel* » (Deroin, 2011, p. 7). Elle concerne 4 % des associations de l'enquête de l'Opale (2020a) et est principalement portée par des musées et des structures valorisant le patrimoine.
- L'éducation : cela « *permet le développement et le transfert de compétences au sein d'activités culturelles reconnues, mais elle a également une fonction de sensibilisation aux domaines culturels* » (Deroin, 2011, p. 7). Plus d'une association culturelle employeuse sur cinq répond exercer à titre principal cette fonction. Cela correspond aux établissements d'enseignement artistique, les écoles, etc. Selon l'Opale (2020a), cette fonction est transverse à l'ensemble des domaines culturels mais reste prégnante dans l'éducation populaire et le spectacle vivant.
- L'administration : elle s'applique aux « *activités administratives et les activités de soutien technique pour gérer et développer les activités culturelles* » (Deroin, 2011, p. 7) et s'impute à titre principal à 7 % des associations culturelles employeuses dans le cadre de l'enquête de l'Opale (2020a). Elle se rapporte aux agences culturelles, structures d'accompagnement, groupements d'employeurs, etc. (ibid.).

Illustration n° 2 : répartition des associations selon la fonction principale



Source : Opale, 2020a, p. 12

En s'appuyant sur cette classification, les associations interrogées dans le cadre de l'enquête de l'Opale (2020a) remplissent en moyenne 2,8 fonctions différentes. Parmi elles, il y en a une qui ressort particulièrement, et pour cause : « *lorsque l'on considère l'ensemble des fonctions que mettent en œuvre les associations, à titre principal ou annexe, la fonction éducative est largement prédominante, partagée par 73 % d'entre elles* » (Opale, 2020a, p. 14). L'enquête fait en effet ressortir que la moitié des ressources issues de l'activité des associations et les subventions publiques perçues sont attachées à la fonction éducative, puisqu'elles sont « *liées aux ateliers, cours, formations professionnelles et actions de médiations qu'elles organisent* » (ibid.). Les associations culturelles employeuses assurent donc une mission de transmission de savoirs et de pratiques artistiques et culturelles, amateurs ou professionnelles, importantes pour la société. A titre d'exemple :

« 88 % des salles de concert développent des activités de cours, d'ateliers [...] et 82 % proposent des dispositifs de formation des musiciens amateurs ou en voie de professionnalisation. 73 % des compagnies, collectifs et ensembles musicaux du spectacle vivant sont impliqués dans des activités éducatives, allant de l'animation d'ateliers à des créations participatives avec les populations » (ibid., p. 14-15).

En somme, les associations culturelles couvrent diverses activités et remplissent plusieurs fonctions. A présent, nous allons explorer la diversité des modèles socio-économiques observés dans le champ associatif culturel.

1.2.2.2. *Des modèles socio-économiques variés malgré l'appartenance à un même secteur*

Pour débiter, nous allons aborder les modèles socio-économiques des associations culturelles. Selon les typologies de modèles socio-économiques associatifs établies par KPMG (2017), le secteur culturel entrerait dans le modèle qui fournit une réponse unique à un besoin social et dans lequel les financements publics sont prépondérants (modèle M3). Les associations basées sur ce modèle ont des activités qui permettent le « *relais de l'action publique* » (ibid., p. 19) ou bien qui se présentent comme étant « *d'utilité sociale ou d'intérêt général* » (ibid.). Alors que les associations culturelles reçoivent principalement des subventions, cela n'est pas le cas de l'ensemble des structures qui s'appuient sur ce modèle. On peut trouver également des structures qui fonctionnent essentiellement avec de la commande publique, et aussi de la tarification de leurs activités. En parallèle, la CPCA (2014) définit une autre typologie de ces modèles. Selon celle-ci, les associations culturelles relèveraient du modèle basé sur les prestations et la valorisation de savoir-faire. Les structures basées sur ces modèles vivent principalement grâce à leurs revenus d'activités. Du fait de cette spécificité, ces associations doivent trouver des moyens de différenciation et de valorisation de leurs activités afin de se distinguer des autres acteurs. Il s'agit d'un modèle en plein développement, au regard de l'évolution à la baisse des subventions publiques et le poids croissant des commandes publiques. Ces deux exemples mettent en avant les différents profils des associations culturelles. La diversité de celles-ci peut s'illustrer par le fait que certaines études les considèrent comme fortement financées par les ressources publiques (comme KPMG), et d'autres pour lesquelles les ressources privées sont dominantes (CPCA). En l'espèce, le premier constat (KPMG) se vérifie pour le domaine du livre et de la presse, financé pour plus de 53 % par des ressources publiques en 2018 ; et le deuxième constat est également correct pour le spectacle vivant qui compte près de 53 % de recettes d'activités dans son budget, 8 % de cotisations, et 4 % de dons et mécénat, soit plus de 65 % de ressources privées (Opale, 2020a, p. 37).

Pour continuer, si l'on se concentre sur les modèles économiques, en règle générale, ils ont un caractère hybride, alliant une diversité de ressources. Néanmoins, l'enquête de l'Opale (2020a) témoigne des grandes disparités des modèles économiques selon les domaines des associations culturelles. En effet, cela n'est pas du tout la même chose selon s'il s'agit d'une radio associative ou d'une compagnie de danse par exemple. Pour parler de l'ensemble des associations culturelles employeuses, l'Opale (2020a) fait ressortir qu'en 2018, les modèles économiques de ces structures sont composés de 50 % de recettes d'activités (billetterie, spectacles, prestations d'ateliers), d'un peu plus d'un tiers de subventions publiques, et un quart de ressources diverses (cotisations, dons, etc.). Les subventions proviennent, pour 71 %, des collectivités territoriales. Parmi elles, les communes représentent l'échelon territorial apportant le plus de soutien. Ce sont 59 % des associations culturelles employeuses qui bénéficient de subventions provenant des communes (Opale, 2020a). Par ailleurs, il y a une recherche

d'équilibre entre financements privés et publics, bien que cela soit fluctuant selon les années, les subventions, ou les appels à projets. Toutefois, il faut veiller à ce que l'association ne soit pas dépendante des ressources publiques. Les modèles économiques se retrouvent fragilisés ces dernières années, notamment car les structures n'arrivent pas à atteindre le niveau requis d'autofinancement. A terme, ce déséquilibre pourrait avoir un impact certain sur les emplois. Il convient de souligner que les associations culturelles employeuses sont des structures de petites tailles : le budget moyen du secteur en 2018 s'établit à 170 000 euros, avec un budget médian de 81 472 euros (ibid.). Les structures budgétaires de ces organisations ont été fortement fragilisées en raison de la crise sanitaire : nous aborderons ce point au cours de la deuxième partie de ce mémoire.

Par ailleurs, pour revenir à la notion de modèle socio-économique, d'autres éléments permettent d'appréhender ceux du secteur culturel. En effet, « *Si la réciprocité apparaît centrale, les modalités d'hybridation des ressources peuvent varier suivant la structuration des domaines d'activités* » (INJEP, 2019, p. 32). En effet, il est possible de distinguer les services individuels des services collectifs en analysant si ces derniers sont « *non rivaux* » et « *non exclusif* » (ibid.). Selon les cas, l'hybridation des ressources n'est pas la même. Il est démontré que « *Certaines initiatives proposent des services qui, tout en étant individuels parce que leur consommation est divisible, n'en présentent pas moins des bénéfices collectifs valorisés par la collectivité ; en ce sens, il est possible de parler soit d'utilité sociale, soit de services quasi collectifs* » (ibid.). Ainsi, les structures qui s'inscrivent dans cette caractéristique de services individuels avec une forte dimension collective bénéficient de financements publics qui attestent de la prise en compte « *des critères de justice sociale, comme l'accessibilité des services ou d'utilité sociale* » au-delà de la consommation à usage privé. Le secteur culturel s'inscrit dans ces types de service au regard de ses activités. Selon l'INJEP (2019), les principales ressources des services individuels quasi collectifs sont celles des particuliers et du secteur public. En effet, les participations sollicitées auprès des particuliers varient en fonction du degré de soutien des institutions publiques. L'implication du secteur public diffère selon « *la nature des services et la reconnaissance institutionnelle ainsi que celle des promoteurs* » (ibid., p. 33). Enfin, le niveau de réciprocité dépend du « *niveau d'implication des bénévoles et usagers au démarrage du projet* » (ibid.).

En conclusion, les modèles socio-économiques des associations culturelles sont pluriels, à l'image des activités et des fonctions qu'elles exercent. Pour continuer, nous allons nous concentrer sur le domaine du spectacle vivant, et présenter ses spécificités.

1.2.3. Le spectacle vivant, un champ particulier et surreprésenté dans le domaine culturel

Pour débiter, le ministère de la Culture (2023) définit le spectacle vivant comme « l'ensemble des spectacles produits ou diffusés par des personnes qui, en vue de la représentation en public d'une œuvre de l'esprit, s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle ». Le spectacle vivant rassemble plusieurs « activités qui vont de la création de spectacles à leur production, leur programmation et leur diffusion (...) » (Daniel Urrutiaguer *et al.*, 2012, p. 1). Les disciplines artistiques couvertes par le spectacle vivant sont diverses. On trouve des compagnies de théâtre, de danse, de musique, de marionnettes, de cirque ou encore des arts de la rue.

En 2012, Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyril Duchêne et Guillaume Boudy, publient un article intitulé *Territoires et ressources des compagnies en France*. Celui-ci permet de brosser un portrait socio-économique des structures du spectacle vivant. Les auteurs ont cherché à établir une typologie des compagnies qui le composent. Ceux-ci soulignent qu'au-delà de l'approche artistique propre à chaque compagnie, il existe plusieurs éléments qui permettent d'appréhender la façon dont ces structures interagissent avec leur environnement. Ils identifient ainsi trois variables :

- « *Le centre de gravité territorial de la diffusion des spectacles des compagnies [...]*,
- *le niveau de reconnaissance institutionnelle des établissements d'accueil des activités [...]*,
- *le niveau du budget annuel des compagnies* » (p. 2).

Il est également possible de différencier les compagnies selon le rayonnement de diffusion de leurs spectacles sur le territoire. Urrutiaguer *et al.* (2012) distinguent alors :

- Les compagnies régionales : elles œuvrent essentiellement dans leur région d'appartenance ou d'implantation (pour 90 % des spectacles programmés). L'activité de ces structures se tient essentiellement « *dans des établissements ne disposant d'aucun label national du ministère de la Culture et de la Communication [...] et dans des établissements dont la vocation première n'est pas artistique (écoles, maisons des jeunes et de la culture ou maisons de quartier, bibliothèques, hôpitaux, prisons...)* » (p. 2). C'est le cas de l'association A, née en 2020, interrogée dans le cadre de ce mémoire.
- Les compagnies transrégionales : elles ont 55 à 75 % de leurs spectacles programmés dans leur région d'appartenance et en majorité dans « *des établissements non labellisés par le ministère* » (ibid.). Le reste de l'activité de ces compagnies varie selon les partenariats conclus avec des structures en dehors de la région.
- Les compagnies multirégionales : elles réalisent plus de 55 % à 80 % de leurs représentations hors de la région dans laquelle est implanté leur siège social. Elles se

produisent plus dans les structures labellisées que les compagnies transrégionales, mais cela ne constitue pas la majorité des lieux dans lesquelles elles sont programmées. Nous pourrions prendre pour exemple l'association B, créée en 2004, qui correspond à cette description.

- Les compagnies excentrées exercent « *hors de la région du siège social et administratif (au moins 70 % des représentations de spectacles programmés hors de cette région* » (ibid.). De plus, contrairement aux autres organisations mentionnées ci-dessus, les compagnies excentrées travaillent essentiellement avec « *des établissements labellisés par le ministère (au titre de la production ou de la diffusion) sans pour autant exclure les lieux non labellisés ou à vocation première autre qu'artistique* » (ibid.).

Par ailleurs, si l'on s'intéresse aux sous-domaines artistiques du spectacle vivant, les auteurs soulignent la « *sur-représentation du théâtre et du conte dans les profils « régionaux », alors que les arts du cirque, de la marionnette et de la rue sont plus présents dans les autres groupes* » (ibid.).

Puis, nous allons aborder les activités des compagnies, qui peuvent être diverses au sein d'une même structure. Selon l'Opale (2018), elles allient des activités relevant du secteur marchand et non-marchand. Les principales missions s'articulent autour de « *la cession du droit de représentation [...], qui dans la grande majorité des cas ne suffit pas à amortir les coûts de création* » (Opale, 2018, p. 8), et l'organisation d'ateliers dans le cadre de pratiques amateurs. Parmi les activités pouvant appartenir au secteur marchand, Opale (2018) mentionne la formation professionnelle, des temps organisés dans des entreprises sur diverses thématiques, ou encore « *l'organisation d'évènements artistiques ponctuels* » (ibid., p. 8). L'objectif d'une compagnie culturelle est de donner la plus grande visibilité possible à ses œuvres pour que les programmateurs voient leur spectacle et l'achètent. Les compagnies exercent également des missions non-marchandes, telles que « *l'organisation de spectacles dans des lieux « détournés », au plus près des populations et en dehors des institutions de la culture* » (ibid.), tout comme des créations de spectacle auprès de publics en situation de difficultés, des diffusions dans des lieux géographiquement exclus, etc. L'Opale (2018) souligne que « *La demande de pratiques de disciplines du spectacle vivant augmente, qu'elle soit exprimée directement par les amateurs ou par des commanditaires qui proposent une pluralité d'activités dans leur établissement et sollicitent les compagnies pour gérer des activités théâtre* » (Opale, 2018, p. 9). Toutefois, les directeurs artistiques des compagnies s'efforcent de maintenir un équilibre entre la part de créations, et celles relatives aux activités d'action culturelle. La première activité reste la raison d'être des associations du spectacle vivant.

Pour continuer, selon Urrutiaguer *et al.* (2012), les compagnies culturelles consacrent la majorité de leur temps à la production de leurs spectacles, avant de s'atteler à la diffusion et l'administration (p. 3). Néanmoins, les auteurs identifient des différences selon le rayonnement territorial de ces structures. En effet, « *Le temps consacré à la diffusion de spectacles est inversement proportionnel au degré d'inscription territoriale, alors que le temps consacré à*

*l'action culturelle ou à la formation professionnelle croît avec celui-ci (...) » (ibid.). D'après eux, les compagnies régionales, comme l'association A, sont celles qui ont le plus de temps dédié à l'action culturelle, et inversement pour la diffusion. L'association A, qui est diffusée principalement dans sa région d'appartenance, réalise en parallèle de nombreux ateliers pédagogiques et éducatifs. Selon Urrutiaguer *et al.* (2012), « les compagnies régionales sont celles qui consacrent la plus grande partie de leur activité à l'action culturelle et la plus faible à la diffusion » (p. 3). En l'espèce, cela peut se vérifier dans une certaine mesure pour l'association A. En effet, bien que la diffusion représente une large partie de ses activités, cette compagnie dédie également une grande partie de son temps pour des ateliers scolaires et tout public. Cela peut se traduire dans la structuration de son budget, dans lequel 59 % des ressources sont liées à des subventions dans le cadre des interventions pédagogiques, et 30 % correspondent aux recettes de diffusion des spectacles et les préachats de spectacle. Si à l'inverse, nous prenons l'exemple de l'association B, que l'on peut qualifier de compagnie multirégionale, nous pouvons observer qu'elle se consacre davantage à la diffusion de ses spectacles, et que la part d'ateliers est secondaire. Nous pouvons illustrer cela avec le fait que les ressources liées à la diffusion (chiffre d'affaires et subventions dédiées comprises) constituent 32 % du budget total en 2022, contre 14 % pour les ateliers à destination des établissements scolaires et des professionnels. Si l'on se concentre uniquement sur le poids de ces activités dans le chiffre d'affaires, les ventes de spectacle représentent 40 % et les ateliers 21 %.*

En outre, une compagnie est, de manière générale, le résultat d'un projet artistique porté par une personne. Celle-ci s'entourent de techniciens et artistes, qui exercent au profit de plusieurs compagnies. Les fondateurs sont généralement des artistes, qui n'ont pas nécessairement de compétences dans le champ de l'administration, de la comptabilité, ou encore de la gestion des ressources humaines. Ainsi, les compagnies peuvent déléguer la partie comptabilité et paye à des cabinets comptables ou un prestataire extérieur. Certaines se rapprochent de bureaux de production et d'accompagnement, qui peuvent prendre en charge ces aspects-là, comme l'association D. De plus, un individu chargé de l'administration et/ou de la diffusion est souvent mobilisé. Les compagnies peuvent également avoir recours à des groupements d'employeurs : il s'agit d'un « *outil de mise à disposition de personnel réglementé qui permet à des employeurs de se réunir pour employer en commun un ou plusieurs salariés* » (Opale, 2018, p. 13). Selon l'Opale (2020a), les charges de personnel constituent le premier poste de charges des compagnies, en y consacrant « *71 % de leurs ressources, contre 63 % pour l'ensemble des associations culturelles employeuses* » (Opale, 2020a, p. 48). Il convient de mettre en avant que les compagnies mobilisent essentiellement des personnes exerçant sous le régime de l'intermittence, généralement pour les artistes et techniciens. Selon l'Opale (2020b), « *Un intermittent du spectacle est un salarié qui :*

- *Alterne des périodes d'emploi et de non emploi,*

- *Exerce le métier d'artiste, de technicien ou un métier administratif dans le domaine du spectacle vivant, de l'audiovisuel, ou du cinéma,*
- *Pour un spectacle ou une production audiovisuelle,*
- *Au travers de contrats à durée déterminée liés à une fonction temporaire intrinsèque à la logique du projet ».*

Ces personnes peuvent alterner périodes travaillées et non-travaillées, compte tenu de la nature de leur métier. Embauchés par le biais de Contrat à Durée Déterminée (CDD) spécifique, le CDD d'Usage (CDDU), ces salariés bénéficient d'allocations chômage lorsqu'il ne sont pas sous contrat de travail, sous certaines conditions. Pour être indemnisé de ces allocations dans les périodes non-travaillées, ces personnes doivent justifier d'au moins 507 heures d'activité par an. Il s'agit d'une variable qui joue dans l'équilibre économique des compagnies, compte tenu de leur activité en dents de scie (entre période de création et de diffusion).

A présent, si l'on s'intéresse au modèle économique des compagnies, l'étude de l'Opale (2020a) permet de mettre en avant que le principal poste de ressources budgétaires correspond aux recettes d'activités (cession de spectacles, ateliers, etc.). Les subventions publiques représentent près d'un tiers du budget des associations du spectacle vivant (cf. tableau n° 2). Il convient de souligner que ces tendances sont basées selon une moyenne, et sur la base de la taille des budgets des associations. Ainsi, cela ne prend pas en compte le rayonnement territorial des compagnies. Si l'on se base sur l'article publié en 2012 par Urrutiaguer *et al.*, qui tient compte de ce dernier critère, nous pouvons noter quelques disparités. En effet, pour les compagnies régionales, le premier poste de ressources budgétaires s'appuie sur les subventions publiques pour plus de 52,9 % entre 2007 et 2009 (et plus de 43,2 % pour les compagnies transrégionales). En revanche, le budget des compagnies multirégionales et excentrées est porté par les recettes tirées de l'activité (53,8 % pour les compagnies multirégionales et 68,3 % pour les structures excentrées) (Urrutiaguer *et al.*, 2012, p. 4). Néanmoins, ces données datent de plus d'une décennie, et comme nous l'avons constaté, la tendance à la marchandisation des associations a pris le pas depuis cette période.

Tableau n° 2 : Composition des ressources budgétaires des associations culturelles employeuses

	Compagnies ou groupes de création	Ensemble
Cotisations	2 %	7 %
Recettes d'activités	63 %	49 %
Subventions publiques	29 %	36 %
Aides à l'emploi	< 1 %	2 %
Dons, mécénat	4 %	5 %
Autres ressources	1 %	< 1 %
Total	100 %	100 %

Source : Opale, 2020a, p. 52

De plus, les compagnies se distinguent par les variations de leurs budgets. En effet, ceux-ci peuvent augmenter ou diminuer significativement d'une année à l'autre, en fonction de plusieurs paramètres. L'Opale (2018) indique qu'une « *variation des subventions publiques peut être liée à la fin d'une convention ou au démarrage d'une nouvelle période contractuelle* » (Opale, 2018, p. 20), tout comme « *une variation des ventes peut être liée à une période de création d'un nouveau spectacle, en comparaison avec une année de pleine exploitation* » (ibid.). Ainsi, lorsqu'une compagnie est en train de créer un spectacle, il y a de nombreuses charges (ressources humaines, financières, techniques) pour peu de recettes ; tandis que lorsqu'elle est en pleine diffusion, le chiffre d'affaires augmente significativement par rapport à la période de création.

En conclusion de cette première partie, nous avons observé les dynamiques socio-économiques à l'œuvre pour l'ensemble du secteur associatif. Puis, nous nous sommes concentrés sur le champ culturel, large et diversifié, pour finir sur le domaine du spectacle vivant, qui sera l'objet d'étude de ce mémoire. La deuxième partie de ce mémoire s'attachera à analyser les diverses stratégies mises en place par les associations du spectacle vivant afin d'assurer leur pérennisation et continuité, face aux évolutions de leur modèle socio-économique.

2. Les stratégies pour pérenniser et consolider les structures du spectacle vivant

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux capacités de résilience du modèle socio-économique des compagnies, au regard des diverses mutations observées. Dans cette deuxième partie, nous exposerons et analyserons les stratégies mises en place face aux évolutions structurelles et conjoncturelles de l'environnement des compagnies du spectacle vivant. Afin d'assurer leur continuité et être résilientes, ces associations culturelles doivent être agiles et déployer des méthodes diverses. En cela, nous verrons que les compagnies sont à la recherche de ressources variées et durables. Puis, nous observerons que ce sont des structures qui mettent en place des pratiques de coopération et de mutualisation et qui cherchent à créer des liens avec les acteurs du territoire. Enfin, nous aborderons le fait que les compagnies sont des organisations qui composent avec les évolutions de l'environnement qui les entoure, et qu'elles s'adaptent également aux spécificités de leur territoire.

2.1. La recherche de ressources financières diverses et durables

Cette sous-partie s'intéressera au pilier des financements et s'attachera à identifier, dans un premier temps, les leviers possibles sur les ressources privées des compagnies du spectacle vivant. Ensuite, nous exposerons leurs enjeux à obtenir des conventions pluriannuelles.

2.1.1. Des leviers possibles sur les ressources privées

Pour commencer, Daniel Urrutiaguer *et al.* (2012) se sont intéressés aux budgets des compagnies. Ils constatent qu'en moyenne, plus le rayonnement territorial est large, plus le budget est conséquent. Au niveau de la structuration des budgets, ils observent que « *La part des subventions des collectivités territoriales dans le budget est la plus importante pour les compagnies régionales, tandis que les recettes propres l'emportent largement pour les compagnies excentrées* » (p. 3). En effet, pour les compagnies régionales, les principales ressources sont les subventions publiques, notamment celles des collectivités territoriales. A l'inverse, les compagnies excentrées comptent majoritairement des recettes tirées de leur activité et des coproductions comme ressources majoritaires dans leur budget. Par ailleurs, « *le rang des revenus de la coproduction est inversement proportionnel à celui des rémunérations tirées de l'action culturelle. Pour les troupes régionales, le rang de la coproduction est ainsi minimal et celui de l'action culturelle et de la formation maximal (...)* » (ibid., p. 4). Cela se vérifie avec l'association A qui compte 59 % de ressources issues de l'action culturelle et 2 % de coproductions. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons essentiellement aux compagnies régionales, transrégionales et multirégionales. Dès lors, nous cherchons à identifier

les alternatives possibles pour ces structures, face à la baisse des financements publics, afin de maintenir leur équilibre économique. Pour cela, plusieurs options s'offrent à elles.

Comme le soulignent Urrutiaguer *et al.* (2012), « *Un phénomène structurel menace l'économie subventionnée des compagnies : les aides publiques progressent moins vite que les coûts fixes des établissements culturels, notamment leur masse salariale, ce qui réduit leur marge pour financer des dépenses artistiques et les contraint à chercher à accroître leurs ressources propres* » (p. 5). En cela, une des solutions envisagées est d'augmenter la part de leur chiffre d'affaires. Les recettes des compagnies proviennent principalement des cessions de leurs spectacles. Ainsi, avant toute chose, il doit y avoir « *une réflexion sur la production, notamment pour voir le fonctionnement des différentes créations* »³, selon Agathe, chargée de mission DLA. En effet, « *Certaines sont jouées plein de fois et mériteraient d'être diffusées plusieurs fois parce que ce sont des vaches à lait et elles rapportent de l'argent. D'autres rapportent moins* »⁴. Les premiers interlocuteurs des compagnies sont les lieux de diffusion, qui achètent leurs spectacles pour les diffuser. Parfois, les lieux de diffusion peuvent coproduire les spectacles, ou réaliser du partage de billetterie. Selon Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel dans une agence culturelle, les compagnies parviennent difficilement à négocier le prix de cession de leurs créations : « *La marge de manœuvre est souvent faible en termes de prix de cession. Même si nous essayons de travailler avec elles ce type d'enjeu [...], en réalité elles sont extrêmement tributaires des lieux compte tenu du fait qu'il y a un gros embouteillage de diffusion* »⁵. Par ailleurs, selon Urrutiaguer *et al.* (2012), les compagnies subissent une baisse du prix d'achat unitaire de leurs spectacles par les lieux de diffusion. C'est également ce qu'observe Carine, administratrice dans la compagnie théâtrale B. La veille de notre entretien, Carine était à un évènement de présentation de spectacles en cours qui recherchent des coproductions. Elle fait part de deux constats : « *D'une part, tous les prix de cession, par rapport à ce que j'ai connu il y a dix ans, ont baissé largement, voire de moitié. D'autre part, les enveloppes de coproduction qui étaient demandées étaient toutes petites par rapport à ce qui était demandé avant. Il y a vraiment comme un réajustement général* »⁶. Carine déplore le fait que « *Les prix de cession ont baissé, et pourtant la qualité artistique est vraiment là* »⁷. Les lieux de diffusion sont également fragilisés, ce qui pénalise, par ricochet, les compagnies. Ceux-ci sont touchés par les mêmes problématiques sur les financements publics (auxquelles s'ajoutent des délais de versement des fonds très longs), mais doivent également faire face au contexte inflationniste actuel. Carine témoigne du fait que plusieurs théâtres lui ont fait part de difficultés en termes de production et de diffusion à cause des factures d'énergies :

³ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA

⁴ Ibid.

⁵ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁶ Entretien avec Carine, administratrice, association B

⁷ Ibid.

« La directrice d'un théâtre nous a dit qu'elle serait potentiellement intéressée pour un préachat pour notre prochain spectacle. Mais, elle ne peut pas coproduire car elle doit réduire ses coproductions à cause des fluides qui ont augmenté pour tous les théâtres et qui coûtent des dizaines de milliers d'euros en plus que l'année dernière. C'est quelque chose [...] qui est assez peu médiatisé. Les lieux de diffusion sont en grande souffrance »⁸.

La compagnie dans laquelle travaille Carine, comme d'autres structures, est donc impactée par la situation des lieux de diffusion :

« Nous concernant, niveau production, cela a beaucoup joué. Quand on est une compagnie de taille petite, c'est-à-dire qu'on n'est pas une multinationale du spectacle vivant, on est dans un langage assez sensible de petites structures. Donc, nos interlocuteurs ce ne sont pas des gens qui ont des gros budgets, ils sont eux-mêmes fragilisés par leur situation financière délicate post-Covid mais aussi avec la montée de coût de l'énergie. Cela rajoute vraiment à la complexité de notre posture actuelle »⁹.

C'est donc tout un écosystème d'acteurs qui est fragilisé. Une des solutions possibles est que les compagnies adaptent leur offre, c'est-à-dire créer des formats plus petits de spectacles, qui se vendront plus facilement, tout en veillant à renouveler leurs œuvres. De plus, au regard du constat de baisse de prix de vente des spectacles, les associations du spectacle vivant doivent trouver d'autres sources de chiffre d'affaires. Certaines se tournent alors vers d'autres prestations qui restent autour de leur corps de métier comme l'enseignement de pratiques amateurs, des formations professionnelles, des ateliers pédagogiques, etc. Par exemple, la compagnie de théâtre A a développé un volet d'action culturelle important, qui lui permet d'intervenir dans des milieux scolaires et pédagogiques, autour de la thématique du matrimoine. Cela leur permet de maintenir des activités en dehors de leurs représentations dans les salles de théâtres, qui exigent un renouvellement ; et donc d'avoir une activité tout au long de l'année, comme pour l'instant la compagnie n'a pas un catalogue de création suffisant. C'est ce qu'évoque Adrien, comédien dans cette association : *« On ne peut pas jouer deux saisons de suite dans le même théâtre, alors qu'on peut le faire dans un collège. Pour ce qui est représentation publique, il faut toujours aller chercher des nouveaux lieux ou alors nous-mêmes renouveler notre répertoire »¹⁰*. C'est la raison pour laquelle la jeune compagnie est actuellement en train de travailler sur sa deuxième création : cela leur permettra de rejouer dans des théâtres dans lesquels ils se sont déjà produits. Toutefois, Adrien évoque les limites des interventions en milieu éducatif : *« Cela peut être un peu enfermante d'entrer que dans le scolaire et la pédagogie, parce que ce milieu ne paie pas pour la création des spectacles »¹¹*. Le collectif

⁸ Ibid.

⁹ Ibid.

¹⁰ Entretien avec Adrien, comédien, association A

¹¹ Ibid.

cherche alors à se rapprocher de structures qui peuvent les aider à financer les créations, comme les théâtres labellisés ou encore les scènes nationales, à travers des coproductions par exemple. Toutefois, bien que cela puisse être bénéfique pour les associations du spectacle vivant, se tourner vers l'action culturelle constitue un risque pour Angélique, animatrice réseau DLA dans l'association F : « *Ce n'est pas facile d'avoir un équilibre. Tu peux te perdre quand tu fais de l'éducation artistique et culturelle, à ne faire plus que des ateliers, et ne plus créer* »¹². Pour donner un autre exemple, l'association B, connaît actuellement des difficultés en termes de diffusion et de production (ce qui représente plus de 36 % de son budget en 2022). Ainsi, elle envisage de capitaliser sur les compétences de la directrice artistique qui a plus de 20 ans d'expérience dans le théâtre, pour proposer des formations aux professionnels.

De plus, la compagnie B va également s'intéresser au mécénat. Cela constitue une autre option envisagée pour faire face à la baisse des financements publics. Le mécénat désigne « *le soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* » (Ministère de la Culture, s.d.). Si le mécénat est peu capté par les associations du spectacle vivant (moins de 4 % des ressources budgétaires selon l'étude de l'Opale publiée en 2020), « *il ne peut raisonnablement constituer une ressource structurelle pour les compagnies* » (Urrutiaguer et al., 2012, p. 11). Urrutiaguer, Henry, Duchêne et Boudy (2012) indiquent que le mécénat est davantage tourné vers des structures disposant d'une forte notoriété et reconnaissance. Cela est confirmé par Lou-Anne, administratrice dans l'association C, qui explique qu'elle a contacté des grandes entreprises pour du mécénat, mais cela ne s'est pas révélé fructueux : « *Ils veulent des grosses structures où ils ont de la visibilité. On a déjà essayé, on s'est essuyé des refus. Cela prend beaucoup de temps, qu'on n'a pas. C'est beaucoup de travail pour peu de résultat* »¹³. Ensuite, l'association a essayé de changer de stratégie en allant chercher du mécénat auprès des entreprises du territoire. Cela n'a pas été un succès non plus :

*« La plus grosse entreprise de notre territoire, on sait qu'elle ne va pas bien économiquement et financièrement. On ne se sent pas d'aller les voir pour leur demander de l'argent pour le fonctionnement, [...]. On aimerait bien développer le mécénat, mais on sait que les petites entreprises ça ne marche pas, et les grandes, je pense qu'on ne les intéresse pas trop. Et on n'a pas le temps de creuser pour aller les chercher vraiment »*¹⁴.

Ainsi, selon la notoriété de la structure et le territoire dans lequel elle est implantée, le mécénat peut être plus ou moins limité. Auriane, consultante et formatrice en projets culturels, évoque le cas d'une compagnie des arts de la rue qu'elle a accompagnée. Cette structure avait opéré une diversification de ses activités, et en parallèle, mis en place une stratégie de mécénat car elle est située dans un territoire proche d'une zone industrielle, qui pouvait être potentiellement

¹² Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

¹³ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

¹⁴ Ibid.

mobilisable. Néanmoins, Auriane souligne que « *Les retombées sont très longues, et c'est là aussi les difficultés de diversification de modèle économique, c'est que souvent il faut avoir deux ou trois ans pour avoir des retombées* »¹⁵. Le mécénat peut toutefois être un soutien ponctuel « *pour financer des projets sans doute plus éducatifs et sociaux qu'essentiellement artistiques* » (Urrutiaguer et al., 2012, p. 11).

En outre, et dans une moindre mesure, les compagnies du spectacle vivant peuvent également se tourner vers des stratégies de détention d'un lieu. Pour Angélique, investir un lieu peut ainsi permettre à une compagnie d'en faire une ressource financière potentielle. En effet, « *elles peuvent accueillir un lieu de fabrication, louer des espaces, ou encore créer un petit bar* »¹⁶. D'après elle, cela relève d'opportunités qui peuvent se présenter aux structures, soit dans le cadre d'héritage, de foncier inutilisé par une commune, ou encore de projets avec d'autres structures. Cela peut leur permettre de maintenir un certain niveau de recettes lorsque la compagnie n'est pas en période de diffusion. En effet, « *A partir du moment où elles ont un lieu, les compagnies vont pouvoir organiser des événements dans celui-ci, et ça va faire bouger le modèle économique* »¹⁷. De plus, détenir un lieu influe nécessairement sur l'ancrage territorial de la structure.

Enfin, une des dernières alternatives envisagées dans le cadre de la réduction des financements publics, est celle de la diminution des charges des associations. Il s'agit d'une stratégie qui peut être appliquée à court terme, souvent privilégiée dans un premier temps face à une baisse non anticipée du budget. Une des particularités des structures du spectacle vivant est qu'elles peuvent jouer sur l'emploi selon leur niveau d'activité. Elles ont peu de frais fixes et utilisent des contrats d'intermittence permettant d'ajuster facilement les heures salariées de l'association. Agathe souligne que « *Ce n'est pas bien pour la qualité de l'emploi, mais c'est une marge de manœuvre que n'ont pas d'autres structures. Le recours à l'intermittence permet d'ajuster les coûts en fonction des budgets* »¹⁸. En ce sens, Angélique observe même que les compagnies « *tirent au maximum sur les charges, quitte à ne pas payer certaines heures de travail* »¹⁹. Selon elle, il s'agit d'une réalité partagée par beaucoup de ces structures. A titre d'exemple, la compagnie B est actuellement dans une situation difficile économiquement. La première action instaurée afin de tenir le cap, est la réduction de la masse salariale, et notamment le recours à des intermittents du spectacle, et la diminution de leurs cachets : « *Il y a une marge de manœuvre sur les cachets des intermittents. On va devoir les baisser, et réajuster la masse salariale* »²⁰. Néanmoins, cela peut être un réel défi et cela questionne l'administratrice : « *L'enjeu est de savoir comment on continue d'impliquer les équipes pour*

¹⁵ Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en projets culturels

¹⁶ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

¹⁹ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

²⁰ Entretien avec Carine, administratrice, association B

relancer, tout en faisant de grosses économies sur les salaires »²¹. Nous reviendrons sur ce point dans la troisième partie de ce mémoire.

Pour conclure, les associations du spectacle vivant disposent de plusieurs alternatives afin de pallier les baisses de financements publics auxquelles elles peuvent faire face. Si certaines options sont mobilisables rapidement, ce n'est pas le cas de toutes (comme le mécénat, par exemple). Ainsi, les structures sont à la recherche de financements structurels, leur permettant d'avoir une certaine visibilité à plus ou moins moyen terme. En cela, « *l'obtention puis la reconduction d'un conventionnement pluriannuel deviennent un enjeu majeur de sécurisation, au moins partielle, d'un avenir aujourd'hui encore plus incertain pour les compagnies* » (Urrutiaguer *et al.*, 2012, p. 5). C'est le sujet que nous allons traiter dans la sous-partie suivante.

2.1.2. L'enjeu d'obtenir des conventions pluriannuelles avec les partenaires publics

Depuis quelques années, les associations du spectacle vivant – comme l'ensemble du champ associatif – sont impactées par l'évolution des relations contractuelles avec les collectivités publiques. Avec une diminution de la part des subventions de fonctionnement au profit des subventions affectées à des projets, les associations ont de réelles difficultés à se projeter dans l'avenir, que ce soit à court ou moyen terme.

Pourtant, le spectacle vivant a la spécificité de ne pas reposer sur « *une industrie qui, grâce à des systèmes d'enregistrement et de reproduction [...], pourrait vendre un produit de masse dérivé du spectacle, grâce auquel le coût du spectacle (incompressible et élevé, s'agissant d'une activité de main d'œuvre et à prestation unique) pourrait être amorti à moindres frais* » (Opale, 2018, p. 16). En effet, ce domaine culturel est relié à la loi de Baumol, aussi appelée la maladie des coûts. Plus précisément, « *contrairement à d'autres biens de consommation, les conditions de production des spectacles ne permettent pas de réaliser des gains de productivité* » (Opale, 2016, p. 35). Dès lors que la production tient uniquement au travail humain, il n'est pas possible de compresser le coût des salaires et charges liées, qui augmentent depuis des années. La hausse de salaire générale s'explique par l'augmentation de productivité générée dans les autres secteurs à plus forte concentration capitalistique. De fait, il y a des coûts qui sont irremplaçables et qui sont croissants, et des gains de productivité qui n'augmentent pas, dans le domaine du spectacle vivant. Ainsi, face à ce constat, « *le recours au financement public (État, collectivités) est incontournable* » (Opale, 2018, p. 16).

²¹ Ibid.

De plus, répondre à des appels à projets demande un temps de traitement et une charge administrative conséquente pour les structures, qui sont contraintes de s'adapter à un cahier des charges, limitant leur liberté artistique. Cela est observé par Julie :

« Ces appels à projets ne sont pas du tout positifs pour les structures culturelles, parce que d'une part, c'est ponctuel, même si certains appels sont reconduits, c'est à chaque fois une charge de travail pour re-répondre à des appels [...]. Et puis, les appels à projet définissent eux-mêmes des critères qui sont très précis et ce qui fait que la liberté associative d'initiative est aussi remise en question. En plus, comme son nom l'indique c'est sur un projet, et pas sur le projet global de la structure »²².

L'agence culturelle dans laquelle travaille Julie incite les équipes artistiques à avoir une vision de pilotage sur le moyen et long terme, penser au développement de la compagnie, mais c'est difficile lorsque les associations n'ont aucune visibilité sur l'avenir. En cela, Julie évoque : *« Quand on est toujours le nez dans le guidon, dépendant de telle date qui va ou pas se concrétiser dans un lieu, ou telle subvention, tel appel à projet, [...], on ne peut pas se projeter ni en ressources humaines, ni en développement économique »²³*. L'ensemble des associations interrogées font ce constat-là. Par exemple, Lydie, administratrice dans un bureau de production et d'accompagnement, indique : *« La fragilité que nous avons depuis quelques années, c'est que les institutions ne fonctionnent plus que par appel à projet [...]. Maintenant, il faut entrer dans la case de l'appel à projet. Ce n'était pas du tout ce qu'il y avait avant. Avant, c'était le projet artistique de la compagnie qui était suivi »²⁴*.

Par ailleurs, de nombreuses structures observent un délai de réponse anormalement long pour ces demandes. Lou-Anne explique les effets que ces retards induisent : *« Je ne peux pas boucler mon budget 2023. J'ai encore 30 000 euros d'incertitude, ce qui est énorme pour notre structure. Et en même temps, nous, il faut qu'on s'engage auprès des compagnies parce que sinon on ne peut pas avancer »²⁵*. Cela conduit l'association à devoir réduire son activité, pour ne pas engager trop de dépenses aux vues du contexte incertain dans laquelle elle se trouve. Cela questionne également le niveau de masse salariale adapté. En l'espèce, au moment de l'entretien, l'association attend plus d'une dizaine de milliers d'euros de subvention :

« Si on ne les a pas, cela change énormément de choses dans l'économie du festival [...]. C'est dans moins de trois mois, et on ne sait toujours pas quel est le budget, c'est fou [...]. On sait que le format des appels à projet c'est de prendre des risques et de les mesurer, mais là, compte tenu qu'on est de plus

²² Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

²³ Ibid.

²⁴ Entretien avec Lydie, administratrice, association D

²⁵ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

en plus dans les appels à projet, ça devient compliqué de mesurer le risque, de faire des choses, de s'engager... »²⁶.

Ces éléments tendent à installer un contexte d'autant plus angoissant pour l'association, qui, parfois, rappelle de mauvais souvenirs :

« Ça me rappelle la période de confinement où on faisait qu'annuler, reporter... Et j'ai l'impression qu'on retrouve les mêmes schémas. Ce n'est pas le même sujet, mais on ne peut pas s'engager vraiment avec les compagnies, les partenaires, parce qu'on avance, après on recule [...]. Encore, ça serait sur le budget 2024 ça irait, mais là c'est sur 2023. 6 mois après le début de l'exercice, on ne sait toujours pas comment on va finir l'année : soit très bien, soit catastrophique. Il n'y a pas de demi-mesure »²⁷.

De plus, Laurie, administratrice dans un Centre National des Arts de la Rue et de l'espace public, témoigne de l'irrationalité des décisions que cela peut conduire à prendre : *« On a fait un gros projet avec un collectif artistique [...]. Je pense qu'on a répondu à quatre ou cinq appels à projet différents pour faire rentrer dans les cases notre gros projet [...]. Ça aurait été tellement plus simple qu'on nous fasse confiance et qu'on fasse ce gros projet sans prendre des décisions absurdes pour rentrer à tout prix dans les critères demandés »²⁸.* A ce titre, et pour les raisons évoquées auparavant, certaines structures *« ont arrêté de demander de l'argent public, parce qu'elles avaient l'impression de perdre leur identité et leur équipe »²⁹.*

Certaines associations qui observaient une tendance à la baisse des subventions ont fait le choix d'embaucher une personne qui pourra avoir une partie du temps de travail consacré au montage de dossiers de demandes de financements publics. C'est notamment ce qu'a réalisé l'association D, qui a décidé d'embaucher Lydie, administratrice. La création d'un poste salarié dédié à cette mission a permis de stopper la diminution des financements publics.

Ainsi, au regard du contexte incertain et fluctuant des financements publics, les associations du spectacle vivant sont à la recherche de financements structurels. Alors, à défaut d'obtenir des subventions stables sur plusieurs années, un nouvel enjeu se dessine : obtenir des conventions pluriannuelles avec des partenaires publics (DRAC, collectivités publiques). Selon la circulaire du 1^{er} mars 2022 relative aux modalités d'attribution des aides déconcentrées au spectacle vivant, *« le conventionnement est une aide pluriannuelle dont l'enjeu est d'apporter dans la durée un soutien adapté au cycle d'activité (objet, rythme de production, de diffusion, etc.) de l'artiste ou de l'équipe artistique et à son potentiel de déploiement d'activités sur plusieurs années »* (Ministère de la Culture, 2022, p. 8-9). Ce soutien est accordé sur une durée pouvant être de trois, quatre ou cinq ans consécutifs. En cela, il apporte une vision sur un

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Entretien avec Laurie, administratrice, association E

²⁹ Entretien avec Lydie, administratrice, association D

horizon à moyen terme, bien que les montants des subventions et les modalités de versement peuvent varier selon les partenaires qui s'engagent. Certains peuvent choisir d'indiquer un montant pour l'ensemble de la durée de la convention, et d'autres peuvent éventuellement le changer chaque année. A travers un tel contrat, les structures du spectacle vivant s'engagent sur un cahier des charges (partenaires, nombre minimum de création et de représentations du répertoire). Au préalable, la DRAC apprécie « *le parcours de l'artiste ou de l'équipe artistique, l'intérêt des propositions artistiques et des axes de recherche, le temps de recherche, le développement et le volume de la diffusion, l'action mise en œuvre dans le domaine de la sensibilisation des publics et l'inscription dans les réseaux professionnels* » (Ministère de la Culture, 2022, p. 9). Julie affirme que « *le conventionnement pluriannuel, tout le monde le voudrait, c'est-à-dire que c'est vraiment le graal* »³⁰. La compagnie B est soutenue par la DRAC à travers une convention pluriannuelle d'objectifs qui a pour but de venir en appui des activités de création et de diffusion des compagnies dramatiques professionnelles. De plus, le Conseil régional a créé le label « *Compagnie et ensemble Auvergne Rhône-Alpes* » pour les équipes artistiques professionnelles les plus rayonnantes. Il est attribué dans le cadre d'un conventionnement pluriannuel. L'association B a obtenu ce label et a donc une subvention pluriannuelle. Les subventions accordées dans le cadre de ces conventions représentent près de 35 % du budget 2022 de cette structure.

Ce type de subvention permet d'assurer une stabilité sur plus d'une année. Bien que les montants alloués puissent varier, cela assure toutefois un soutien de collectivités territoriales, ce qui n'est pas négligeable. Un tel partenariat avec celles-ci donne ainsi l'opportunité de se concentrer davantage sur le cœur de métier des structures, plutôt que sur la recherche permanente de financements, ou encore sur les montages de dossiers administratifs pour répondre à des appels à projets. C'est ce qu'évoque Adrien, comédien :

*« Il y a vraiment un problème dans la culture en termes de l'annualisation des choses, c'est-à-dire qu'on est sans arrêt dans les demandes d'aides au projet, et ce sont des demandes qui sont annualisées. Cela signifie qu'on va nous dire qu'on va vous aider pour une année, et si vous voulez une aide pour l'année suivante, il faudra refaire la paperasse. Aujourd'hui, les seules choses qui permettent d'avoir des aides pluriannuelles, c'est le conventionnement »*³¹.

Par ailleurs, une convention pluriannuelle d'objectifs est directement liée à un projet artistique, et donc à une direction artistique. Dès lors que la personne incarnant la direction artistique – et qui est donc signataire de la convention – quitte la structure, « *la convention pluriannuelle devient caduque* » (Ministère de la Culture, 2022, p. 9). Ainsi, cela doit être un point de vigilance pour les associations avec un directeur artistique proche du départ à la retraite ou qui envisage de quitter la structure. Un tel changement nécessite de retrouver une personne

³⁰ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

³¹ Entretien avec Adrien, comédien, association A

à ce poste, qui dépose à nouveau un projet artistique qui sera expertisé par la DRAC et les éventuelles collectivités publiques cosignataires de la convention. Toutefois, le conventionnement pluriannuel des structures du spectacle vivant reste encore marginal. Selon Julie, il y a une raréfaction de celles-ci.

En conclusion, nous avons constaté que le pilier des leviers financiers est fragilisé par les évolutions structurelles et conjoncturelles du secteur. Compte tenu de l'évolution des financements publics et des possibilités limitées sur les ressources privées, les compagnies, tout comme les lieux de diffusion, sont à la recherche de ressources durables, leur assurant un avenir à moyen terme. Les pistes les plus explorées sont le travail sur les charges d'exploitation, et également le développement d'activités annexes, en plus de la création et diffusion de spectacles. D'autres solutions restent difficilement exploitables, comme le conventionnement pluriannuel. Dans la prochaine sous-partie, nous aborderons les pratiques de coopération et mutualisation mises en place par les associations du spectacle vivant.

2.2. Une coopération et mutualisation de moyens nécessaires entre acteurs

Face à la fragilité des modèles économiques des acteurs associatifs du spectacle vivant, ceux-ci se tournent vers la voie de la coopération et de la mutualisation de moyens. En cela, nous nous intéresserons ici au pilier des alliances. En outre, les compagnies cherchent à renforcer leur ancrage territorial, afin de s'insérer dans des relations de proximité avec le public et les acteurs locaux.

2.2.1. La mise en commun de moyens au service du projet artistique

Les pratiques de mutualisation et de coopération entre acteurs sont importantes pour les associations culturelles. Celles-ci existent depuis les années 1980-1990 selon Angélique. Cependant, cela n'était pas autant formalisé comme on le voit aujourd'hui : « *Il y avait de la coopération et des tas de choses, mais il n'y avait pas cette formalisation que l'on voit maintenant. Aujourd'hui, il y a moins d'argent et plus de projets, et c'est venu renforcer les besoins de coopération* »³². En effet, selon l'Opale (2020a), plus de 88 % d'entre elles « *sont engagées dans des pratiques de mutualisation avec d'autres structures, associatives ou non* » (p. 18). Plus précisément, dans le spectacle vivant, et notamment dans les arts du cirque et de la rue, la quasi-totalité des associations ont des pratiques de mutualisation (ibid.). Cela peut prendre la forme de partage de connaissances et d'informations (pour plus de 68 % des structures associatives culturelles) ou de prêt de matériel (pour 51 % d'entre elles), notamment pour les structures avec des fonctions de production (56 %) et de diffusion (67 %). On trouve

³² Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

également des partages de locaux, des projets coréalisés à plusieurs associations, ou encore des emplois mutualisés (ibid., p. 18). Dans le spectacle vivant, et plus précisément dans les associations de création et de production, les principales pratiques de mutualisation sont le partage d'informations, de matériel, et de locaux. 56 % des associations de production coréalisent des projets avec d'autres structures, notamment celles spécialisées dans les arts de la rue (61 %) et les arts du cirque (62 %), selon l'Opale (2020a). On retrouve cette même proportion du côté des associations de diffusion (qui coproduisent généralement des œuvres avec les associations de création et production).

Au regard des difficultés de structuration des professionnels du spectacle vivant (emplois relativement précaires, marchandisation des structures, plusieurs activités et fonctions exercées au sein d'une même compagnie, etc.) et des incertitudes constantes relatives aux financements publics, les associations du spectacle vivant doivent se tourner vers de nouvelles pratiques de coopération. Les associations du spectacle vivant sont rarement des structures isolées, sans lien avec d'autres structures, associatives ou non. En effet, « *L'activité des associations culturelles employeuses se déploie en partenariat ou en coopération avec une multitude d'acteurs : 83 % d'entre elles travaillent en lien avec d'autres acteurs culturels, 73 % avec des acteurs éducatifs (établissements scolaires et universitaires), 59 % avec des acteurs de l'éducation populaire et des loisirs (services jeunesse, centres sociaux, centres de loisirs, etc.)* » (Opale, 2020a, p. 17). Pour Laurie, la coopération avec des acteurs locaux permet de « *se mettre à plusieurs pour mieux porter des projets* »³³. Selon elle, il s'agit également d'une façon d'inscrire les projets dans les territoires et de pouvoir faire le lien avec d'autres acteurs locaux. Elle ajoute que « *c'est vital* »³⁴. Néanmoins, toutes les compagnies ne sont pas dans ces démarches de coopération et de mutualisation. Par exemple, la compagnie A manque de temps pour développer des partenariats, et peut, pour l'instant, exercer ses activités sans développer ce volet. Elle est donc peu en lien avec d'autres acteurs du territoire, hormis ceux rencontrés dans le cadre de ses activités :

*« Je pense que ça pourrait être très intéressant de se rencontrer plus. C'est vrai qu'on n'a pas beaucoup d'occasions de faire ça et que le temps qu'on dépense déjà sur le simple fait de créer de nouveaux projets comme ça prend tellement de temps, d'énergie et d'espace mental que c'est vrai qu'on oublie un peu d'aller voir les voisins et les voisines qui font la même chose que nous »*³⁵.

Ainsi, l'appétence à travailler avec d'autres acteurs peut dépendre selon les associations. Seulement 12 % des structures associatives culturelles déclarent ne développer aucune mutualisation avec d'autres organisations (Henry, 2021). Selon Auriane, les partenariats avec d'autres structures sont indispensables : « *Je pense que comme les temps sont durs, le spectacle*

³³ Entretien avec Laurie, administratrice, association E

³⁴ Ibid.

³⁵ Entretien avec Adrien, comédien, association A

vivant est dans une vague d'après-Covid très violente. Avoir des liens, des coopérations, c'est indispensable pour avoir un réseau, se faire connaître »³⁶. Elle constate également que les financeurs publics ont de plus en plus de critères sur l'existence de partenariats entre les structures. Parfois, « Les financeurs exigent de monter des projets avec plusieurs structures pour donner des subventions »³⁷. Ainsi, le fait d'avoir un réseau assez dense est un réel enjeu.

Cependant, Auriane n'est pas convaincue que toutes les mutualisations réduisent les coûts. Elle prend l'exemple des groupements d'employeurs. Bien que, selon elle, la création de ceux-ci ait été accéléré par les tensions sur les métiers du secteur et sur les financements, elle évoque des limites :

« Les emplois sont mutualisés pour plusieurs compagnies, mais en réalité, chacune paie sa part du travail effectué. Le point positif c'est que c'est très efficient, si elles ont besoin de payer que trois heures, deux jours, ou une semaine par mois, la mutualisation fait qu'elle va avoir exactement ce qu'elles veulent au regard de leurs besoins. Cela crée de l'efficacité, de la visibilité. En revanche, je ne suis pas sûre que ça diminue les coûts »³⁸.

Pour aller plus loin, et au-delà de la mise en commun de postes, de matériel ou de locaux, Angélique évoque de nouvelles pratiques qui pourraient se diffuser : « Je pense que la crise climatique va accélérer des coopérations entre acteurs : sur des achats groupés, sur la mobilité des publics, peut-être sur le fait de renoncer à des choses collectivement aussi »³⁹.

Parallèlement à cela, on observe sur les vingt dernières années une structuration des réseaux professionnels à l'échelle régionale et nationale. En effet, plus de 6 associations culturelles employeuses sur 10 sont membres de réseaux professionnels ou de fédération (Opale, 2020a, p. 19). Il s'agit d'un réel indice de structuration car une précédente enquête, publiée en 2008, indiquait que 51 % de ces associations étaient affiliées à un réseau (Bouron et Colin, 2008, p. 25). Selon Julie, la crise sanitaire a renforcé et fait ressortir ce besoin :

« On a observé en post-Covid beaucoup de dynamiques de réseau qui s'activait ou se réactivait parce qu'il y a eu une prise de conscience de la fragilité des projets par rapport à une crise. Dans la région, on a vu naître, ou du moins se structurer, des réseaux dans des secteurs où il n'y en avait pas. Il y a un regroupement des compagnies de danse en Auvergne Rhône-Alpes qui est né [...]. On a vu comme ça passer un peu à différents endroits ce besoin de se rassembler, de porter une voie commune »⁴⁰.

³⁶ Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

⁴⁰ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

Les administrateurs et chargés de production de différentes structures se sont également réunis pour valoriser leurs expériences, et ainsi créer des bureaux d'accompagnement et production, avec une mutualisation de fonctions supports. C'est notamment la raison d'être de l'association D, créée il y a plus de 25 ans, qui accompagne les structures du spectacle vivant dans la mise en œuvre de leur activité. L'association D propose divers services (Initiative 26.07, 2022a) comme :

- la gestion administrative de compagnies du spectacle vivant : gestion des contrats de cession, établissement des devis, embauche des intermittents mobilisés sur le spectacle, conseil et soutien à la création, rédaction de dossiers de demande de subvention, etc.,
- la gestion des paies : établissement des bulletins de paie mensuels, réalisation des déclarations sociales mensuelles et annuelles, etc.,
- l'organisation de rencontres professionnelles sous format de festival : cela a pour objectif de faire connaître le travail des artistes et d'encourager la diffusion de spectacles créés dans la région,
- l'organisation d'ateliers, de stages et de formation : appréhender le statut d'intermittent, gérer les paies dans le spectacle vivant et utiliser les logiciels dédiés, etc.

Ainsi, cette association permet aux artistes et compagnies de se concentrer sur l'acte de création en assurant la majeure partie des démarches administratives. Lydie, administratrice dans cette association, la définit comme un réel « *outil de coopération* »⁴¹. Au-delà de mutualiser des emplois et de prendre en charge la gestion administrative, l'association D organise un festival, comme explicité ci-dessus, dans lequel les compagnies mutualisent leurs chapiteaux, leur matériel son, leur plancher, etc. Certains s'occupent également de la gestion de la caisse, ou du bar. Ainsi, tout est mutualisé. En plus de la coopération entre artistes, la mairie de la ville où se déroule ce festival met à disposition les lieux, du matériel et des moyens techniques, des collectivités territoriales soutiennent financièrement ces rencontres, et enfin une dizaine de structures (radios locales, lieux de diffusion, etc.) prêtent également du matériel, des moyens techniques, et réalisent en outre des actions de communication autour de l'évènement. Cela témoigne de l'importance donnée à de telles rencontres et la nécessité d'une coopération entre divers acteurs. Selon Lydie, la mutualisation est l'avenir du secteur.

En conclusion, au-delà des raisons évoquées ci-dessus, « *La coopération et mutualisation s'avèrent indispensables dans des contextes de baisse de financements publics, dans des contextes géographiques ruraux, et dans des modèles économiques qui sont relativement fragiles* »⁴². En effet, Agathe accompagne des structures associatives sur un territoire (en grande partie) rural. Selon elle, « *Les acteurs culturels du territoire sont conscients qu'ils doivent coopérer et travailler ensemble parce qu'en milieu rural, et spécifiquement sur ce territoire du fait de sa disparité géographique et de son enclavement, la problématique de la*

⁴¹ Entretien avec Lydie, administratrice, association D

⁴² Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

cohésion territoriale et culturelle est importante parce que la baisse des moyens se fait sentir »⁴³. Ainsi, le pilier des alliances semble être un facteur de résilience pour les compagnies du spectacle vivant. Nous allons à présent aborder comment ces structures peuvent travailler leur ancrage territorial, et les effets observés sur leur association.

2.2.2. Des structures au fort ancrage local, favorisant les partenariats entre acteurs du territoire

L'ancrage territorial peut être défini comme « *le processus et le résultat d'interactions entre une entreprise et son territoire, fondées sur la volonté de créer collectivement des ressources communes spécifiques et localisées (...)* » (François Bousquet, 2014, p. 20). Cette notion est importante pour les compagnies du spectacle vivant. L'ancrage territorial dépend de la stratégie et du rayonnement des structures associatives. En effet, les compagnies excentrées, ayant une renommée qui dépasse les frontières de leur région d'implantation, ne vont pas chercher à travailler spécifiquement leur ancrage territorial. Elles vont davantage s'attacher à avoir un rayonnement national voire international. En revanche, pour les compagnies dont le rayonnement est local, départemental ou régional, leur intérêt est de travailler leur lien au territoire pour consolider leur modèle économique. Selon Angélique, il s'agit d'un « *gage de durabilité* »⁴⁴.

Par ailleurs, travailler ce lien au territoire est d'autant plus essentiel si la structure cherche à obtenir des fonds de la part de financeurs publics. En effet, « *Les collectivités vont financer pratiquement uniquement des projets qui sont ancrés sur leur territoire et qui ont un rayonnement, une action, quelque chose de perceptible au niveau du territoire quelle que soit l'échelle* »⁴⁵. En parallèle, cela permet aux associations du spectacle vivant de s'inscrire dans un cadre de politique culturelle locale, créer et avoir des liens forts avec différentes collectivités qui peuvent financer différentes actions et activités de la structure. En effet, « *Au-delà du fait que ça permette une implication citoyenne et d'avoir un vivier de public, cela permet de s'inscrire dans les politiques culturelles locales et d'avoir un soutien des collectivités* »⁴⁶. C'est notamment le cas de la compagnie A. En plus de la diffusion de ses créations, cette jeune compagnie théâtrale a à cœur de porter une véritable démarche d'action culturelle auprès, essentiellement, du jeune public. Cela lui permet de diversifier ses ressources. Le collectif souhaite sensibiliser et éduquer les plus jeunes sur des sujets prégnants, notamment sur la place des femmes dans la société. En cela, elle vise les établissements scolaires, périscolaires, ou tout autre acteur inscrit dans une démarche d'action culturelle. Ainsi, dans le cadre de son projet éducatif, l'association est soutenue par la communauté d'agglomérations du territoire dans

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

⁴⁵ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁴⁶ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

lequel elle est implantée, qui poursuit la mise en place de projets culturels annuels dans le cadre du Contrat Territorial d'Education Artistique et Culturelle (CTEAC). Sur ces bases, une convention est formalisée et prévoit une enveloppe de plusieurs dizaines de milliers d'euros pour des interventions dans plusieurs établissements scolaires et un espace culturel. Si cela permet à la compagnie d'aborder l'avenir – à court terme – de manière plus sereine, cela n'est pas le seul avantage qu'offre un tel partenariat. Cela permet également de construire des projets en accord avec les objectifs des collectivités locales. En effet, Adrien témoigne d'une réelle volonté de co-construction d'un projet :

« Dès le début, j'ai demandé à la personne qui s'occupe du CTEAC quels étaient les grands objectifs de l'agglomération pour savoir, et pour que nous propositions quelque chose qui s'intègre là-dedans. Il s'avère que c'était bien parce que les objectifs de l'agglomération étaient de proposer quelque chose au plus proche des habitants, et que c'est déjà quelque chose qu'on avait envie de faire de base »⁴⁷.

Cela est une stratégie qui porte ses fruits, puisque le premier partenariat avec la communauté d'agglomérations portait sur 2022-2023, et a été reconduit pour une année supplémentaire. Une telle convention témoigne de la reconnaissance de la qualité de la démarche artistique et pédagogique de la compagnie. Comme le soulignent Urrutiaguer *et al.* (2012), « *L'ancrage régional joue un rôle décisif pour le développement des compagnies, quels que soient les profils territoriaux d'activité* » (p. 3).

De plus, les salles de diffusion ont un rôle à jouer dans la territorialisation des compagnies. Comme nous l'avons évoqué, les lieux de diffusions sont les premiers clients et interlocuteurs des compagnies du spectacle vivant. A travers ces structures, les compagnies diffusent leurs spectacles, et peuvent également assurer de l'action culturelle, être en résidence, ou encore coproduire des spectacles (Urrutiaguer *et al.*, 2012). Les compagnies ont tout intérêt à entretenir des liens avec des lieux de diffusion, qui sont ancrés territorialement, par nature. Cela est d'autant plus vrai lorsque les salles de diffusion sont connues et reconnues dans la région. Les lieux de programmation s'attachent aussi à fonctionner en partenariat avec d'autres acteurs. L'association C est, initialement, une salle de théâtre, mais ce lieu accueille diverses disciplines artistiques. De plus, elle organise un festival, dans son lieu et hors les murs, et accompagne également les compagnies dans leurs phases de créations, à travers des résidences. Cette structure est labellisée « *scène conventionnée d'intérêt national* », avec la mention « *art en territoire* ». En cela, elle mène des projets artistiques et culturels s'attachant à aller au plus proche des populations. Ce label est rattaché à un programme porté par le directeur artistique de la structure, et est accordé pour une durée de quatre années renouvelables. Cette salle de théâtre est située dans un territoire rural. Bien que Lou-Anne, administratrice dans cette association, affirme que la structure pourrait fonctionner sans partenariat, elle indique que cela

⁴⁷ Entretien avec Adrien, comédien, association A

n'est pas dans son optique. Elle se met en lien avec plusieurs acteurs pour porter des événements de plus grande taille. Par exemple, pour le festival qu'elle organise, l'association a pris attache avec une autre structure associative du territoire qui organise des événements festifs et locaux : *« Ils ont été d'un soutien incroyable [...], pendant une semaine, ils ont fait toute la décoration bénévolement, et on a aussi fait des spectacles en lien parce qu'eux aussi avaient des reports de spectacles, et on s'est dit qu'on allait se mettre ensemble pour augmenter la programmation »*⁴⁸. L'association a aussi fait une co-programmation avec la radio locale, autre acteur du champ culturel. De plus, comme mentionné ci-dessus, la structure ne diffuse pas uniquement des pièces théâtrales : elle permet également la représentation de concerts. Cela a plusieurs vertus : *« Globalement, nos concerts, on les fait en lien avec d'autres associations pour les forces vives, mais aussi pour amener un peu d'air dans la programmation. On est dans la co-construction de projets sur presque tous nos événements »*⁴⁹. La structure essaie également de tisser des partenariats afin de favoriser l'accessibilité des spectacles à un public large. Pour cela, elle s'est mise en contact avec l'accueil de jour de la commune, qui accueille des personnes en situation d'isolement. L'association a mis en place *« le billet suspendu »*, qui permet aux personnes de cette organisation de se sentir libre de venir aux spectacles. Comme l'indique Lou-Anne, *« L'idée, c'est d'être un théâtre le plus ouvert possible, avec le plus d'acteurs différents sur le territoire »*⁵⁰. Pour elle, et plus largement pour l'ensemble des structures œuvrant autour et dans le spectacle vivant, la mise en relation avec d'autres acteurs du territoire constitue une évidence, au-delà d'une nécessité.

En outre, le rapport avec le territoire et le public visé peut constituer une condition de programmation pour certaines structures. L'association E, qui porte un CNAR, met en œuvre un projet de territoire ayant pour but de promouvoir et diffuser des œuvres du champ des arts de la rue, et plus largement du spectacle vivant, dans les espaces publics et de proximité. Avec plus de 21 ans d'existence, cette structure bénéficie, au titre de son ancienneté et de sa labellisation, d'une large reconnaissance et ancrage institutionnel et territorial. Dans ce cadre donné, cette association sélectionne les compagnies avec lesquelles elles souhaitent travailler et tient compte du lien qu'elles souhaitent établir avec le public. Les critères des choix de la programmation sont la qualité, la pertinence du sujet, l'esthétique, l'innovation artistique, ainsi que la dimension socio-culturelle du projet visant à proposer des spectacles favorisant la participation des habitants (Initiative 26.07, 2022b). Les compagnies sélectionnées peuvent alors être programmées sur l'ensemble des territoires des collectivités partenaires sur une saison (ce qui représente plus de 40 communes). Cela peut constituer une réelle opportunité de développement pour les artistes. A cela s'ajoute le fait que l'association E propose, durant ses dates de diffusion, des temps dédiés à la programmation de spectacles qui sont en cours de création. Deux objectifs sont poursuivis sur cette action. D'une part, cela permet aux compagnies de rue (et d'autres disciplines) de se confronter au public avant les premières

⁴⁸ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

représentations officielles afin d'aborder la période de diffusion plus sereinement. D'autre part, cela génère, sur la temporalité de la création, une autre forme de rencontre entre l'artiste et le public qui se rapproche davantage d'une relation de personne à personne, ce qui participe à réduire la distance avec l'artiste. Par ailleurs, l'association E a également une activité dédiée à l'aide à la création : cela va de l'accueil de compagnies en résidence artistique à l'aide à la production par des opérations de coproduction (financement qui s'ajoute à l'achat du spectacle créé). En parallèle, cette association porte un pôle ressources qui a pour objectif d'être un espace de médiation et de mise en relation de divers acteurs (structures sociales, éducatives, associatives, culturelles, etc.). Ainsi, se rapprocher d'organisations comme celle-ci peut être un vrai levier pour les compagnies en termes de développement de leurs activités, d'ancrage territorial, et de rencontres avec d'autres artistes qui pourraient faire naître d'éventuels partenariats ou pratiques de mutualisation.

En conclusion, peu importe leur échelle de rayonnement, les compagnies doivent prendre en compte leur relation avec le territoire. Si cela leur permet de diversifier leurs activités, et par extension, leurs sources de revenus (comme par exemple, l'association A), il s'agit également de créer des relations de proximité à travers des partenariats avec des structures, artistiques ou non, déjà ancrées et identifiées sur le territoire. Selon Urrutiaguer *et al.* (2012), « *La tendance repérée à une plus grande territorialisation de l'activité des compagnies renvoie donc autant à la volonté d'un ancrage de proximité des échanges relationnels et partenariaux qu'à la nécessité d'une diversification de leurs ressources* » (p. 11). Ainsi, l'ancrage territorial peut constituer un facteur de pérennisation de leur modèle socio-économique. Pour continuer, nous verrons dans la sous-partie suivante que les compagnies sont des structures qui doivent se montrer agiles face aux évolutions de leur environnement.

2.3. L'adaptabilité et l'agilité des associations du spectacle vivant face aux évolutions de leur environnement

Dans cette sous-partie, nous exposerons, dans un premier temps, les effets de la crise sanitaire sur les compagnies du spectacle vivant, et les activités qu'elles ont pu maintenir durant cette période. Puis, nous démontrerons que ces structures savent s'adapter également à leur territoire, adaptant leur offre en conséquence.

2.3.1. Se relever après la crise sanitaire

Les impacts qu'a laissés la crise sanitaire sur le secteur culturel, et plus précisément sur ses associations ont été conséquents. En 2020, les mesures restrictives adoptées pour ralentir la

propagation du Covid-19 ont quasiment mis à l'arrêt l'activité économique française : « *Sur l'année, le PIB [Produit Intérieur Brut] a connu une chute historique de 7,9 % et la valeur ajoutée des entreprises a reculé de 8,1 %* » (Julien Giorgi, Suzanne Scott, 2022, p. 2). Il y a cependant eu une hétérogénéité des impacts sur les structures selon les domaines d'activités auxquels elles appartiennent.

Tout d'abord, cela a largement contribué à fragiliser économiquement les structures du milieu culturel, comme le soulignent Giorgi et Scott (2022) : « *Les pertes d'activité attribuables à la crise ont été importantes et plus prononcées dans le secteur culturel que dans le reste de l'économie* » (p. 1). En effet, la crise sanitaire, et les mesures restrictives qui lui sont liées ont eu un impact négatif considérable sur ces associations, bien que selon les domaines dans lesquelles elles exercent, les effets n'ont pas été les mêmes. Toutefois, la majorité des structures du spectacle vivant œuvrent dans des établissements recevant du public ou bien se produisent devant une assemblée. Ainsi, pendant la pandémie, elles se sont retrouvées privées de recettes propres issues de leurs activités. En juillet 2021, le collectif Mobilisation et Coopération Art et Culture contre le Covid-19 (MCAC) a publié les résultats d'une enquête nommée *Impacts socio-économiques de la crise sanitaire sur les structures culturelles et artistiques en 2020*, qui permettent de mettre en avant différents points. Entre 2019 et 2020, les associations culturelles employeuses enregistraient une baisse de -25,5 % en moyenne de leurs produits d'exploitation (hors aides exceptionnelles liées à la crise sanitaire). Plus précisément, pour les compagnies, la moyenne est de -24,9 %. Les compagnies avec des budgets inférieurs à 50 000 euros ont été les plus sévèrement impactées, avec une baisse de -35 % de leurs produits d'exploitation, contre -8,8 % pour celles qui ont un budget compris entre 50 000 et 100 000 euros (MCAC, 2021). Conséquemment, cela a conduit à des situations de tensions de trésorerie. Toutefois, les subventions sont restées globalement stables, voire ont été augmentées, « *ce qui peut témoigner de l'engagement de la puissance publique (Etat et collectivités territoriales) en 2020 pour réduire l'impact de la crise sur le fonctionnement et la survie des structures en maintenant les niveaux de financement* » (MCAC, 2021, p. 5). Ce sont les recettes d'activités qui ont le plus souffert de cette crise, avec une diminution de -35 % entre 2019 et 2020 en moyenne, tout domaine culturel confondu, ce qui a induit une contraction de -24 % par rapport aux budgets 2019. Pour les compagnies, cela représente -27,1 % par rapport aux budgets de référence 2019. Les charges de personnel ont été réduite de -9,5 % en moyenne pour l'ensemble des associations culturelles employeuses, contre -10,3 % pour les compagnies plus spécifiquement (en raison de l'emploi important de personnes intermittentes dans ces structures). Ces organisations ont bénéficié de diverses aides exceptionnelles relatives à la crise sanitaire. Sur l'ensemble des aides perçues, plus de 40,7 % provenaient du fonds de solidarité et plus de 29,5 % étaient relatives à l'activité partielle pour les CDDU. Ainsi, au global, la crise sanitaire a induit une contraction du budget 2020 des associations culturelles de l'ordre de -12,1 % (aides Covid-19 comprises). Pour les compagnies, ce chiffre s'élève à -4,1 % en moyenne, tout budget confondu, contre -24,9 % s'il n'y avait pas eu ces aides exceptionnelles. En somme, le maintien des

subventions et le soutien à travers les aides exceptionnelles (ponctuelles) ont permis de compenser – en partie – les pertes de chiffre d'affaires.

En outre, pour les compagnies, la crise sanitaire a été une période assez douloureuse. La période de la crise sanitaire a été une « *période de flou et de stress qui n'a pas forcément permis d'avoir de bonnes conditions pour la création* »⁵¹, selon Agathe, chargée de mission DLA. D'un côté, les compagnies avaient du temps pour se consacrer à leurs créations, mais de l'autre, le manque de perspectives et d'issues rendait plus compliqué les conditions favorables pour la création. Les activités de création ont pu être maintenues, puisque les résidences de création sont restées ouvertes, sauf pendant le premier confinement. Cela a permis aux artistes de se concentrer sur leur cœur de métier, et de préparer la sortie de crise.

Toutefois, les compagnies qui étaient déjà en difficultés avant la crise sanitaire se sont retrouvées encore plus fragilisées. Cela a été le cas de la compagnie B, qui connaissait des fragilités sur le plan économique en 2019. Comme pour les autres structures, cette compagnie ne pouvait plus diffuser ses spectacles durant la pandémie, ni présenter les nouvelles créations élaborées avant que la crise sanitaire se déclare. Selon Carine, administratrice dans cette compagnie, « *Le Covid a vraiment donné un coup de matraque à la compagnie parce que deux saisons ont été annulées* »⁵². Ainsi, à la sortie de la crise sanitaire, l'association ne parvient pas à vendre ses spectacles. Carine explique que « *La diffusion est en chute libre complète, [...] en grande partie parce qu'il y a une sorte de cercle vertueux : quand les spectacles ne sont pas montrés, on ne les achète pas. Donc, c'est comme si on n'avait pas pu présenter nos spectacles pour les vendre* »⁵³. Julie évoque également cette dynamique de diffusion, qui a contribué à fragiliser les compagnies :

*« Il y a eu de nouveaux couvre-feux et plein d'épisodes successifs de reports, et cela fait qu'il y a eu des spectacles créés qui n'ont jamais vu le jour ou qui sont mort-nés. La dynamique de la diffusion fait que quand on crée un spectacle, on va essayer de le montrer une première fois ; c'est-à-dire qu'on va avoir un lieu pour inviter les professionnels, pour qu'ils nous programment la saison d'après, donc [...] plus d'un an après le moment où ils vont le voir. Si on ne peut pas le montrer, on ne peut pas le faire acheter, etc. C'est un cercle vicieux. C'est un enjeu très prégnant sur la question de diffusion des spectacles »*⁵⁴.

A l'instar d'autres compagnies, l'association B ressent encore, en 2023, les effets de la crise sanitaire : « *Côté diffusion, on nous avait dit que les effets post-Covid auraient lieu en plusieurs années, comme s'il y avait un écho. Ce n'est pas tout de suite qu'on ressent les effets,*

⁵¹ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

⁵² Entretien avec Carine, administratrice, association B

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

mais presque un, deux, trois ans après »⁵⁵. En effet, en raison des reports de représentations durant cette période, et des spectacles créés durant ce temps, il y a aujourd'hui l'effet « embouteillage ». Cela signifie qu'il y a un volume conséquent de spectacles à programmer, qui peut difficilement être absorbé par les lieux de diffusion. L'Opale (2022) indique que cela peut contribuer à renforcer la concurrence entre les structures ; et qu'il peut y avoir un « sentiment de « sacrifice de la création » » (Opale, 2022, p. 10). De plus, les structures ont repris avec difficultés leurs activités, et peinent à retrouver le niveau d'avant-crise. Les lieux de diffusion ont observé que le retour du public était compliqué, notamment en raison des jauges limitées jusqu'à l'automne 2021 ; et pour les événements musicaux, les concerts debout n'ont été autorisés qu'au mois de février 2022. Lou-Anne, administratrice dans un lieu de diffusion, estime que le plus dur à gérer était les reports et annulations : « On nous disait qu'on allait rouvrir, puis après non. Ça nous a épuisé »⁵⁶. Elle évoque la gestion du pass sanitaire qui s'est révélée très complexe : « Le pass sanitaire, ça a été un bazar à gérer, notamment parce qu'on est sur un territoire très vindicatif et qui était très anti-pass sanitaire. On s'en est vraiment pris plein la figure, c'était très dur. Nous, on était pris entre ça, et en même temps, on est institutionnel, donc c'est soit on suit la loi, soit on ferme »⁵⁷. Les mesures sanitaires ont rendu le public assez frileux de revenir pleinement à leurs pratiques culturelles, tout comme les usagers des pratiques amateurs, une fois que les structures pouvaient de nouveau accueillir du public. En 2023, celui-ci tend à revenir dans les salles, comme l'explique Lou-Anne : « Aujourd'hui, le théâtre marche très bien, on a énormément de public, et les gens sont ravis »⁵⁸. C'est également ce dont nous a fait part Carine, qui est en contact direct avec des salles de théâtres :

*« On a vu un théâtre il n'y a pas longtemps, qui nous a dit que, depuis le Covid, c'est la première année où ils arrivent à remplir les salles. Les ventes de tickets redémarrent très en avance. Eux, ils n'avaient plus du tout de vision à l'avance parce que le public achetait les tickets au moment où ils allaient voir les spectacles. Ils avaient perdu l'habitude d'acheter à l'avance. On a l'impression que du côté des théâtres, les choses commencent à se remettre en place d'un point de vue spectateurs »*⁵⁹.

En effet, l'année post-Covid (la saison 2021-2022) a été pléthorique pour les lieux de diffusion. Entre les reports et les nouveaux spectacles, la programmation est devenue volumineuse rapidement, et cela a été difficile à absorber pour ces structures. Le public avait également du mal à s'y retrouver devant autant de propositions et de choix. Cela se poursuit sur l'année suivante (2023) : il y a toujours un embouteillage de la diffusion, et en parallèle, les compagnies continuent de créer de nouveaux spectacles. Malheureusement, celles-ci peinent à trouver des

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Entretien avec Carine, administratrice, association B

dates de programmation. Cela induit donc une contraction de l'activité du côté des compagnies. Selon Julie, « *Il y a trop de créations* »⁶⁰. La crise sanitaire a également eu des impacts importants sur les emplois dans le secteur culturel. Nous aborderons ce sujet dans la troisième partie de ce mémoire.

En résumé, les associations ont été largement impactées par la crise du Covid-19, bien que les subventions publiques aient été maintenues et que des aides aient été versées. La contraction de l'activité de diffusion combinée à la possibilité de continuer à créer des œuvres conduit aujourd'hui à un embouteillage au niveau des salles de diffusion. Ainsi, les compagnies doivent se montrer agiles, se démarquer et rebondir, en allant chercher du public hors des circuits de diffusion classiques. En ce sens, nous allons à présent illustrer cela avec les projets hors les murs ou en itinérance. Ainsi, nous allons exposer la façon dont les compagnies s'adaptent aux spécificités de leur territoire.

2.3.2. Accorder son offre aux enjeux et spécificités du territoire

Les associations du spectacle vivant sont des structures qui parviennent à s'adapter et à garder une certaine agilité dans le cadre de leurs activités. Compte tenu qu'elles créent elles-mêmes leurs spectacles, elles peuvent choisir de répondre à des besoins qu'elles observent et qui ne sont pas couverts par ailleurs. Nous avons vu que l'ancrage territorial constitue un facteur de pérennisation pour les compagnies du spectacle vivant. Néanmoins, au-delà d'être en lien avec divers acteurs locaux, cela suppose de proposer une offre qui répond aux attentes de la population locale. En cela, les compagnies ont plusieurs cartes à jouer.

Dans le cadre du stage, les associations du spectacle vivant observées et rencontrées sont implantées dans des territoires urbains comme ruraux, dans les départements de la Drôme et de l'Ardèche. Nous allons prendre ces deux départements comme exemple pour identifier ce qui est mis en place dans les territoires alliant aires urbaines et rurales. Afin de contextualiser les éléments qui vont suivre ci-dessous, nous allons présenter rapidement les spécificités de ces départements, en s'appuyant sur le document intitulé *Ressources et dynamiques culturelles en Auvergne-Rhône-Alpes* publié par l'Observatoire des politiques culturelles (2017). Commençons par la Drôme. Ce département est marqué par « *deux identités territoriales fortes et opposées* » (Observatoire des politiques culturelles, 2017, p. 50). En effet, à l'ouest, ce territoire rejoint la vallée du Rhône, zone densément peuplée, avec des grandes aires urbaines. A l'est, le visage du territoire n'est pas le même (zones dans le Vercors, le Diois, les Baronnies), marqué par « *un paysage au relief tourmenté, faiblement peuplé [...], où les communes sont majoritairement isolées des grands pôles urbains* » (ibid.). Selon l'Observatoire des politiques culturelles (2017), « *La Drôme est le département d'Auvergne-Rhône-Alpes ayant le taux de pauvreté le plus élevé (15,2 %)* » (ibid.). Ce département compte un nombre assez faible

⁶⁰ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

d'équipements culturels, bien qu'une partie de ceux-ci disposent d'une reconnaissance institutionnelle forte (un centre dramatique national, deux scènes nationales, une scène régionale) (ibid., p. 51). Ce rapport indique que les structures culturelles ont ainsi développé des activités en itinérance et hors les murs, afin de couvrir l'ensemble du territoire départemental. Abordons à présent le territoire ardéchois : « Avec 330 000 habitants, l'Ardèche fait partie des territoires les moins peuplés d'Auvergne-Rhône-Alpes. Il est marqué par de fortes disparités de population et un arrière-pays montagneux à la densité très faible. [...] Le caractère rural du territoire départemental ardéchois [...] a une incidence importante sur l'accès de la population aux ressources culturelles » (ibid., p. 33). Le taux de pauvreté de ce territoire est parmi les plus élevés de la région (14,9 % en 2013) (ibid.). A l'instar des acteurs culturels drômois, les structures ardéchoises s'attachent à développer des projets hors les murs et d'itinérance, dans l'optique de donner l'accès à la culture à l'ensemble du département. Ainsi, par la présentation de ces deux départements, nous pouvons observer qu'il est nécessaire d'avoir un aménagement particulier afin de faciliter l'accès aux ressources culturelles.

Pour continuer, la majorité des compagnies du spectacle vivant attachent une importance à porter des projets culturels et artistiques en direction des habitants et de leurs espaces de vie. En cela, elles participent au maintien de la vitalité culturelle de certains territoires urbains, et des territoires ruraux alentours. Elles peuvent ainsi s'inscrire dans la politique des agglomérations qui souhaitent participer au rééquilibrage des propositions culturelles entre milieu urbain et rural. Nous pouvons prendre pour exemple une compagnie drômoise qui a des projets autour des marionnettes, des arts de la rue et du théâtre, qui organise des spectacles itinérants afin d'aller au plus près des populations locales. Sur certains projets, l'association propose aux habitants et acteurs du territoire de participer à la création d'une œuvre, basée sur l'exploration d'un lieu connu de la région. En l'espèce, des ateliers d'écriture, des explorations sonores et des enregistrements de textes ont eu lieu dans le site d'une ancienne carrière de tuf (Initiative 26.07, 2020a).

Par ailleurs, l'itinérance peut constituer un moyen pour capter le public qui ne se déplace pas dans les salles de diffusion. Certaines compagnies peuvent organiser des spectacles dans des lieux qui ne sont pas affectés à la diffusion de spectacle, et cela peut constituer une opportunité pour les associations. Par exemple, la compagnie A, située dans une zone rurale ardéchoise, a la volonté de s'inscrire pleinement dans son territoire, et de partager ses spectacles avec le maximum de public. Du fait du caractère rural de son territoire d'implantation, elle porte une attention particulière à se déplacer dans des lieux qui ne sont pas nécessairement dédiés à la culture : « Notre optique, c'est d'aller vraiment dans les territoires où il y a moins d'offres culturelles et d'aller jouer dans des lieux non dédiés »⁶¹. Il peut s'agir également de la volonté de salles de diffusion, comme c'est le cas pour l'association C, implantée dans un territoire rural

⁶¹ Entretien avec Adrien, comédien, association A

drômois. Celle-ci organise des événements hors les murs afin d'aller capter un public qui ne se déplace pas nécessairement au théâtre. Lou-Anne fait part de ses observations :

« On fait des programmations hors les murs, et ce sont toujours des moments très agréables, où il y a énormément de monde. On se rend compte sur les deux représentations qu'on a faites, que ce sont des publics qui ne viennent pas au théâtre, parce que le territoire diois est un peu compliqué, et ça peut vite faire une heure de route pour venir au théâtre. Là, on est allé faire des spectacles à Valdrôme, où on est toujours super bien accueillis [...]. En juin, il y avait 50 personnes, et en septembre, 70. C'est énorme. Ce sont des gens qui viennent de petits villages autour de Valdrôme mais qui ne se déplacent pas jusqu'au théâtre. On voit qu'il y a de l'intérêt et de l'envie mais le temps de route est un vrai frein. Et ça nous montre vraiment la nécessité de faire du hors les murs »⁶².

Nous pouvons citer un autre exemple d'une association ardéchoise spécialisée dans la diffusion de musiques actuelles. Celle-ci tient également à organiser des événements musicaux hors les murs, souvent dans des lieux atypiques ou non équipés, tels que des exploitations agricoles, des sites de plein air, des cafés, etc. L'objectif est de répondre et de dépasser les contraintes liées au territoire et rendre la culture accessible à tous en l'amenant directement au plus près des habitants du territoire. De plus, cette association a cherché à mettre en place des solutions de mobilité pour faciliter les déplacements. En effet, à travers son site internet, elle propose une solution de co-voiturage afin de mutualiser les trajets pour venir aux concerts. En parallèle, elle propose des événements gratuits et des prix de billetterie raisonnés, au regard du taux de pauvreté du département (Initiative 26.07, 2020b).

En somme, l'adaptation aux spécificités du territoire constitue une nécessité pour les associations du spectacle vivant, et cela n'est pas limité aux compagnies des deux départements pris pour exemple. Les caractéristiques des territoires drômois et ardéchois ont permis de mettre en avant le fait que les actions d'itinérance et les projets hors les murs permettent d'irriguer l'ensemble des territoires, surtout les zones rurales, parfois délaissées. Nous pouvons également observer cela pour les zones urbaines, notamment dans les quartiers défavorisés ou dans ceux où il n'y a pas d'offres culturelles. Ainsi, les compagnies du spectacle vivant ont tout intérêt à travailler sur des formats qui peuvent s'exporter dans des endroits qui ne sont pas équipés, mais qui permettront, d'une part, d'aller à la rencontre d'un public qu'elles n'ont pas l'habitude de voir, et, d'autre part, de renforcer leur ancrage territorial. Cela leur permet de donner davantage de visibilité à leur projet et identité artistique, et ainsi une meilleure reconnaissance des financeurs qui privilégient les actions menées sur le territoire. En ce sens, les salles de diffusion peuvent être de véritables tremplins pour organiser de tels événements, en dehors des lieux

⁶² Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

dédiés à la culture. Toutefois, les coûts engendrés par ces déplacements peuvent tendre à fragiliser le modèle économique de la compagnie. Il faut ainsi trouver un équilibre.

Pour conclure cette deuxième partie, nous avons constaté que les compagnies du spectacle vivant mettent en œuvre diverses stratégies pour s'adapter tant aux évolutions structurelles et conjoncturelles de leur environnement, qu'à leur territoire. Nous avons essentiellement observé que le pilier des financements est fragile, et que le pilier des alliances peut être un facteur de résilience du modèle socio-économique des structures du spectacle vivant. De même, le lien au territoire peut favoriser la pérennisation de ces organisations. Bien que celles-ci soient très agiles, certains éléments qui les caractérisent peuvent difficilement être remis en cause. C'est ce que nous aborderons dans la troisième et dernière partie de ce mémoire.

3. Des facteurs de fragilité indissociables du fonctionnement des associations du spectacle vivant

Pour rappel, nous cherchons à identifier dans quelle mesure les associations du spectacle vivant sont fragilisées par les évolutions de leur modèle socio-économique. Cette dernière partie s'intéresse essentiellement au pilier des richesses humaines et cherche à démontrer qu'il s'agit d'un volet sur lequel le modèle socio-économique des compagnies est peu résilient. Elle traitera, d'abord, des conditions de travail précaires et des difficultés de recrutement dans le secteur culturel, renforcées par la crise sanitaire. Puis, nous nous intéresserons au bénévolat, qui est une ressource indispensable aux associations et pourtant difficilement mobilisable. Enfin, nous observerons que les compagnies sont axées autour du directeur artistique, écartant ainsi toute personne souhaitant s'inscrire dans le pilotage et la direction de la structure.

3.1. Des conditions de travail peu attractives posant des difficultés de recrutement

Dans cette sous-partie, nous aborderons la question de l'emploi dans les compagnies, dans lesquelles l'intermittence est le modèle dominant. Ensuite, nous balayerons les effets de la crise sanitaire sur les associations du spectacle vivant, renforçant la précarité et les tensions sur les métiers.

3.1.1. Des emplois reconnus comme précaires

Pour commencer, nous brossons un portrait de l'emploi dans l'ensemble du secteur culturel associatif. Le champ culturel associatif compte 13 % d'associations employeuses en 2011 (Rathle, 2019). Les effectifs salariés de ces structures représentent 9,4 % de l'ensemble des associations employeuses. Ce sont des petites structures, qui salarient en moyenne cinq personnes, ce qui est assez faible comparé à la moyenne observée sur l'ensemble du secteur associatif employeur. En 2013, près d'un quart (16 %) des organisations associatives culturelles emploient un ou plusieurs salariés, mobilisant environ 200 000 personnes pour plus de 77 000 Equivalents Temps Plein (ETP). Il est estimé que 75 % de ces salariés travaillent à temps partiel « *tandis que cela concerne un salarié sur deux dans l'ensemble des associations* » (Rathle, 2019, p. 5). Ce constat s'étend jusqu'aux entreprises culturelles du secteur marchand. Par ailleurs, 60 % des employés dans les associations culturelles travaillent sous Contrat à Durée Indéterminée (CDI), ce qui est inférieur à la proportion de 77 % dans l'ensemble des associations. Cette différence indique une plus grande précarité de l'emploi dans les associations culturelles. Selon Rathle (2019), cela provient du fait que « *les associations culturelles sont en moyenne actives moins longtemps au cours de l'année. [...] en 2013, alors qu'une association sur cinq n'est active que durant dix mois ou moins, cela concerne une association culturelle sur trois* » (ibid.). En moyenne, les associations culturelles ont peu d'employés lorsqu'elles décident de recourir à l'emploi. En effet, 69 % des associations culturelles emploient moins d'un salarié tout au long de l'année, comparé à 52 % pour l'ensemble des associations. Par ailleurs, l'emploi associatif culturel se caractérise par « *des volumes de travail moindres que la moyenne associative* » (Deroin, 2014, p. 2). L'emploi à temps partiel ou les périodes de travail morcelées sont assez courants, notamment dans le champ du spectacle vivant (ibid.). En effet, dans ce domaine, qui représente près d'une association culturelle sur deux, il est d'usage d'employer des intermittents en raison de la saisonnalité des activités. Plus globalement,

« On estime ainsi que le volume horaire moyen d'un salarié des associations culturelles est inférieur de 40 % à la moyenne, tendance que l'on retrouve aussi, mais dans une moindre mesure, dans les associations sportives ou de défense des droits et des causes. Inversement, le volume horaire moyen d'un salarié des associations humanitaires est estimé supérieur de 74 % à la moyenne » (ibid., p. 3).

A présent, concentrons-nous sur les associations du spectacle vivant. L'étude de l'Opale (2020a) présente la situation de l'emploi dans les associations du spectacle vivant. D'après elle, elles emploient plus de 84 % des travailleurs du secteur associatif culturel : plus de 63 % des salariés sont en CDI, 77 % en CDD, et 89 % en CDDU (Opale, 2020a, p. 29). Elle constate « *un recours généralisé au CDDU dans les associations du spectacle vivant* » (ibid.), qui s'explique par la nature des activités et du caractère temporaire des missions exercées (Légifrance, 2018). En effet, selon l'Opale (2020a), 79 % du personnel artistique et technique exerce dans le cadre d'un CDDU. Plus spécifiquement, 90 % des compagnies du spectacle vivant ont recours aux

CDDU. L'intermittence est un régime spécifique de protection sociale relativement précaire, à partir du moment où « *le secteur dans lequel ces salariés exercent leurs métiers est lui aussi précaire, soumis à des coûts élevés en partie seulement compensés par des recettes propres et des financements externes - notamment des subventions publiques - dont la pérennité n'est pas, ou très rarement, assurée* » (Jérémy Sinigaglia, 2007, p. 30). C'est un mode de contractualisation qui laisse peu de visibilité sur l'avenir, caractéristique d'une instabilité permanente : « *Un intermittent ignore souvent combien il effectuera précisément de contrats le mois suivant, s'il pourra réunir les fameuses 507 heures nécessaires à l'ouverture de ses droits à l'assurance chômage [...]. Ici, précarité rime avec incertitude* » (ibid., p. 32). Ainsi, les compagnies tendent à mobiliser des moyens humains selon leurs besoins à court terme. En ce sens, ces structures jouent en priorité sur leur masse salariale dès lors qu'elles connaissent une baisse d'activités ou une diminution du budget, comme c'est le cas pour la compagnie B, comme nous l'avons explicité dans la deuxième partie de ce mémoire. Cette association emploie 2,81 ETP (dont 1,5 ETP intermittents). Elle ne compte qu'une salariée permanente, l'administratrice. Ainsi, les cachets des intermittents qui composent le reste de la masse salariale de cette structure (directrice artistique, chargé de diffusion, régisseur technique, et une dizaine d'artistes) vont être réduits, et le recours à ces personnes va se rétracter également, le temps que la compagnie retrouve un niveau d'activités lui permettant de les solliciter à nouveau. En 2022, les charges de personnel de cette compagnie représentent plus de 63,5 % du budget, ce qui en fait le premier poste de charges. Par ailleurs, l'association A ne connaît pas de difficultés économiques et financières mais n'embauche pour le moment aucun salarié avec un contrat de travail de droit commun. En effet, les trois artistes fondateurs de la compagnie sont sous CDDU (pour 1,5 ETP), et l'administrateur n'est pas internalisé non plus, car la situation économique de la jeune structure ne le permet pas encore. Les charges salariales absorbent 44 % des produits d'exploitation.

De plus, l'aire des appels à projets tend à morceler les activités des associations culturelles, qui sont généralement multi-activités. Le fonctionnement des structures est alors fragilisé, au même titre que les emplois qui sont liés à ces activités. En effet, il ne peut pas y avoir une personne par projet : il est nécessaire de remodeler les postes afin de parvenir à consolider un budget général pour ces appels à projets. Le passage de subventions structurelles à un grand nombre d'appels à projet induit plus de travail administratif et créatif, plus de précarité, et une temporalité plus courte. Cela provoque aussi une certaine forme d'anxiété chez les personnes qui ne sont pas à l'aise avec les tâches administratives, dont font partie les artistes. De ce fait, certains salariés quittent le secteur, en raison de l'exigence administrative croissante et chronophage, qui peut dénaturer la nature du poste. C'est la raison pour laquelle les compagnies tendent à s'entourer de personnes exerçant dans les fonctions supports (administration notamment) afin que les artistes se concentrent sur leur cœur de métier. Couplé à la précarité des métiers exercés, le secteur peine à recruter de nouvelles personnes. De plus, il y a plus de difficultés de recrutement dans les structures associatives culturelles que dans les entreprises lucratives culturelles, notamment en raison des conditions salariales moins

intéressantes pour les postes de cadre. Cela est pénalisant car compte tenu de la professionnalisation croissante des associations, celles-ci ont tout autant besoin de ces personnes que les entreprises (KPMG, 2017).

En parallèle, les associations du spectacle vivant peuvent aussi rencontrer des difficultés à embaucher une personne, au regard de la santé économique et financière de la structure. Ainsi, des aides à l'emploi peuvent venir soutenir la création d'emplois pérennes dans ce secteur, comme le Fonds National Pour l'Emploi Pérenne dans le Spectacle (FONPEPS), créée en 2016 par le ministère de la Culture. Celui-ci s'adresse aux structures du spectacle vivant et enregistré, et plus particulièrement aux artistes et techniciens mobilisés (Opale, 2023b). Le FONPEPS porte cinq dispositifs, qui ont un objectif commun : favoriser et encourager l'emploi en CDI ou CDD dans les structures du secteur. Trois d'entre eux concernent directement les structures du spectacle, et les deux autres viennent faciliter l'emploi dans des organisations hors du domaine culturel, ou après un congé maternité/paternité. Parmi ces dispositifs, nous pouvons prendre l'exemple de celui qui est mis en place par le Groupement d'Intérêt Public (GIP) Cafés Cultures. Créé en juin 2015, ce GIP porte un fonds d'aide à l'emploi des artistes (musiciens, comédiens, conteurs, magiciens...) par les cafés, hôtels et restaurants, en lien avec le FONPEPS et abondé par les collectivités adhérentes (GIP Cafés Cultures, s.d.). Les cafés, hôtels et restaurants perçoivent une aide pour rémunérer les artistes, contre l'obligation de les déclarer via le Guichet Unique du Spectacle Occasionnel (GUSO) de Pôle Emploi. Cela assure aux artistes un statut, avec un contrat de travail et les cotisations sociales afférentes. Pour les territoires, ce dispositif constitue, outre un levier pour l'emploi culturel, un moyen de dynamiser le secteur des cafés et de diversifier l'offre culturelle de proximité. Par ailleurs, les fonctions supports tels que les chargés d'administration, ou de diffusion, peuvent également exercer en CDDU. La permanence des emplois administratifs dépend des aides à l'emploi, alors que ce n'est pas le cas pour les artistes, sur qui reposent l'association. Ainsi, selon Urrutiaguer *et al.* (2012), les aides à l'emploi « *devraient au moins être adaptées et étendues aux directeurs artistiques, pivots essentiels mais très souvent en situation de grande fragilité économique* » (p. 11). De plus, les salariés du secteur peuvent également bénéficier des aides à l'emploi « *généralistes* » comme le Contrat Unique d'Insertion / Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CUI / CAE), par exemple. Il convient toutefois de mesurer l'opportunité d'embaucher des contrats aidés, car les aides afférentes sont temporaires et ont une durée limitée. Il faut ainsi anticiper les effets que cela pourrait avoir sur la structure, et déterminer s'il est possible de pérenniser cet emploi par la suite. Sinon, cela génère un turn-over sur un poste aidé.

Néanmoins, ce modèle de fonctionnement, basé sur l'intermittence peut être perçu comme une liberté pour les salariés. En effet,

« Désireux de rester créatifs et innovants, beaucoup d'entre eux sont attachés à une diversification des expériences professionnelles, en particulier grâce à une circulation interorganisationnelle. Ils souhaitent donc rester disponibles

pour des opportunités de travail qui seraient source d'une rémunération symbolique et/ou financière diversifiée, voire plus élevée » (ibid., p. 13).

Pour conclure, l'emploi dans le spectacle vivant reste précaire. Bien que le régime de l'intermittence s'adapte au fonctionnement des compagnies, celui-ci ne permet aucune vision à long terme pour les salariés. De plus, nous allons aborder les effets de la crise sanitaire sur la question de l'emploi et des perspectives sur le secteur.

3.1.2. Les impacts négatifs de la crise du Covid-19 sur l'emploi dans le spectacle vivant

Si l'emploi dans le milieu artistique était déjà assez précaire, la crise sanitaire n'a pas arrangé les choses. Celle-ci a produit des effets délétères. En effet, les conséquences liées à l'isolement en télétravail, et les annulations et reports qui ont généré des embouteillages de projets, ont donné un sentiment de vacuité du travail ou bien, à l'inverse, de suractivité, ce qui a fragilisé les relations dans les équipes, tout comme avec le public ou encore avec les bénévoles et adhérents des associations. Ainsi, il ressort que les employés du secteur ont perdu le sens qu'ils trouvaient auparavant dans leur travail.

De plus, la crise a renforcé la précarisation des emplois et des travailleurs du secteur. En effet, les personnes avec des contrats d'intermittents ont subi les répercussions directes de la pandémie, et cela a notamment pointé du doigt l'urgence de travailler sur un meilleur système de protection sociale des travailleurs du secteur. Les périodes de crise comme celle du Covid-19 permettent de mettre en évidence ce qui est déjà fragile. Néanmoins, des mesures en faveur des intermittents ont été prises rapidement, afin que ceux-ci ne perdent pas leurs droits liés à l'assurance chômage. En effet, « *Le 6 mai [2020], le gouvernement annonce une année blanche pour les intermittents du spectacle, qui peuvent continuer de bénéficier de l'allocation-chômage en 2020-2021 même s'ils ont effectué moins de 507 heures de travail au cours de la période concernée par la crise* » (Caroline Demeyère et al., 2021, p. 112). Par ailleurs, selon une enquête menée par le Comité Régional des Professions du Spectacle (COREPS), 61,4 % des employeurs dans le spectacle vivant ont eu recours à l'activité partiel en 2020, et 40,6 % en 2021 (COREPS, 2022). Cela a concerné permanents comme intermittents, sur les divers métiers qui composent une association de spectacle vivant (artistique, technique, administratif).

De même, comme dans d'autres secteurs d'activités, il a été observé une « *crise du sens au travail* » et la recherche de « *la qualité de vie au travail* » ce qui mène à de nombreuses reconversions professionnelles. Une enquête menée entre décembre 2020 et avril 2021 par la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Spectacle Vivant (CPNEFSV) fait ressortir que 10 % des personnes interrogées recherchent un travail en dehors du secteur, 12 % songent à le faire, et plus d'un tiers y réfléchit (CPNEFSV, 2021, p. 4). En effet, plus de 51,4 % des employeurs indiquent que la période de pandémie a conduit à une baisse de motivation des

salariés du secteur (COREPS, 2022). Plus de 54,5 % d'entre eux ont dû faire face à des départs de salariés, « dont 62,9 % sont attribués à la crise sanitaire » (ibid., p. 8). Cette enquête met en évidence que les lieux de diffusion sont les plus sévèrement impactés par ce phénomène (61 % de ces structures ont enregistré des départs, contre 49 % du côté des compagnies). Près d'un tiers des structures interrogées ont indiqué « qu'au moins un des salariés a engagé un processus de reconversion vers un autre secteur professionnel » (ibid.). Ces éléments viennent renforcer les difficultés de recrutement aux professionnels du secteur, tant sur les emplois permanents qu'intermittents. L'enquête du COREPS (2022) met en avant que près de deux tiers des structures interrogées font part de difficultés de recrutement sur plusieurs métiers (administration, production, diffusion, technique). C'est également ce que relève Julie :

« Sur certains métiers en particulier, comme ceux de la technique ou de l'administratif, on a vu une désaffection pour plein de raisons. Les personnes ont peut-être pris conscience de la précarité de leur métier, leur statut, etc. Et, c'est aussi parce qu'ils ont voulu réfléchir à ce qu'ils voulaient pour eux-mêmes, et des questions qu'on ne se posait pas jusqu'à-là, ont émergé. Cela a mené à un problème d'attractivité de certains métiers [...] qui n'arrivent pas à recruter ou du moins pas dans les mêmes conditions qu'avant »⁶³.

Selon les structures interrogées par le COREPS, plusieurs raisons peuvent expliquer ces tensions : 74,6 % évoquent l'argument de la faiblesse des salaires, plus de deux tiers estiment que cela résulte de la perte d'attractivité de ces métiers, 39,7 % estiment que c'est en raison de l'importante charge mentale, et 38,1 % pensent aux horaires atypiques (COREPS, 2022, p. 9). De plus, la charge administrative a été conséquente sur la période de crise sanitaire, intensifiée avec les effets de reprise puis d'arrêt des activités, et les incertitudes de reprise de celles-ci. Lou-Anne explique : « Entre les annulations, les informations contradictoires, les changements permanents de situation, on ne savait plus comment faire »⁶⁴. Ces éléments ont conduit à épuiser les professionnels, comme en atteste Auriane : « Un certain nombre de professionnels ont travaillé trois fois plus pour faire de la paperasse. Ils ont parfois travaillé pendant des jours sur des montages de spectacle, et puis au dernier moment, ils apprenaient que ce n'était pas joué. Et ça, ça été quelque chose de très marquant »⁶⁵. Des pistes pour rendre plus attractif le secteur sont en discussion. Selon Auriane, le spectacle vivant est un milieu assez fermé, qui ne laisse pas entrer facilement des personnes provenant d'autres secteurs. Une des solutions, d'après elle, serait d'ouvrir ce milieu : « On essaie à l'heure actuelle de republier des annonces où on évite tout jargon très professionnel pour ouvrir les espaces »⁶⁶. La crise du sens au travail est observée dans divers domaines d'activités, et des personnes souhaitant quitter leur secteur pourrait trouver leur reconversion dans le champ du spectacle vivant.

⁶³ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁶⁴ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

⁶⁵ Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels

⁶⁶ Ibid.

Par ailleurs, le terme de « *non-essentiel* », mis en avant durant la pandémie, a heurté les professionnels du secteur, selon Auriane. En effet, elle indique :

*« Quand on interroge sur les raisons pour lesquelles les professionnels partent du secteur, ils disent que finalement, ils avaient l'impression d'être engagés sur un métier passion qui était indispensable à la société, qui faisait progresser humainement et socialement la société. Et tout d'un coup, ils se sont demandé pendant le confinement : à quoi bon ? Est-ce que ce que je fais sert vraiment à quelque chose ? Est-ce que le spectacle vivant est utile à la société ? »*⁶⁷.

Carine, administratrice dans la compagnie B, fait également référence à ces notions, en mettant en avant que la perception de la culture semble changée depuis la crise sanitaire : « *Peut-être que les fameux termes « d'essentiel » et « non essentiel » qu'on a vu pendant le Covid jouent sur l'inconscient, et que l'important pour dynamiser ce n'est pas la culture, alors qu'on sait très bien que la culture est une économie qui fait vivre beaucoup de monde »*⁶⁸. Pourtant, selon l'enquête du COREPS (2022), 73,7 % des salariés interrogés (toujours en poste au moment de l'étude) indiquent trouver du sens dans leur travail (p. 19).

Par ailleurs, le bilan d'activités 2020 du Centre de Ressources DLA (CRDLA) porté par l'Opale (2020a), fait état des enjeux soulevés ci-dessus, et mentionne également l'exposition aux risques psychosociaux, accrus durant la crise sanitaire. Selon le rapport publié par Michel Gollac et Marceline Bodier (2011), ces risques peuvent atteindre « *la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (p. 13). Ils concernent tous les métiers des associations du spectacle vivant, tout comme de nombreux métiers hors du secteur culturel. Les spécificités du champ du spectacle vivant comme les « *modes organisationnels, la précarité des emplois et la notion de métier « vocation » ou « passion »* (Opale, 2021, p. 2), rendent « *vulnérables* » les salariés du secteur. Oscillant entre temps de travail à rallonge et période de creux, insécurité sur la situation professionnelle et sur les activités, les diverses modifications de protocoles, les risques psychosociaux ont largement augmenté durant la crise sanitaire. Ces éléments ont fait l'objet d'une surveillance par les professionnels du secteur, notamment par l'Opale qui a publié un rapport dédié au sujet en 2021, nommé *Prévenir les risques psychosociaux dans le secteur du spectacle vivant : de quoi parlons-nous ?* et l'agence culturelle Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant avec un document publié en 2022 intitulé *Prévention des risques dans le spectacle vivant* (en partenariat avec d'autres acteurs). Ce dernier rappelle les bases réglementaires relatives aux risques professionnels, telles que l'élaboration du Document Unique, qui atteste de l'évaluation des risques professionnels par l'employeur, et les mesures prises pour les prévenir. L'agence culturelle recommande par ailleurs d'instaurer une cellule de gestion de crises, afin de « *permettre à l'entreprise d'adapter sa démarche* »

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Entretien avec Carine, administratrice, association B

(Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant, 2022, p. 94), ainsi que d'élaborer divers protocoles (sanitaire, nettoyage, gestion des suspicions de cas de Covid-19, etc.) propres à la structure. Un plan de continuité des activités peut également être rédigé, pour « *identifier les process et personnes clés de l'entreprise, puis de repérer comment l'organisation va pouvoir maintenir l'activité pendant les crises* » (ibid., p. 95).

En conclusion, la crise sanitaire a accentué les éléments de fragilité et de précarité déjà présents avant qu'elle ne se déclare. Les caractéristiques des organisations du spectacle vivant et les incertitudes liées à leur environnement exposent ses salariés à divers risques psychosociaux. Ce secteur étant déjà en tension sur le recrutement et subissant une « *crise des vocations* », il convient d'identifier et de prévenir ces risques afin de préserver au maximum les salariés du spectacle vivant. Ainsi, nous pouvons dire que les compagnies sont peu résilientes face à ces tendances. A présent, nous allons traiter d'une autre catégorie de parties prenantes des compagnies : celle des bénévoles.

3.2. Le bénévolat, ressource indispensable mais difficilement mobilisable

Le bénévolat a une place très importante dans les associations culturelles employeuses. Cela représente plus de 50 millions d'heures de bénévolat selon l'Opale (2020a). Il s'agit d'un pilier fondamental pour leur fonctionnement, et pour assurer une dynamique autour du projet associatif. Dans cette sous-partie, nous observerons que les instances de gouvernance bénévoles sont assez resserrées au sein des compagnies, et qu'il est difficile de parvenir à renouveler les membres investis, tout comme il est complexe de fédérer des bénévoles non-dirigeants dans des associations où la fonction création est principale. Par ailleurs, nous verrons que s'entourer d'instances de pilotage impliquant diverses personnes peut être opportun pour assurer la pérennité de la structure.

3.2.1. Des instances dirigeantes peu impliquées dans le projet associatif et artistique

Selon l'enquête de l'Opale publiée en 2020, « *98 % des associations [...] sont organisées autour d'un bureau et/ou d'un conseil d'administration (CA), instances que nous n'avons pas distinguées, et qui comptent 6,6 membres en moyenne (...)* » (Opale 2020, p. 20). Selon cette même étude, 71 % des structures disposant des instances mentionnées ci-dessus jugent qu'elles jouent un rôle important pour leur fonctionnement. Cependant, les associations ayant pour fonction principale la création et la production sont moins nombreuses à les considérer comme essentielles à leur bon fonctionnement : respectivement, 54 % et 60 %

d'entre elles ont ce point de vue. Toutefois, l'étude précise que les bénévoles dans les associations dédiées à la création sont « *peu nombreux·ses (huit en moyenne) et leur rôle est plutôt circonscrit au bureau et/ou au conseil d'administration* » (ibid., p. 47).

Pour commencer, les associations culturelles qui portent un projet artistique ont une spécificité. Selon Julie :

« La plupart de ces projets ne sont pas nés d'une action militante, de personnes qui se rassemblent dans une association et qui développent un projet. C'est plutôt [...] un ou des artistes qui ont souhaité pouvoir produire leur spectacle, qui se sont constitués en association et qui sont allés chercher une gouvernance. Ce n'est pas 100 % des structures, mais c'est extrêmement répandu. C'est une particularité importante parce qu'il y a beaucoup de structures qui ont des gouvernances un peu fantoches, c'est-à-dire qu'ils sont allés demander à leur [...] famille, ou en tout cas à des gens qui sont là pour donner un coup de main »⁶⁹.

En effet, les conseils d'administration des associations du spectacle vivant sont généralement assez limités. Ils sont « *très souvent réduits à un bureau de trois ou quatre membres, n'ont la plupart du temps pas de poids réel dans la définition des orientations et la marche courante des compagnies* » (Urrutiaguer *et al.*, 2012, p. 6). Il est cependant essentiel que ces personnes soient de vrais appuis pour la compagnie, et en cela, qu'ils possèdent diverses compétences. Urrutiaguer, Henry, Duchêne et Boudy (2012) mettent en exergue que la forme associative « *ne conduit donc pas à une mise en cohérence évidente entre, d'une part, le pouvoir légal qui revient de droit au président, et d'autre part, la responsabilité sociale et fiscale si le détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles est une personne différente, et, enfin, la direction artistique* » (ibid.). L'association dans laquelle travaille Julie s'attache à accompagner les structures du spectacle vivant sur cette question de gouvernance, pour que celle-ci devienne une force pour le projet. Pour cela, il faut que les personnes qui la compose puissent amener des compétences, des connaissances, des expériences, ou encore un réseau.

En cela, les associations du spectacle vivant rencontrent des difficultés à recruter des membres du conseil d'administration. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela.

Premièrement, les projets artistiques sont souvent reliés à une personne fondatrice de l'association, ou bien attachée à une direction artistique. Il s'agit d'un projet très personnel. En effet, « *Du fait de leur gouvernance resserrée, les compagnies et collectifs de création sont souvent suspectés de déroger à l'idéal type de l'association laboratoire de la démocratie* » (Opale, 2020a, p. 47). Prenons pour exemple l'association E, œuvrant dans les arts de la rue. Il s'agit d'une structure dite fermée, dans laquelle les membres du conseil d'administration sont des proches de la directrice de la structure. Cette instance compte cinq membres cooptés. La

⁶⁹ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

directrice artistique est la personne fondatrice de l'association, et concentre entre ses mains les orientations et le pilotage stratégique du projet (Initiative 26.07, 2022b). Le conseil d'administration est peu renouvelé. L'administratrice de cette structure confirme qu'il y a « *de grosses difficultés à identifier des personnes qui pourraient s'impliquer au point d'être dirigeant bénévole* »⁷⁰. Pour donner un autre exemple, nous pouvons évoquer la jeune compagnie théâtrale A. Celle-ci dispose d'un conseil d'administration composé uniquement de deux personnes : un président et un trésorier. Les trois comédiens ayant créé cette structure jouent aujourd'hui un rôle prépondérant, accompagnés par un administrateur qui intervient en prestataire externe. Toutefois, il existe des structures avec un conseil d'administration mobilisé. C'est le cas d'une compagnie observée dans le cadre du stage. Il convient de noter que cette compagnie est pluridisciplinaire (danse, musique, théâtre) et existe depuis plus de 38 ans. Celle-ci a un conseil d'administration composé de neuf membres, élus lors de l'assemblée générale. Cette instance se réunit selon les besoins et selon l'importance des décisions à prendre. Elle joue un rôle consultatif, et vient en appui de la direction salariée, en lui fournissant des conseils et lui permet de prendre du recul sur certains points. La stratégie artistique est décidée par la direction salariée, qui comporte deux co-directeurs. Ces deux personnes prennent également la plupart des décisions qualifiées d'importantes, lorsque le conseil d'administration n'est pas sollicité à ce titre (Initiative 26.07, 2020c).

Deuxièmement, la dynamique et l'amplitude d'un conseil d'administration dépend du fait que l'association ait un lieu et organise des actions de diffusion de ses créations sur le territoire. La notion d'ancrage territorial a ainsi toute son importance. En effet, Agathe indique : « *Une compagnie qui diffuse ses créations hors territoire aura plus de difficultés à avoir des membres du conseil d'administration bénévoles* »⁷¹. Selon Angélique, il est plus aisé, pour un lieu de diffusion, ancré territorialement par nature, de recruter des membres pour intégrer le conseil d'administration de la structure. Elle explique qu'il y a « *une surface de membres de conseils d'administration potentiels important* »⁷². Elle met en avant une autre raison qui explique la difficulté de mobiliser des membres dans les instances de gouvernance pour les compagnies. En effet, si une structure sollicite une personne de son cercle proche mais n'ayant aucune compétence et connaissance dans le milieu considéré, celle-ci peut ne pas être encline à accepter la proposition. C'est ce qu'interroge l'animatrice réseau DLA, qui se met à la place d'une personne proche sollicitée pour intégrer le conseil d'administration : « *Qu'est-ce que je vais faire pour les aider concrètement ? [...] Je ne peux pas les aider sur les décisions stratégiques parce que je ne suis pas du secteur, je ne connais pas les réseaux de diffusion du milieu. Quel apport je peux faire ?* »⁷³. Donc, cela va limiter les interventions au sein d'une telle organisation. A cela s'ajoute le fait que le domaine du spectacle vivant est assez complexe d'un

⁷⁰ Entretien avec Laurie, administratrice, association E

⁷¹ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

point de vue juridique et réglementaire, avec la licence d'entrepreneur du spectacle ou encore pour l'embauche d'intermittents. Julie explique :

« Comprendre les cadres et les conventions collectives [...] pour un bureau associatif qui est juridiquement l'employeur, [...] ce n'est pas du tout évident. Je pense que dans d'autres structures, dans d'autres secteurs qui embauchent, il y a de toute façon cette responsabilité de l'employeur, mais là viennent s'ajouter les spécificités des contrats des spectacles. Je parle à la fois des contrats de travail mais aussi des contrats de cession, par exemple d'un spectacle entre un lieu et une compagnie, avec les droits d'auteurs, etc. Il faut arriver à se repérer [...] dans ce contexte réglementaire et juridique spécifique »⁷⁴.

Cela peut ainsi décourager des personnes qui souhaiteraient s'investir mais qui n'ont pas les clés de compréhension du fonctionnement du secteur. Cela réduit donc le champ de personnes qui pourraient s'investir dans un conseil d'administration d'une association du spectacle vivant.

Pour faire face à ces difficultés de recrutement de nouveaux membres administrateurs, les associations peuvent avoir plusieurs stratégies. Agathe en évoque certaines : *« La professionnalisation des salariés pour faire certaines missions, le recours à des structures extérieures comme [l'association D], la sollicitation des proches et entourage »⁷⁵*. En effet, faire monter en compétences les collaborateurs des fonctions support peut permettre à la personne incarnant la direction artistique de se consacrer davantage sur le plan créatif, et partager ses missions de pilotage avec des personnes impliquées dans l'opérationnel. De plus, solliciter des bureaux de production et d'accompagnement comme l'association D peut être une bonne option car celles-ci détiennent des compétences et des ressources que les compagnies peuvent ne pas avoir en interne. Outre ses activités de gestion administrative et d'organisations de rencontres entre professionnels, cette association propose des temps de formation et des ateliers aux professionnels, ce qui peut être une bonne opportunité pour les salariés, qu'ils soient sur des métiers artistiques, administratifs, ou techniques. Mobiliser des bénévoles responsables reste un enjeu assez complexe, notamment avec la crise sanitaire. Depuis le printemps 2022, plus de 43 % des associations culturelles interrogées par la Coordination des Fédérations et Associations de la Culture et de Communication (COFAC) confient que leurs bénévoles responsables ont freiné leur engagement associatif. De plus, *« 1 association concernée sur 2 n'a pas réussi à les remplacer »* (COFAC, 2023, p. 3)

En guise de conclusion, nous pouvons dire que s'appuyer sur des bénévoles dirigeants impliqués et compétents reste difficile dans les compagnies du spectacle vivant. Dans la section suivante, nous évoquerons la situation avec les bénévoles non dirigeants.

⁷⁴ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁷⁵ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

3.2.2. Des difficultés à fédérer des bénévoles non dirigeants

A présent, intéressons-nous aux bénévoles non dirigeants. D'après l'enquête de l'Opale (2020a), 79 % des associations culturelles employeuses rassemblent des bénévoles non dirigeants, outre les membres du conseil d'administration et/ou bureau. L'étude constate de grandes disparités dans la répartition du nombre de bénévoles selon les activités des structures. Avec une moyenne estimée à 16 bénévoles et une médiane à 3, nous observons que les bénévoles sont plus nombreux dans « *les festivals (56), dans les musées et monuments historiques (38), dans les centres d'animation (30) et dans les radios et médias associatifs (30) que dans l'ensemble des associations* » (Opale, 2020a, p. 23). En revanche, pour les associations du spectacle vivant, le nombre moyen de bénévoles s'établit à 5. Ainsi, les lieux de diffusion parviennent à mobiliser « *une large part du bénévolat non dirigeant* » (ibid.). Il est plus aisé pour ces organisations de solliciter des personnes. Ce sont des structures moins personnelles qui ont plus de facilité sur ce point, et qui peuvent mobiliser des individus qui peuvent devenir par la suite des membres administrateurs : « *Pour l'organisation d'un festival, tu peux avoir des administrateurs qui peuvent être dans les petites mains* »⁷⁶. En effet, c'est ce que confirme Lou-Anne, administratrice dans un lieu de diffusion : « *Parfois, les administrateurs viennent prêter main forte à l'équipe, par exemple en tenant les billetteries les soirs de spectacle* »⁷⁷. En outre, les bénévoles de cette structure s'occupent principalement du bar, de la construction de décoration, ou encore de l'aménagement du lieu selon les disciplines en représentation. Certains participent même au collage des affiches de spectacles dans les villages aux alentours, selon leur lieu d'habitation. D'après Lou-Anne, cela évite à l'association de faire une tournée de diffusion pour chaque spectacle. Angélique confirme qu'un lieu de diffusion peut s'appuyer sur une plus grande surface de personnes bénévoles que les compagnies, notamment parce qu'il n'y a pas de travail de création artistique (cœur de métier des associations du spectacle vivant).

Si l'on se concentre sur les compagnies du spectacle vivant, nous pouvons observer que le caractère personnel d'une telle structure complexifie le recours à des bénévoles, qui ont peu de possibilités d'interventions. A cela s'ajoute le fait que les intermittents doivent réaliser leurs cachets. De plus, Angélique, animatrice réseau DLA, affirme que la notion d'ancrage territorial est essentielle sur le sujet du bénévolat. Au même titre que pour les bénévoles responsables, si une compagnie n'est pas en lien avec son territoire d'appartenance, mobiliser des bénévoles non dirigeants sera difficile : « *La surface de personnes disponibles est tout de suite plus limitée à tes proches, aux amis ou membres de ton réseau professionnel, mais les membres de ton réseau professionnel ils sont [...] artistes, et ne peuvent donc pas être bénévoles* »⁷⁸. En effet, la présomption de salariat pour les artistes du spectacle bénévoles « *rend difficile la pratique d'une activité bénévole en tant qu'artiste du spectacle* » (Artcena, s.d.). Les bénévoles peuvent

⁷⁶ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

⁷⁷ Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

⁷⁸ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

alors difficilement intervenir sur des missions relevant de la technique, ou encore de la création artistique. Ainsi, les associations du spectacle vivant peuvent plus facilement fédérer des personnes sur des actions de diffusion (accueil du public, distribution de flyers, etc.). Lorsque la compagnie fait une représentation dans un lieu non dédié au spectacle, elle peut, par exemple, avoir recours à des personnes qui tiennent la billetterie. Selon Julie, c'est un risque que prend la structure car « *S'il y a un contrôle de l'inspection du travail, elle va dire que la personne remplit les mêmes missions qu'une personne salariée puisqu'elle a des horaires, un cadre de travail, des outils, etc. Or, avec un bénévole, il n'y a pas de lien de subordination* »⁷⁹. Le risque de requalification en contrat de travail est un point d'alerte pour Julie, qui le souligne à plusieurs reprises durant notre entretien. A titre d'exemple, les compagnies A et B compte un nombre très limité de bénévoles non dirigeants pour le moment.

En outre, les bénévoles peuvent parfois être attachés à l'équipe salariée, et cela va jouer sur leur implication et mobilisation. C'est ce qu'a observé Laurie dans son association. Celle-ci a connu une période de difficultés internes qui a conduit au départ de l'ensemble de (l'ancienne) équipe salariée. Laurie indique le fait que « *Quand cette équipe est partie, une grande partie des bénévoles sont partis à ce moment-là* »⁸⁰. Ainsi, il y a une perte des bénévoles qui est propre à la structure. Elle estime qu'il faut s'attacher à rouvrir l'association afin de mobiliser de nouveaux bénévoles. Cela permet d'aborder le lien entre bénévoles et salariés. Souvent, cette relation tourne autour de la notion de l'ancrage territorial. Les bénévoles sont souvent des personnes habitant aux alentours de l'association, ce qui peut ne pas être le cas pour les salariés. Les bénévoles connaissent le territoire et son histoire, et cela permet de créer une relation d'interconnaissance et d'échanges avec les salariés. En cela, l'association est nourrie par ces partages de connaissances, ce qui en fait un projet ancré et en cohésion avec son territoire.

De plus, la crise sanitaire a fragilisé le bénévolat dans les associations. Selon une étude menée par l'Institut Français d'Opinion Publique (IFOP), « *la proportion de Français bénévoles dans les associations est passée de 24 % en 2019 à 20 % en 2022* » (Recherches & solidarités, 2023, p. 13). Les associations culturelles n'ont pas fait exception. Selon le 4^{ème} baromètre de la COFAC publié en juin 2022, plus 45 % des associations interrogées déclarent la mobilisation des bénévoles les plus anciens comme moins importante qu'avant la crise sanitaire, 49 % la considère comme équivalente, et seulement 6 % observent qu'elle est plus significative (COFAC, 2022, p. 4). Bien que de nouvelles personnes soient arrivées, celles-ci peinent à s'investir autant qu'avant la pandémie. En effet, selon ce baromètre, 45 % des associations enquêtées déclarent que l'implication des nouveaux bénévoles est moins importante qu'avant la crise. De plus, 58 % de ces structures déclarent que le nombre et le niveau d'engagement des nouveaux bénévoles « *ne permet pas de compenser le départ des anciens* » (ibid.). Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels,

⁷⁹ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁸⁰ Entretien avec Laurie, administratrice, association E

témoigne de ces tendances, bien que les associations qu'elle accompagne trouvent toujours des personnes selon les besoins. Elle explique :

« J'ai la chance d'avoir autour de moi, d'avoir des associations qui finissent toujours par trouver des personnes pour être président, trésorier, ou juste donner un coup de main. Mais cela devient de plus en plus difficile et de manière pas satisfaisante parce que ce n'est pas une réelle implication comme ça a pu se faire avant le confinement. Il y a eu une sorte de resserrement »⁸¹.

Néanmoins, Lou-Anne constate que le niveau de bénévoles a retrouvé son niveau d'avant-crise : *« Après le Covid, quand on a pu rouvrir et que l'activité est repartie, les gens ont vu ce qu'on faisait, et là, on a retrouvé une dynamique bénévole qui fonctionne bien »⁸².*

Par ailleurs, Auriane fait le constat que les personnes sont toujours en demande de lien social et d'engagement associatif, mais celles-ci sont plutôt dans le désir de le faire de manière très libre, et de façon ponctuelle. *« C'est très difficile de trouver des personnes qui veulent bien s'engager sur le long terme »⁸³*, affirme Auriane. C'est ce que le sociologue Jacques Ion nomme l'engagement « *post-it* » et « *affranchi* » : les bénévoles cherchent à rester libres dans leurs engagements et en ce sens, s'investissent dans une courte temporalité dans les structures associatives (Antoine Doré, 2012). C'est également ce qu'a observé Tchernonog (2018) entre 2005 et 2011 : sur cette période, il a été observé que le bénévolat devient plus occasionnel, et que les personnes deviennent davantage bénévoles pour « *diversifier leur parcours* » que pour contribuer à la bonne organisation de la structure (Tchernonog, 2018, p. 8).

En somme, le bénévolat dans les compagnies du spectacle vivant reste assez limité. C'est un élément du pilier des richesses humaines qui tend à fragiliser les associations du spectacle vivant. La nature des activités freine les possibilités d'interventions des personnes souhaitant donner de leur temps. De plus, il ne faut pas qu'elles fassent concurrence aux intermittents du spectacle, qui doivent réaliser un quota d'heures afin d'ouvrir leurs droits à l'assurance-chômage. Le terme d'ancrage territorial est une nouvelle fois déterminant dans la capacité à mobiliser des bénévoles autour du projet. Par ailleurs, la crise sanitaire a contribué à fragiliser la dynamique du bénévolat dans l'ensemble des associations, mais cela tend à se résorber et à revenir progressivement au niveau d'avant-crise. En effet, selon Recherches & solidarités (2023), en 2023, 23 % des Français sont bénévoles dans une structure associative, contre 24 % en 2019, avant la pandémie. Enfin, les formes d'engagement bénévoles deviennent plus ponctuelles, mais cela est observé depuis des années, et n'est pas dû à la crise sanitaire. Dans la prochaine sous-partie, nous allons traiter du fait que les compagnies sont incarnées et dirigées par les directeurs artistiques.

⁸¹ Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels

⁸² Entretien avec Lou-Anne, administratrice, association C

⁸³ Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels

3.3. Des associations incarnées et dirigées par les directeurs artistiques

Dans cette dernière sous-partie, nous observerons que la transmission est un sujet délicat pour les compagnies, du fait du caractère personnel de tels projets. Puis, nous exposerons les enjeux à mobiliser des personnes compétentes et impliquées dans les lignes directrices de l'association. Cela renvoie à un enjeu de perpétuation dans le temps du modèle socio-économique d'une compagnie de spectacle vivant.

3.3.1. La transmission : sujet délicat pour les compagnies du spectacle vivant

Les compagnies du spectacle vivant, sont, par essence, des structures axées autour de la fonction création. Bien qu'elles remplissent par ailleurs d'autres fonctions, ces structures sont guidées par la personne dirigeant la ligne artistique et par la personne ayant fondé le projet. Bien que ce dernier cas soit répandu, il existe tout de même des collectifs qui se créent sur la base d'un projet partagé, et qui ne va pas être spécialement lié à la personne fondatrice et directrice artistique. Cependant, dans la majorité des cas, le directeur artistique est une personne clé dans ces organisations. En outre, comme dans tout projet, que cela soit une entreprise ou une association, la question de la transmission est cruciale et doit être préparée pour assurer la continuité de la structure. Au regard de la spécificité des compagnies et de l'identité artistique propre à chacune et influencée grandement par la direction artistique, cette question est complexe. Une des problématiques des associations du spectacle vivant est que « *le directeur est le projet, et que le projet est incarné par une seule personne* »⁸⁴.

La transmission des projets artistiques est une question posant des interrogations quant à la continuité de la compagnie. En effet, « *C'est compliqué, parce que par nature un projet artistique est incarné. Forcément, quand il est incarné par une seule personne, il est plus difficile à transmettre, je pense que d'ailleurs il ne se transmet pas* »⁸⁵. En revanche, lorsqu'il est porté par plusieurs personnes, cela modifie les perspectives. D'après Angélique :

*« Quand il [le projet artistique] est incarné par plusieurs personnes, cela va dépendre du « plusieurs » et comment le « plusieurs » survit. Si la direction artistique n'est pas incarnée par une seule personne mais par plusieurs individus qui suivent la même ligne esthétique, il y a moins de risques que la compagnie s'arrête si l'un ou l'une se désengage »*⁸⁶.

Toutefois, « *Le modèle du metteur en scène ou du chorégraphe qui monte sa compagnie pour monter ses projets [...] reste quand même extrêmement prégnant. Un projet comme ça qui s'est*

⁸⁴ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

⁸⁵ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

⁸⁶ Ibid.

monté sur l'identité artistique finalement incarnée par une personne, ce n'est pas forcément évident de le transmettre puisque la compagnie a été créée pour porter les projets du metteur en scène »⁸⁷. Dans ce cas de figure, lorsque la question de la transmission se pose, une option peut être envisagée : ouvrir le projet ou la compagnie en y associant de nouveaux artistes. Cependant, Julie a quelques réticences : « *Je ne sais pas si cela serait un phénomène massif, qui serait un changement très visible. On voit des réflexions, des tentatives, parce que je pense que le constat est posé depuis un moment* »⁸⁸. Ainsi, des pôles de ressources comme l'Opale, ou Philippe Henry, chercheur en socio-économie de la culture, s'intéressent à ce sujet et réfléchissent à des formats partagés et coopératifs. Julie indique : « *On voit quelques initiatives, mais l'immense majorité ça reste un projet, un metteur en scène, une compagnie* »⁸⁹.

Dès lors, la direction artistique doit anticiper cette question de transmission. Plus largement, cela peut contribuer à élargir le projet et apporter une dimension plus collective à la compagnie. Agathe évoque que dans les cas qu'elle a pu voir, la solution qui a été actée était celle de la mise en place d'une codirection : « *Il y a une reprise du projet avec plusieurs têtes, c'est-à-dire la mise en place d'une codirection artistique qui repose sur plusieurs personnes. Les fondateurs avaient souvent une charge de travail telle que ce n'est pas envisageable de la reprendre telle quelle par des gens qui n'ont pas fondé le projet* »⁹⁰. De plus, Angélique observe des cas où le sujet de la continuité est réellement anticipé lorsque l'artiste à l'initiative du projet souhaite se retirer. Comment préserver les partenariats construits en plusieurs années ? Comment peut-on continuer de garder le lien avec les lieux de diffusion dans lesquels la compagnie est identifiée et connue ? Certains lancent alors un volet formation, au profit de la fonction création de la compagnie :

*« Ce n'est plus une compagnie même s'ils gardent le nom, mais ils deviennent une école, ils donnent des cours de théâtre, de musique, de danse. Ils espèrent que dans les générations qu'ils vont faire rentrer, il va y avoir une sorte de coup de cœur [...] professionnel pour des gens à qui ils auront l'impression qu'ils pourront transmettre le flambeau d'une certaine façon »*⁹¹.

Ainsi, diversifier le projet associatif peut être une option envisagée pour impliquer et désigner un potentiel « *héritier* ». D'autres artistes tendent à anticiper plusieurs années avant leur départ une sorte de passation naturelle de la direction. Auriane a vécu cela lorsqu'elle était administratrice dans une compagnie de théâtre, il y a quelques années. Elle explique que le directeur artistique de cette structure a fait le choix de faire monter en compétences une personne ayant un profil similaire au sien. Leur étroite collaboration a duré six années, et lorsque le directeur a souhaité se retirer de la compagnie, son collègue a su prendre la relève sans difficultés et sans modifier fondamentalement le projet artistique de l'association. Auriane

⁸⁷ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

⁹¹ Entretien avec Angélique, animatrice réseau DLA, association F

précise que le directeur occupait une place extrêmement importante, fort de son statut de fondateur et d'une expérience de trente années dans cette structure en tant que directeur artistique. Il a cependant souhaité lui donner un nom en référence au territoire d'appartenance de la compagnie. Selon elle, « *Cela a un peu dépersonnalisé la compagnie et le metteur en scène associé* »⁹². Toutefois, dans le cadre de ses missions, Agathe a pu observer que, généralement, ce n'était pas un sujet qui était anticipé. Julie reste optimiste quant à l'avenir et mise sur des alternatives qui pourraient être envisagées :

*« Peut-être que dans les générations qui arrivent, la question se pose un peu plus parce qu'il y a peut-être une forme d'intégration de ces discours du changement nécessaire, et puis comme elles arrivent aussi dans un contexte qui est moins porteur que dans les années 80, 90, 2000, peut-être que par nécessité les projets qui vont se monter chercheront plus ces formes de partage et de coopération »*⁹³.

En effet, l'agence culturelle dans laquelle Julie travaille remarque qu'elle a un certain nombre de demandes de personnes qui souhaiteraient développer leur projet artistique, mais qui se tourneraient vers un format plus coopératif : « *Elles n'ont pas forcément envie de créer leur propre compagnie parce que c'est lourd administrativement parlant, c'est une charge, une responsabilité, et c'est beaucoup de travail* »⁹⁴. Ainsi, le format coopératif peut constituer une alternative au statut associatif, favorisé jusqu'à-là.

En conclusion, nous avons explicité le fait que la transmission d'un projet artistique pouvait être un enjeu fort pour les compagnies. Portées et représentées par un directeur artistique, ces structures détiennent une identité artistique qui leur est propre, et qui est, par nature, unique. Bien que cela ne soit pas anticipé par la majorité des compagnies, certaines parviennent à se saisir du sujet et à trouver des solutions afin d'assurer une continuité du projet. Puis, en lien avec la figure centrale du directeur artistique, nous allons, dans la section suivante, aborder le fait qu'il soit recommandé d'avoir plusieurs personnes compétentes et impliquées dans la direction du projet associatif pour consolider le modèle socio-économique.

3.3.2. La nécessité d'avoir un noyau de personne compétentes et impliquées dans la direction

Pour commencer, comme nous l'avons constaté dans la partie dédiée aux dirigeants bénévoles, le directeur artistique gère autant la partie dédiée à l'art qu'à celle liée à la stratégie, pour l'association de spectacle vivant. Bien que celui-ci ait un rôle clé et que « *la pérennité de la compagnie repose essentiellement sur sa capacité de création, de mobilisation d'une équipe*

⁹² Entretien avec Auriane, consultante et formatrice en administration de projets culturels

⁹³ Entretien avec Julie, chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel, association G

⁹⁴ Ibid.

pour l'accomplissement de son projet, [...] sur sa faculté de convaincre les programmeurs de diffuser sa création » (Pascale Lepers-Verwaerde, s.d., p. 8), il n'est néanmoins pas un gestionnaire de formation. Des connaissances et compétences sur la gestion et le pilotage d'une structure peuvent toutefois s'acquérir au fur et à mesure des années. Pour qu'il puisse se consacrer à la création artistique, il doit ainsi être appuyé pour piloter la compagnie.

Généralement, les directeurs artistiques maîtrisent peu les éléments économiques et financiers de leur structure. Ainsi, au-delà de la question de l'identité artistique de la compagnie et de ses activités, il convient de s'entourer d'un administrateur compétent. Pour cause, « *l'un des risques pour ces organisations, qui s'appuient pour vivre et se développer sur le travail de création, est de tuer l'art par des manœuvres gestionnaires* » (ibid., p. 3). Selon ce qu'Agathe a pu observer, « *il y a un gros enjeu autour du tandem directeur artistique et administrateur* »⁹⁵. Deux cas de figure sont souvent observés : soit l'administrateur ne s'impose pas assez face aux volontés du directeur artistique, et de ce fait cela peut fragiliser la situation économique et financière de la structure ; soit l'administrateur s'impose face à la direction artistique, et dans ce cas-là, des tensions peuvent surgir. Ce dernier cas a été observé dans la compagnie B, et cela a conduit la directrice artistique à une forme d'épuisement professionnel, et au départ du précédent administrateur. Ainsi, avec la sollicitation et l'appui d'un DLA, le fonctionnement de l'association a été clarifié. Selon la note de synthèse afférente à ce dossier, cela a donné lieu à la définition de deux instances structurantes. Premièrement, une équipe dédiée à la direction du projet artistique et culturel, composée des salariés cadres, est en charge de la ligne et des projets artistiques, de la stratégie de production des créations et des spectacles diffusés, et de l'animation des relations institutionnelles. Elle donne le cadre général aux créations et définit les conditions organisationnelles et économiques de leurs mises en œuvre. Deuxièmement, il y a une équipe axée sur « *la direction de l'entreprise associative* » (Initiative 26.07, 2022c). Celle-ci est composée des bénévoles élus en bureau. Ceux-ci ont la charge de la gestion économique et financière générale de l'association, ainsi que de la fonction employeur et de l'animation de la vie de l'association. Ainsi, une telle organisation permet une meilleure répartition des responsabilités au sein des salariés, et une implication plus marquée des bénévoles. Toutefois, « *les compagnies dont la direction artistique se déclare collective partagent les mêmes préoccupations et difficultés que toutes les autres* » (Henry, 2013, p. 8). En effet, selon Henry (2013), « *Elles restent ainsi des micro-entreprises, avec un noyau restreint de personnes constituant l'identité centrale et assurant la continuité de l'entreprise, même si celui-ci est un peu plus développé que dans les autres compagnies* » (ibid.).

Cela peut faire écho à ce que l'association Opale (2020a) appelle le « *noyau dur* ». En effet, selon leur enquête, « *Les associations culturelles employeuses fonctionnent grâce à des instances dirigeantes variées, mais aussi grâce à l'implication d'un noyau dur de personnes, administrateurs bénévoles et cadres salariés, dont l'alliance permet d'assurer la permanence des activités* » (Opale, 2020a, p. 20). Plus précisément, il compte « *54 % de bénévoles, 46 % de*

⁹⁵ Entretien avec Agathe, chargée de mission DLA, association H

salariés et autres travailleurs » (ibid., p. 22). Pour les associations ayant comme cœur de métier la création, la part de salariés dans le noyau dur dénombre plus de 40 % de personnes sous CDDU. Par ailleurs, il ressort que les associations ayant pour fonction principale l'administration/l'accompagnement, la diffusion, ou encore la préservation, sont celles qui ont un noyau dur le plus vaste (entre quatre et cinq personnes). Pour les compagnies, ce groupe est généralement inférieur à quatre individus, mais nous pouvons souligner que 35 % d'entre eux enregistrent plus de dix années d'ancienneté (contre 25 % pour l'ensemble des associations culturelles employeuses) (ibid.). Ces personnes représentent un gage de stabilité pour la structure, aux côtés des artistes (ibid.).

Par ailleurs, déléguer des tâches et des missions peut se révéler difficile pour certains directeurs artistiques. En effet, l'association E a sollicité un DLA dont un des objectifs était d'appuyer la structure à la définition d'un mode de gouvernance et d'une organisation fonctionnelle. Pour rappel, les orientations stratégiques et artistiques de cette association sont dans les mains de la directrice artistique. La mission DLA a permis d'approfondir la réflexion sur les enjeux de réorganisation de l'association, et de préciser les responsabilités des instances associatives et celles des différents postes de travail (via la rédaction de fiches de postes notamment). Cela a permis de responsabiliser les salariés et d'alléger, en partie, la charge de gestion qui incombait à la directrice artistique. Néanmoins, en pratique, la délégation de la part de la direction reste aujourd'hui limitée. Toutefois, cela a permis d'instaurer des temps d'échanges en équipe, de façon régulière ; ce qui donne lieu à une plus grande transparence et une plus grande fluidité entre les collaborateurs (Initiative 26.07, 2022b).

En résumé, le directeur artistique joue un rôle prépondérant dans une compagnie de spectacle vivant, notamment parce qu'il porte et dirige les créations, mais aussi donne l'impulsion et une dynamique à l'ensemble de la structure. Cependant, malgré cela, il ne dispose pas d'emblée des compétences en matière de gestion, qui permettent d'assurer la pérennité économique et financière de la compagnie. C'est ainsi que le recours à une personne chargée de l'administration est crucial pour la continuité de la structure. Cependant, les réalités et contraintes économiques auxquelles peut être confronté l'administrateur dans le cadre de ses missions peut donner lieu à des tensions avec le directeur, freinant la dynamique créative de celui-ci. En somme, ces deux postes sont essentiels pour l'association. De plus, pour assurer une bonne répartition des missions et responsabilités au sein de la structure, il peut être opportun de créer des instances impliquant plusieurs personnes, ayant chacune des rôles bien définis, afin de clarifier le fonctionnement de la compagnie. Cela permet d'éviter la concentration du pouvoir sur les lignes artistiques et stratégiques dans les mains d'une seule personne.

En conclusion de cette troisième partie, nous avons vu que les compagnies du spectacle vivant sont des structures avec un fonctionnement spécifique tant en termes d'emploi que de gouvernance. Incarnées par le directeur artistique, ces structures dépendent de son travail de création et de sa qualité. Même si le cœur de métier d'une compagnie repose sur la création artistique, les aspects gestionnaires ne doivent pas être négligés afin d'assurer une continuité à

la structure, et la pérennisation des emplois. Au regard des caractéristiques énoncées sur l'emploi, la gouvernance, et la mobilisation des bénévoles, nous pouvons conclure que ces éléments structurels contribuent à fragiliser la résilience du modèle socio-économique des compagnies.

Conclusion

Le modèle socio-économique d'une association du spectacle vivant contient de nombreuses spécificités. Association de création par nature, mais exerçant souvent d'autres fonctions telles que la production, la diffusion, ou bien l'éducation, les compagnies remplissent diverses missions sociales, au gré des projets qu'elles portent. Nous avons vu que les modèles économiques des associations du spectacle vivant comportent une hybridation de ressources, et comptent sur le financement public pour perpétuer leurs activités. La redistribution des ressources publiques a connu une évolution avec une diminution de l'octroi de subventions de fonctionnement, remplacées par des appels à projet laissant moins de liberté aux associations. Le pilier des alliances, matérialisé par des pratiques de coopération et de mutualisation, permet aux compagnies de tisser des liens et des partenariats avec des acteurs du territoire. Du côté des richesses humaines, les compagnies comptent sur le directeur artistique, réel pilier de la structure. Celui-ci mobilise une équipe d'artistes et de techniciens, généralement employés sous le régime de l'intermittence du spectacle, qui lui permettent de mettre en œuvre son projet. Les bénévoles, dirigeants ou non, sont difficilement mobilisables par les compagnies culturelles, du fait de leur activité principale de création artistique, et du caractère personnel du projet. Une fois ces éléments énoncés, nous pouvons rappeler la problématique de ce mémoire : dans quelle mesure les associations du spectacle vivant sont-elles fragilisées par les évolutions de leur modèle socio-économique ? Fort de témoignages des professionnels du secteur et de tendances observées dans la littérature, ce mémoire a proposé de répondre à cette question.

S'il est difficile de fournir une réponse tranchée et qui correspondrait à la réalité de l'ensemble des compagnies du spectacle vivant, nous pouvons néanmoins énoncer quelques tendances. Ce mémoire s'est attaché à présenter et analyser les évolutions socio-économiques avec lesquelles les compagnies du spectacle vivant doivent composer. D'une manière générale, nous pouvons dire que ces évolutions conduisent à les fragiliser dans leur fonctionnement, et dans leur perspective. En effet, leur santé économique et financière ainsi que leur organisation interne peuvent se retrouver en difficultés du fait d'éléments autant conjoncturels que structurels. Nous pouvons illustrer cela, respectivement, avec l'embouteillage de diffusion provoqué par la crise sanitaire (élément conjoncturel), et la montée en puissance des appels à projet au profit des subventions publiques (tendance structurelle), qui peuvent permettre de soutenir la création artistique et le fonctionnement des structures. A travers ces deux exemples, ce sont deux piliers du modèle socio-économique qui sont fragilisés, à savoir celui des richesses humaines et celui des leviers financiers. Cependant, ces organisations sont agiles et savent rebondir. Elles mobilisent le pilier des alliances et peuvent s'appuyer sur des pratiques de coopération et de mutualisation avec d'autres acteurs, culturels ou non, afin de minimiser les charges et développer des partenariats. Elles peuvent également travailler leur ancrage au territoire, afin de capter plus de financements publics, créer des relations partenariales, s'inscrire dans des projets de territoire, et mobiliser des bénévoles. De plus, elles s'attachent à diversifier leur modèle économique à travers de l'action culturelle, des formations

professionnelles, etc. Néanmoins, ces structures sont en quête de financements structurels, qui leur permettrait de se consacrer réellement sur leur cœur de métier, à savoir la création artistique. Ainsi, ces divers éléments, non exhaustifs, constituent diverses pistes explorées afin de pérenniser l'association. Toutefois, certaines caractéristiques attachées à leur fonctionnement contribuent à les fragiliser. Ici, nous faisons référence à la question de l'emploi, davantage précarisé par la crise sanitaire, et à l'étroite gouvernance de ces structures, généralement dirigées par le directeur artistique plutôt que par le représentant légal. Traditionnellement centrées sur la personne fondatrice et directrice artistique, les compagnies semblent se tourner doucement vers des formats plus collectifs au regard des mutations de leur environnement.

En effet, le statut associatif est largement dominant chez les compagnies du spectacle vivant. Au premier trimestre 2018, la Confédération Générale des Sociétés Coopératives et Participatives (CG SCOP) décompte 10 % de coopératives culturelles. Parmi elles, 23 % des coopératives relèvent du spectacle vivant (Henry, 2018, p. 124). Si cela est encore peu développé, le format coopératif peut permettre de porter à plusieurs des projets artistiques, et de s'appuyer sur une gouvernance démocratique, dans laquelle la voie de chaque membre compte. En effet, « *La dimension démocratique de la gouvernance de ces structures permet aussi à chacun de participer à l'orientation et à la structuration d'ensemble de l'entreprise collective* » (ibid., p. 125). Selon l'Opale (2018), la SCOP a « *un mode de fonctionnement adapté à la production de spectacles, cependant elle est plutôt utilisée par des structures artistiques importantes* » (Opale, 2018, p. 13). Ce document précise que des compagnies tendent à se transformer en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). Ces choix de statut juridique doivent correspondre au mode de fonctionnement visé, et être arbitré en tenant compte des avantages et inconvénients de chacun. Si la compagnie souhaite s'ouvrir à d'autres acteurs, donner plus de poids à ses diverses parties prenantes (salariés, bénévoles, collectivités publiques, etc.), alors la forme coopérative peut sembler être une bonne option. Il faut également souligner que « *l'ordonnance de 1945 relative aux spectacles prévoit la possibilité pour toute structure détentrice de la licence d'entrepreneur de spectacles de recevoir des subventions* » (Artcena, 2019). Ainsi, cela ouvrirait la perspective de nouveaux modèles socio-économiques. Il pourrait être intéressant de mener un travail d'analyse sur les opportunités pour les compagnies de se tourner vers le format coopératif plutôt qu'associatif.

Enfin, pour exposer brièvement les limites de ce mémoire, nous pouvons dire que ce travail s'appuie sur diverses ressources littéraires traitant des associations culturelles employeuses et des compagnies de manière générale. Nous avons mobilisé particulièrement deux rapports pour analyser le modèle socio-économique de ces structures, à savoir l'enquête de l'Opale (2020a) et l'étude de Urrutiaguer *et al.* (2012). Si les données concernant les associations culturelles employeuses sont relativement récentes (enquête de l'Opale menée en 2018 et publiée en 2020), cela n'est pas le cas pour les compagnies (les auteurs s'appuient sur des données récoltées entre 2007 et 2009). Ainsi, des études plus récentes auraient permis de

caractériser les compagnies actuelles, et de réaliser des comparaisons. De plus, bien que les entretiens menés eussent pour objectif d'interroger divers acteurs de la filière du spectacle vivant, les compagnies interrogées relèvent uniquement du théâtre. Aucune autre discipline artistique n'est représentée (pour les associations ayant la création comme activité première). Cela est dû à la forte proportion de compagnies théâtrales sur le territoire drômois et ardéchois, retrouvée de fait dans le cadre de mon stage et des entretiens qui ont pu être menés.

Bibliographie

Actes juridiques :

Légifrance, 2022, « Code général des collectivités territoriales », https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000045215059#:~:text=Les%20d%C3%A9cisions%20prises%20par%20les,soit%2C%20sur%20celle%2Dci [consulté le 17 juillet 2023].

Légifrance, 2018, « Code du travail », https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000022234316/ [consulté le 23 juillet 2023].

Légifrance, s.d., « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000029313567 [consulté le 15 juin 2023].

Ministère de la Culture, 2022, « Circulaire du 1^{er} mars 2022 relative aux modalités d'attribution des aides déconcentrées au spectacle vivant », <https://www.culture.gouv.fr/Media/Medias-creation-rapide/Circulaire-du-1er-mars-2022-relative-aux-modalites-d-attribution-des-aides-deconcentrees-au-spectacle-vivant.pdf2> [consulté le 23 août 2023].

Articles de recherche :

Demeyère Caroline, Havet-Laurent Stéphanie, Richard Damien, 2021, « Gestion publique de la crise de la Covid-19 dans le secteur culturel : perception des dispositifs publics et bien-être au travail dans les associations du spectacle vivant », *Gestion et management public*, vol. 9, n° 4, pp. 111-117.

Deroin Valérie, 2011, « Approche statistique européenne de la culture. Synthèse des travaux européens ESSnet-Culture, 2009-2011 », *Culture études*, vol. 8, n° 8, pp. 1-28.

Deroin Valérie, 2014, « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », *Culture chiffres*, vol. 1, n° 1, pp. 1-12.

Doré Antoine, 2012, « Jacques Ion, S'engager dans une société d'individus », *Lectures*.

Fondu Quentin, Vermerie Margaux, 2015, « Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels », *Informations sociales*, vol. 190, n° 4, pp. 57-63.

Giorgi Julien, Scott Suzanne, 2022, « Crise sanitaire dans le secteur culturel. Impact de la pandémie de Covid-19 et des mesures de soutien sur l'activité et la situation financière des entreprises culturelles en 2020 », *Culture études*, vol. 1, n° 1, pp. 1-36.

Henry Philippe, 2013, « Formes de coopération et compagnies de spectacle vivant en France », *Cahiers du Ceren*, n° 43, pp. 5-9.

Henry Philippe, 2021, « Mutualisation et collégialité dans les associations culturelles employeuses en France », *Auto-édition*, pp. 1-27.

Henry Philippe, 2018, « Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? », *NECTART*, n° 7, pp. 122-29.

Prouteau Lionel, Tchernonog Viviane, 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, vol. 163, n° 3, pp. 531-542.

Rathle Jean-Philippe, 2019, « Les associations culturelles : état des lieux et typologie », *Culture chiffres*, vol. 2, n° 2, pp. 1-20.

Sinigaglia Jérémy, 2007, « Le mouvement des intermittents du spectacle : entre précarité démobilisatrice et précaires mobilisateurs », *Sociétés contemporaines*, vol. 65, n° 1, pp. 27-53.

Urrutiaguer Daniel, Henry Philippe, Duchêne Cyril, Boudy Guillaume, 2012, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Culture études*, vol. 1, n° 1, pp. 1-16.

Documents internes :

Initiative 26.07, 2022a, « Note de synthèse ».

Initiative 26.07, 2022b, « Note de synthèse ».

Initiative 26.07, 2022c, « Note de synthèse ».

Initiative 26.07, 2020a, « Note de synthèse ».

Initiative 26.07, 2020b, « Note de synthèse ».

Initiative 26.07, 2020c, « Note de synthèse ».

Livres ou chapitres de livres :

Gardin Laurent, 2008, « L'approche socio-économique des associations », *La gouvernance des associations*, Toulouse: Érès pp. 95-110.

Gardin Laurent, 2006, « I. Les initiatives solidaires dans l'économie plurielle », *Les initiatives solidaires*, Toulouse: Érès, pp. 28-46.

Tchernonog Viviane, Lionel Prouteau, 2019. *Le Paysage Associatif Français : Mesures et Évolutions*. 3e édition, Dalloz.

Rapports :

Auvergne Rhône-Alpes Spectacle Vivant, 2022, « Prévention des risques dans le spectacle vivant ».

Bocquet Alain, 2014, « Les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle », Assemblée nationale.

Bouron Gaël, Colin Bruno, 2008, « Vers une meilleure connaissance des associations culturelles employeurs », Rapport pour l'Opale.

Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant (CPNEFSV), 2021, « L'impact de la crise sanitaire dans le spectacle vivant ».

Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), 2012, « Gouvernance. Se conformer ou inventer ? », La vie associative, n° 17.

Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), 2014, « Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs ».

Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication (COFAC), 2022, « 4^e Baromètre Flash de la COFAC – Rentrée 2022 : l'état des lieux ».

Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication (COFAC), 2023, « 6^e Baromètre Flash de la COFAC - Bénévolat de responsabilité : le grand épuisement ».

Comité Régional des Professions du Spectacle (COREPS) Auvergne Rhône-Alpes, 2022, « Les effets de la crise sanitaire sur l'emploi dans le spectacle vivant ».

European Statistical System Network on Culture, 2012, « Final report ».

Gollac Michel, Bodier Marcelline, 2011, « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser », Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail à la demande du ministre du Travail, de l'emploi et de la santé.

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), 2019, « Les modèles socio-économiques associatifs. Revue de littérature », INJEP Notes & rapports.

KPMG, 2017, « Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations », Rapport pour l'UDES et le Mouvement associatif.

Mobilisation et Coopération Art et Culture contre le Covid-19, 2021, « Impacts socio-économiques de la crise sanitaire sur les structures culturelles et artistiques en 2020 ».

Observatoire des politiques culturelles, 2017, « Ressources et dynamiques culturelles en Auvergne-Rhône-Alpes ».

Opale, 2022, « Bilan DLA & Culture Région Auvergne Rhône-Alpes ».

Opale, 2019, « Démocratisation, démocratie et droits culturels ».

Opale, 2016, « Enjeux et clés d'analyse des structures culturelles ».

Opale, 2018, « La compagnie de spectacle vivant ».

Opale, 2023a, « La réciprocité, une dimension structurante pour les modèles socio-économiques des associations artistiques et culturelles ».

Opale, 2020a, « Les associations culturelles employeuses en France ».

Opale, 2021, « Prévenir les risques psychosociaux dans le secteur du spectacle vivant : de quoi parlons-nous ? ».

Recherches & solidarités, 2022, « La France associative en mouvement », 20^{ème} édition.

Recherches & solidarités, 2023, « Les Français et le bénévolat en 2023 ».

Tchernonog Viviane, 2018, « Les associations : états des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? ».

Sites Internet :

Artcena, 2016, « La Déclaration de Villeurbanne », https://www.artcena.fr/sites/default/files/medias/D%C3%A9claration_de_Villeurbanne_1968.pdf [consulté le 2 juin 2023].

Artcena, 2019, « Le choix d'une structure juridique », <https://www.artcena.fr/guide/droit-et-administration/creer-et-gerer-sa-compagnie/le-choix-dune-structure-juridique> [consulté le 15 juillet 2023].

Artcena, s.d., « Embauche d'artistes dans le spectacle », [https://www.artcena.fr/precis-juridique/droit-du-travail/embauche-et-contrats-de-travail/embauche-dartistes-dans-le-spectacle#:~:text=Toute%20personne%20qui%20r%C3%A9mun%C3%A8re%20un,au%20registre%20du%20commerce%20\(art](https://www.artcena.fr/precis-juridique/droit-du-travail/embauche-et-contrats-de-travail/embauche-dartistes-dans-le-spectacle#:~:text=Toute%20personne%20qui%20r%C3%A9mun%C3%A8re%20un,au%20registre%20du%20commerce%20(art) [consulté le 13 août 2023].

GIP Cafés Cultures, s.d., <https://gipcafescultures.fr/presentation> [consulté le 13 août 2023].

Lepers-Verwaerde Pascale, s.d., « L'approche d'une relation complexe entre art et artisanat: le cas des compagnies subventionnées de spectacle vivant », disponible sur <http://www.airepme.org/images/File/artisanat/lepers.pdf> [consulté le 14 août 2023].

Ministère de la Culture, s.d., « Qu'est-ce que le mécénat ? », <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Mecenat/Qu-est-ce-que-le-mecenat> [consulté le 29 juillet].

Ministère de la Culture, 2023, « Spectacle vivant (musique, danse, théâtre...) - Pôle Création », <https://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Centre-Val-de-Loire/Nos-secteurs-d-activite/Spectacle-vivant-musique-danse-theatre-Pole-Creation> [consulté le 19 juillet 2023].

Opale, 2020b, « Découvrir l'intermittence », <https://www.opale.asso.fr/article193.html> [consulté le 30 juillet 2023].

Opale, 2023b, « Le FONPEPS (aide à l'emploi pour les salarié.e.s du spectacle) », <https://www.opale.asso.fr/article656.html> [consulté le 12 juillet 2023].

Thèse :

Bousquet François, 2014, « L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME ».

Annexe n° 1 - Personnes et structures interrogées

Nom et poste de l'enquêté	Date	Activité principale de l'association	Détails des activités	Lettre association
Adrien, Comédien	14 juin 2023	Compagnie de théâtre	<ul style="list-style-type: none"> • Création et diffusion de spectacles • Animation d'ateliers tout public et/ou scolaire sur des pièces de théâtre d'autrices classiques • Ateliers scolaires autour de la création artistique 	A
Carine, Administratrice	6 juillet 2023	Compagnie de théâtre	<ul style="list-style-type: none"> • Création et diffusion de spectacles • Organisation d'expositions et d'installations • Animation et ouverture d'ateliers d'initiation au théâtre d'ombres 	B
Lou-Anne, Administratrice	30 juin 2023	Salle de spectacles pluridisciplinaires	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de spectacles • Accompagnement des artistes • Accueil de résidences • Coproduction de spectacles • Organisation de festivals 	C
Lydie, Administratrice	22 juin 2023	Bureau d'accompagnement et de production des compagnies du spectacle vivant	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et administration de compagnies du spectacle vivant • Gestion des paies • Organisation de rencontres professionnelles 	D

			<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'ateliers, de stages et de formations 	
Laurie, Administratrice	13 juillet 2023	Centre national des arts de la rue et de l'espace public	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion de spectacles • Aide à la production • Aide à la création par les résidences d'artistes ouvertes sur le territoire 	E
Angélique, Animatrice réseau DLA	23 juin 2023	Centre de ressources culturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Centre de ressources DLA • Réalisation d'études et d'enquêtes • Accompagnement • Formation 	F
Julie, Chargée de mission économie, législation et entrepreneuriat culturel	27 juin 2023	Agence culturelle	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils aux professionnels du spectacle vivant • Accompagnement • Veilles sociales et juridiques du secteur 	G
Agathe, Chargée de mission DLA	25 juillet 2023	Financement et accompagnement d'entrepreneurs engagés et de structures de l'économie sociale et solidaire	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de demande de financements • Accompagnement individuel et collectif • Mise en réseau 	H
Auriane, Consultante et formatrice en administration de projets culturels	27 juillet 2023	Formation et conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil stratégique • Accompagnement dans le cadre d'un DLA • Analyses critiques et stratégiques de projets culturels • Formation sur-mesure 	

Annexe n° 2 – Synthèse des entretiens

Synthèse de l'entretien avec Adrien, association A

Cet entretien a été réalisé avec un comédien appartenant à une jeune compagnie de théâtre.

Nous avons abordé la structuration du modèle économique de l'association, et les points de vigilance sur certaines de leurs activités. Adrien formule la nécessité d'obtenir des financements publics bien qu'il y ait de grands questionnements sur la continuité des subventions chaque année.

Afin de s'inscrire dans le CTEAC de la communauté de communes de leur territoire, l'association a cherché à répondre et s'adapter aux attentes de celle-ci. Nous avons également échangé sur leurs interventions en milieu scolaire, et de la pérennisation de cette activité.

Le comédien mentionne l'importance de la coopération avec d'autres acteurs du territoire, mais il reconnaît que les membres de la compagnie n'ont pas suffisamment de temps et d'occasions pour aller à des rencontres et échanger.

Synthèse de l'entretien avec Carine, association B

Cet entretien s'est déroulé avec l'administratrice de la compagnie de théâtre.

L'association a vu son équilibre économique se fragiliser en 2019 en raison d'un décalage trop important sur le budget de production d'une création. Un DLA a alors été sollicité afin de remettre à plat les projections économiques et financières de la structure, et aussi pour « mieux vendre » ses spectacles, à un prix qui lui assurera une situation saine. Puis, la pandémie arriva, et la compagnie déjà fragilisée, a vu ses ventes de spectacle chuté. Ainsi, cet entretien retrace des difficultés propres à cette association, auxquelles se sont entremêlées les conséquences de la crise sanitaire.

De plus, l'association a vu son niveau de subventions diminué en 2022. Un de ses plus gros soutiens a diminué de moitié son apport financier, ce qui contribue à fragiliser davantage la compagnie. Celle-ci ne comprend pas cette décision, et évoque le souhait d'instaurer un dialogue avec les élus des collectivités territoriales.

Nous avons pu aborder également les hypothèses qui se présentent pour une compagnie, lorsqu'elle est dans une situation difficile économiquement. La première solution sur laquelle se penche l'organisation est le réajustement de la masse salariale, et notamment du personnel intermittent. Cela concerne ainsi tous les postes salariés de l'association, hormis une personne (l'administratrice).

Synthèse de l'entretien avec Lou-Anne, association C

Ce temps d'échanges s'est réalisé avec l'administratrice du lieu de diffusion, Lou-Anne.

Elle fait le constat, comme de nombreuses autres associations, de la hausse des subventions affectées à des projets, au profit des subventions de fonctionnement. Les financements publics représentent plus de 80 % du budget de l'association. Ainsi, cela lui génère des questionnements sur l'avenir de la structure, d'autant plus que les délais de réponse relatifs à ces demandes sont très longs. Ainsi, cela l'empêche de pouvoir s'engager auprès de compagnies avec certitudes. Elle souligne que les appels à projet constituent une forme de risque à prendre.

Le lieu de diffusion est bien ancré territorialement. Il est en lien avec toute une diversité d'acteurs locaux, culturels ou non, qui permettent d'organiser des événements en commun ou bien de favoriser l'accessibilité et la diffusion de spectacles. Pour Lou-Anne, les partenariats avec les acteurs locaux sont dans l'ADN de l'association.

De même, l'association organise des événements hors les murs afin de capter un public qui ne se déplace pas au théâtre. Ainsi, elle se déplace dans les villages alentours et va à la rencontre d'un public qui n'est pas habitué à se rendre aux représentations.

L'association peut compter sur des bénévoles fidèles. Certains gèrent la partie bar les soirs de spectacle, d'autres s'occupent de créer des décorations, ou encore de coller des affiches dans les villages avoisinants.

Enfin, nous avons évoqué la période de la crise sanitaire. Celle-ci a été vécue difficilement par l'ensemble de l'équipe salariée, entre reports et annulations des spectacles, et contrôle du pass sanitaire pour le public. Cependant, l'équipe a pu compter sur son conseil d'administration, qui a été très présent et à l'écoute de l'équipe durant cette période, et encore aujourd'hui. Les membres de cette instance sont très impliqués dans l'association selon Lou-Anne, et ils n'hésitent pas à venir aider sur les événements qu'organise la structure, en plus de leur fonction d'administrateur.

Synthèse de l'entretien avec Lydie, association D

Lydie, l'administratrice du bureau de production et d'accompagnement, a souligné le fait que depuis quelques années, les institutions fonctionnent principalement par appel à projet, ce qui met en difficultés les acteurs culturels. Cela réduit la visibilité sur les subventions d'une année à l'autre. Par ailleurs, cela conduit à changer les pratiques. En effet, auparavant, les compagnies étaient soutenues pour leur projet artistique global, alors qu'aujourd'hui il faut qu'elles se conforment à des critères très précis, ce qui conduit à une perte d'identité et d'autonomie pour ces structures.

Afin de s'adapter à ces évolutions, l'association a créé un poste d'administratrice. Une partie des missions attachées à ce poste est de suivre les appels à projets. Cela permet de maintenir le niveau de financements publics.

Lydie affirme que la coopération et la mutualisation sont considérées comme indispensables. L'association en question mutualise des ressources et des postes au service des compagnies qu'elle accompagne. Selon Lydie, cette approche est perçue comme l'avenir du secteur culturel.

Synthèse de l'entretien avec Laurie, association E

L'entretien avec Laurie, administratrice d'une association qui porte un centre national des arts de la rue et de l'espace public, a permis de soulever diverses difficultés et enjeux. Le premier point est que la structure constate une baisse du bénévolat et une difficulté accrue à identifier des personnes prêtes à s'impliquer en tant que dirigeants bénévoles. Pour les bénévoles non dirigeants, elle explique qu'il y a des facteurs propres à la structure, mais qu'il s'agit également d'un phénomène plus large qui concerne l'ensemble du secteur. Pour les bénévoles dirigeants, Laurie explique qu'il est encore plus complexe de trouver des personnes prêtes à s'investir dans la gouvernance.

Sur la question de la coopération entre acteurs, Laurie indique que cela est essentiel pour assurer un développement du projet. Elle permet la mutualisation des moyens, et pas seulement financiers. En effet, cela est également l'occasion de porter, à plusieurs structures, des projets. Cette coopération favorise également l'inscription et l'implication des projets dans les territoires.

Elle explique les deux approches que l'association a avec les collectivités territoriales. D'une part, il arrive qu'elle propose des projets que la structure a créée seule. D'autre part, l'acteur associatif peut coconstruire un projet avec une collectivité, selon les attentes de celle-ci, tout en apportant son expertise.

De plus, comme d'autres associations, la structure constate cette tendance aux appels à projets.

Synthèse de l'entretien avec Angélique, association F

Angélique est animatrice réseau DLA dans une association qui porte un centre de ressources pour les acteurs de la culture.

Face à la baisse des subventions publiques, Angélique évoque plusieurs stratégies. Tout d'abord, les compagnies conventionnées cherchent à maintenir et renouveler leur conventionnement. Celles qui ne le sont pas, cherchent davantage à réduire leurs charges en jouant sur la masse salariale. Elle constate aussi que de plus en plus de compagnies investissent des lieux, ce qui permet de trouver de nouvelles sources de chiffre d'affaires (location d'espace,

bar, etc.). En outre, les compagnies diversifient leurs activités, avec par exemple un volet dédié à l'éducation artistique et culturelle.

Angélique évoque l'exigence croissante de professionnalisation des associations culturelles pour bénéficier de financements publics. Cela tend à noyer les structures sur un aspect administratif, qui n'est pas le cœur de métier.

Sur la question de la coopération et de la mutualisation, Angélique affirme que cela existait bien avant que les moyens des structures se réduisent. Aujourd'hui, cela est très formalisé, avec notamment des groupements d'employeurs. Elle observe aussi que les acteurs ont tendance à se regrouper pour porter des messages aux collectivités ou financeurs.

Selon Angélique, l'ancrage territorial d'une compagnie est un gage de durabilité. Cela permet de consolider le modèle économique.

Par ailleurs, sur le sujet des membres administrateurs, Angélique remarque des difficultés de « recrutement ». Si la compagnie n'est pas ancrée territorialement, c'est d'autant plus complexe de mobiliser des personnes. Il faut alors solliciter des proches. Il en va de même pour des bénévoles non dirigeants.

La transmission des projets artistiques est compliquée, selon Angélique. Généralement, il s'agit de projet incarné par une personne. Certains directeurs artistiques anticipent leur transmission en créant un volet formation dans leur compagnie, afin de faire perdurer la structure et éventuellement transmettre le flambeau à une personne dans ce cadre-là.

Synthèse de l'entretien avec Julie, association G

Cet entretien est réalisé avec une chargée de mission travaillant dans une agence culturelle sous forme associative, tournée vers les professionnels du spectacle vivant.

Ce temps d'échange a mis en avant divers points. Julie évoque le fait qu'en fonction du type de structure, les stratégies ne sont pas les mêmes. Certaines ont des modèles économiques dans lesquels la part de financements publics est dominante, tandis que pour d'autres, les ressources financières s'appuient sur la diffusion et la vente de spectacles. Nous avons également échangé autour des questions de conventionnement, des appels à projet, et des subventions.

Par ailleurs, selon elle, l'ancrage territorial peut être un facteur important permettant d'assurer la pérennité des associations.

De plus, nous avons évoqué l'impact de la crise sanitaire sur le secteur. Parmi les effets les plus marquants, elle souligne l'embouteillage de diffusion qui complique la programmation des nouveaux spectacles créés durant la crise, mais aussi les difficultés de recrutement dans les métiers techniques.

Concernant le sujet de la transmission, elle indique que cela est complexe surtout lorsque les compagnies sont attachées à l'identité artistique de la personne fondatrice. Cela est le cas pour

la majorité des compagnies. Des réflexions sont menées à ce sujet, et des tentatives autour du partage et de la coopération tendent à émerger, sans pour autant devenir un modèle dominant.

Synthèse de l'entretien avec Agathe, association H

Agathe est chargée de mission DLA et référente culturelle dans une association qui finance et accompagne des entrepreneurs et structures de l'économie sociale et solidaire.

Sur les stratégies des modèles économiques des associations du spectacle vivant, Agathe observe que pour pallier la baisse des financements publics, les structures cherchent à augmenter leur chiffre d'affaires. Elles doivent ainsi jouer sur la production et la diffusion de leurs créations, tout en adaptant leur offre, et en diversifiant leurs activités. Elles s'attachent également à diminuer leurs dépenses, notamment en réduisant la masse salariale.

Selon ce qu'observe Agathe, les pratiques de coopération et de mutualisation sont essentielles pour ces structures, surtout pour celles qui œuvrent en milieu rural. De plus, ces associations ont tout intérêt à s'ancrer dans leur territoire afin de s'inscrire dans les politiques culturelles locales et entretenir de bonnes relations avec les collectivités territoriales. Cela leur permet de bénéficier plus facilement de soutien de celles-ci.

Les associations du spectacle vivant rencontrent des difficultés à recruter des membres administrateurs compte tenu du caractère très personnel de ces projets. Pour faciliter un tel engagement, les structures ont intérêt de disposer d'un lieu et de diffuser leurs créations sur le territoire. Cela peut susciter de l'engagement auprès de personnes.

La question de la transmission est peu anticipée dans les associations du spectacle vivant. Celles-ci sont généralement incarnées par une personne, ce qui rend le projet d'autant plus difficile à transmettre lorsque cette personne clé part. Une des solutions qu'observe Agathe est de mettre en place une codirection artistique.

Synthèse de l'entretien avec Auriane

Auriane est consultante et formatrice en projets culturels. Elle a exercé auparavant en tant qu'administratrice dans une compagnie de théâtre.

Auriane observe diverses stratégies face à la baisse des financements publics. Certaines associations cherchent à diversifier leurs financements publics, d'autres diversifient leurs activités, et quelques-unes réduisent leurs charges en licenciant des personnes.

Selon elle, la coopération et mutualisation sont nécessaires pour les structures du spectacle vivant. Toutefois, elle doute du fait que cela contribue à réduire les charges, notamment lorsque l'on aborde le sujet des groupements d'employeurs.

Auriane affirme que l'ancrage territorial est nécessaire, bien que cela reste un enjeu complexe. Il est tout autant nécessaire d'être présent à l'échelon local, qu'intercommunal, départemental, voire régional, pour bénéficier de plusieurs strates de financements publics. Cela reste une gymnastique peu évidente pour les structures, selon ses observations.

Le champ du spectacle vivant connaît de grosses difficultés sur le recrutement des postes de direction ou bien de membres administrateurs. Cela s'est accentué durant la crise sanitaire, d'autant plus que les activités culturelles ont été qualifiées de « non essentielles » par le gouvernement. Une des solutions pour faciliter le recrutement serait, selon Auriane, d'ouvrir le secteur du spectacle vivant à des personnes extérieures à celui-ci.

De plus, Auriane constate que le bénévolat est dynamique, mais qu'il prend des modalités différentes : les bénévoles ne souhaitent plus s'engager sur le long terme, et préfère s'investir ponctuellement dans des missions.

Lorsqu'elle était administratrice dans une compagnie, Auriane a vécu une transmission du projet associatif. La compagnie était incarnée par le directeur artistique, qui travaillait en collaboration avec une autre personne sur différents sujets. Progressivement, cette personne a eu de plus en plus d'importance et de responsabilités dans la structure, si bien qu'au départ du directeur artistique, la transmission s'est faite naturellement. Cela a néanmoins été un processus de six années.

Annexe n° 3 – Guide d’entretien : compagnies de théâtre

Personnes interrogées :

- Adrien, association A
- Carine, association B

Modèle économique	<ul style="list-style-type: none"> • Que mettez-vous en place pour pérenniser et développer votre modèle économique ? Quelles sont vos perspectives ? • Sur quelles ressources avez-vous le plus d’incertitudes ?
Coopération et mutualisation	<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, les pratiques de coopération et mutualisation sont-elles indispensables pour les associations du spectacle vivant ? • Avez-vous des pratiques de mutualisation avec d’autres associations ou entreprises ? Pour quelles raisons ?
Lien au territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Accordez-vous votre offre aux enjeux territoriaux ? • Vous concertez-vous avec les collectivités publiques pour ajuster vos activités aux besoins du territoire, au-delà de ce que vous percevez de vous-même ? • Quelles relations avez-vous avec les collectivités territoriales ?
Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> • Comment se porte la dynamique bénévole aujourd’hui ? • Quelles missions remplissent les bénévoles non dirigeants ? • Parvenez-vous à renouveler les personnes sur les postes à responsabilité ?
Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none"> • Quels effets a eu la crise sanitaire sur votre association ? (activité, humain, emplois, gouvernance...) • Comment avez-vous géré ? Avez-vous observé un désengagement des équipes ? des bénévoles ?

Annexe n° 4 – Guide d’entretien : lieu de diffusion et Centre National des Arts de la Rue et de l’espace public

Personnes interrogées :

- Lou-Anne, association C
- Laurie, association E

Modèle économique	<ul style="list-style-type: none">• Quelles stratégies observez-vous face à la baisse des subventions publiques ?• Quelles sont les incertitudes qui pèsent sur le modèle économique ?
Coopération et mutualisation	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, les pratiques de coopération et mutualisation sont-elles indispensables pour les associations du spectacle vivant ?
Lien au territoire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, le fait que les associations culturelles soient ancrées localement constitue-t-il un facteur de pérennisation ?
Organisation interne	<ul style="list-style-type: none">• Comment se porte la dynamique bénévole aujourd’hui ?• Quelles missions remplissent les bénévoles non dirigeants ?• Parvenez-vous à renouveler les personnes sur les postes à responsabilité ?
Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, quels ont été les effets les plus marquants causés par la crise sanitaire sur le secteur ?

Annexe n° 5 – Guide d’entretien : bureau d’accompagnement et de production

Personne interrogée :

- Lydie, association D

Modèle économique	<ul style="list-style-type: none">• Quelles stratégies observez-vous face à la baisse des subventions publiques ?• Quelles sont les incertitudes qui pèsent sur le modèle économique ?
Coopération et mutualisation	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, les pratiques de coopération et mutualisation sont-elles indispensables pour les associations du spectacle vivant ?• Quel est votre apport aux compagnies culturelles ?
Lien au territoire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, le fait que les associations du spectacle vivant soient ancrées localement constitue-t-il un facteur de pérennisation ?
Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, quels ont été les effets les plus marquants causés par la crise sanitaire sur le secteur ?

Annexe n° 6 – Guide d’entretien : structures d’accompagnement

Personnes interrogées :

- Angélique, association F
- Julie, association G
- Agathe, association H
- Auriane

Question générale	<ul style="list-style-type: none">• Quelle est votre mission ?• Quelles sont les activités de votre organisation ?
Modèle économique	<ul style="list-style-type: none">• Quelles stratégies observez-vous face à la baisse des subventions publiques ?
Alliances et coopération	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, les pratiques de coopération et mutualisation sont-elles indispensables pour les associations du spectacle vivant ?
Lien au territoire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, le fait que les compagnies culturelles soient ancrées territorialement constitue-t-il un facteur de pérennisation ?
Organisation interne	<ul style="list-style-type: none">• Comment expliquez-vous le fait que les associations du spectacle vivant ont-elles des difficultés à recruter des bénévoles dirigeants et non dirigeants ?
Crise sanitaire	<ul style="list-style-type: none">• Selon vous, quels ont été les effets les plus marquants causés par la crise sanitaire sur le secteur ?
Transmission	<ul style="list-style-type: none">• La transmission des associations du spectacle vivant est-elle toujours un sujet ou bien cela tend à être davantage anticipé ?

Table des matières

Introduction.....	5
1. Les associations culturelles employeuses face aux mutations observées dans le champ associatif.....	9
1.1. Des évolutions partagées par divers secteurs d'activités associatifs.....	9
1.1.1. Des modèles socio-économiques pluriels et propres aux associations.....	9
1.1.2. Vers une marchandisation croissante des associations.....	13
1.2. Le secteur culturel : un domaine d'activités aux multiples facettes et lié aux politiques publiques.....	18
1.2.1. Favoriser l'accessibilité de la culture : des actions aux côtés des pouvoirs publics.....	18
1.2.2. Une pluralité d'activités culturelles aux diverses fonctions.....	21
1.2.2.1. <i>Un large spectre d'activités culturelles.....</i>	<i>21</i>
1.2.2.2. <i>Des modèles socio-économiques variés malgré l'appartenance à un même secteur.....</i>	<i>26</i>
1.2.3. Le spectacle vivant, un champ particulier et surreprésenté dans le domaine culturel.....	28
2. Les stratégies pour pérenniser et consolider les structures du spectacle vivant.....	33
2.1. La recherche de ressources financières diverses et durables	33
2.1.1. Des leviers possibles sur les ressources privées.....	33
2.1.2. L'enjeu d'obtenir des conventions pluriannuelles avec les partenaires publics.....	38
2.2. Une coopération et mutualisation de moyens nécessaires entre acteurs.....	42
2.2.1. La mise en commun de moyens au service du projet artistique.....	42
2.2.2. Des structures au fort ancrage local, favorisant les partenariats entre acteurs du territoire.....	46
2.3. L'adaptabilité et l'agilité des associations du spectacle vivant face aux évolutions de leur environnement.....	49
2.3.1. Se relever après la crise sanitaire.....	49
2.3.2. Accorder son offre aux enjeux et spécificités du territoire.....	53
3. Des facteurs de fragilité indissociables du fonctionnement des associations du spectacle vivant.....	56
3.1. Des conditions de travail peu attractives posant des difficultés de recrutement.....	56
3.1.1. Des emplois reconnus comme précaires.....	57
3.1.2. Les impacts négatifs de la crise du Covid-19 sur l'emploi dans le spectacle vivant.....	60

3.2. Le bénévolat, ressource indispensable mais difficilement mobilisable.....	63
3.2.1. Des instances dirigeantes peu impliquées dans le projet associatif et artistique.....	63
3.2.2. Des difficultés à fédérer des bénévoles non dirigeants.....	67
3.3. Des associations incarnées et dirigées par les directeurs artistiques.....	70
3.3.1. La transmission : sujet délicat pour les compagnies du spectacle vivant.....	70
3.3.2. La nécessité d’avoir un noyau de personne compétentes et impliquées dans la direction.....	72
Conclusion.....	76
Bibliographie.....	79
Annexe n° 1 - Personnes et structures interrogées.....	84
Annexe n° 2 – Synthèse des entretiens.....	86
Annexe n° 3 – Guide d’entretien : compagnies de théâtre.....	92
Annexe n° 4 – Guide d’entretien : lieu de diffusion et centre national des arts de la rue et de l’espace public.....	93
Annexe n° 5 – Guide d’entretien : bureau d’accompagnement et de production.....	94
Annexe n° 6 – Guide d’entretien : structures d’accompagnement.....	95
Table des matières.....	96