

# **FINANCEMENT DU SPECTACLE VIVANT**

**DÉVELOPPER, STRUCTURER, PÉRENNISER**

**RAPPORT AU MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

**MARS 2012**

**SERGE DORNY  
JEAN-LOUIS MARTINELLI  
HERVÉ-ADRIEN METZGER  
BERNARD MURAT**

**DAVID GAUDILLÈRE**, *auditeur au Conseil d'Etat*, et **Pierre-Emmanuel LECERF**, *inspecteur des Finances*,  
*ont contribué à la rédaction de ce rapport*

## REMERCIEMENTS

*La mission exprime des remerciements très sincères à toutes les personnalités, responsables d'organismes privés et publics, d'entreprises, d'organisations professionnelles et syndicales, responsables d'associations, fonctionnaires, artistes, auteurs, techniciens, producteurs, opérateurs, du monde du spectacle vivant, et des disciplines de la scène, de la rue et de la piste, qui, en dépit d'agendas pour tous très chargés, ont bien voulu accepter de contribuer à ses travaux par leur audition et d'enrichir sa réflexion par leurs contributions. Tous et toutes n'auront peut-être pas le sentiment d'avoir été entendus tant la matière est riche, diverse et parfois controversée ; qu'ils sachent qu'ils ont été écoutés attentivement et sans préjugés.*

*Elle exprime sa gratitude à Didier BRUNAU, administrateur civil, chargé de mission à la Direction générale de la création artistique, pour sa collaboration en général, sa participation active à toutes les auditions, et pour la qualité du soutien documentaire et logistique qu'il lui a apporté, du premier au dernier jour de ses travaux, avec une efficacité jamais prise en défaut et une égalité d'humeur rassurante.*

*La mission adresse ses très vifs remerciements pour leur soutien et leur collaboration à Georges-François HIRSCH, directeur général de la création artistique, Stéphane FIEVET, délégué au théâtre, Anne POURVIN, déléguée à la musique et Laurent VAN KOTE, délégué à la danse.*

*Elle remercie également Pierre HANOTAUX, Elodie PERTHUISOT, directeurs successifs du cabinet de M. Frédéric MITTERRAND, ministre de la culture et de la communication, et Pierre LUNGHERETTI, directeur adjoint du cabinet du ministre et leurs collaborateurs, pour leur appui et leur disponibilité tout au long de la mission.*

*Elle ne saurait enfin oublier de remercier chaleureusement Léa MOUSSY et Jessica BERTHOLON (Théâtre Edouard VII) ainsi que Ouardia ALIBEY (Cour des comptes) pour leur contribution aimable et efficace à l'accueil et à l'organisation matérielle de ses travaux.*

## **AVERTISSEMENT**

Les réflexions et propositions inscrites dans ce rapport ont été élaborées sous certaines hypothèses faute desquelles les membres de la mission n'auraient sans doute pas accepté l'entreprise qui leur a été proposée par le ministre de la culture et de la communication en juin 2011.

L'hypothèse première de ce travail est que la réflexion sur de possibles financements extrabudgétaires, en général sur des financements nouveaux pour le spectacle vivant, n'avait pas pour objet ni finalité de compenser, quels qu'en soient les motifs et les circonstances, une réduction des budgets d'intervention consacrés par le ministère au spectacle vivant.

Tout en restant vigilante sur l'utilisation cohérente qui sera faite de son travail, la mission admet n'avoir jamais eu à douter de la sincérité et de l'engagement du ministère de la culture, du ministre et de son administration, dans le partage de cette hypothèse ; même au plus fort de la crise budgétaire actuelle, même sous l'empire des rumeurs courant sur les conditions dans lesquelles les budgets votés pour 2012 seront, ou pas, effectivement et intégralement mobilisés.

Compte tenu des arguments avancés dans le corps de ce rapport, notamment sur la nécessité non seulement d'abonder significativement les budgets des politiques culturelles mais surtout de consacrer des moyens supplémentaires à des actions spécifiques, ciblées et structurantes, il va néanmoins de soi que l'utilisation des ressources nouvelles envisagées par la mission à d'autres fins et selon d'autres formes que celles qu'elle suggère, ôterait toute cohérence à ses recommandations et viderait de son objet l'engagement, initialement pris par chacun des membres de la mission à contribuer, par ses réflexions et son expérience, à proposer la voie d'un renforcement durable de la place et de l'utilité du spectacle vivant dans notre pays.

## SOMMAIRE

<b>AVANT- PROPOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>12</b>
<i>Un temps d'émancipation, de désir et de socialisation.....</i>	<i>12</i>
<i>Un facteur d'influence et un investissement à long terme.....</i>	<i>14</i>
<i>Un espace pour une intervention légitime de l'Etat.....</i>	<i>15</i>
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>LE DIAGNOSTIC SUR LES PRINCIPALES FAIBLESSES STRUCTURELLES DU SPECTACLE VIVANT</b>	
<b>FAIT DÉSORMAIS L'OBJET D'UN LARGE CONSENSUS.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Des enjeux communs à l'ensemble du secteur.....</b>	<b>17</b>
1.1. <i>Une dispersion préoccupante et une fluidité insuffisante des aides de l'Etat.....</i>	<i>17</i>
1.2. <i>Un manque dommageable de coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales....</i>	<i>18</i>
1.3. <i>Des lacunes lourdes en matière d'observation et d'évaluation.....</i>	<i>21</i>
<b>2. L'enjeu spécifique de la diffusion.....</b>	<b>23</b>
2.1 <i>La disproportion entre production et diffusion.....</i>	<i>23</i>
2.2. <i>L'enjeu de la diffusion régionale.....</i>	<i>25</i>
2.3. <i>L'enjeu de la diffusion internationale.....</i>	<i>27</i>
2.4. <i>L'enjeu de la diffusion audiovisuelle et de la diffusion numérique.....</i>	<i>28</i>
<b>3. Des problématiques propres à chaque discipline.....</b>	<b>29</b>
3.1. <i>L'art dramatique.....</i>	<i>29</i>
3.2. <i>Le spectacle musical.....</i>	<i>32</i>
3.3. <i>La danse.....</i>	<i>34</i>
3.4. <i>Les arts de la rue.....</i>	<i>34</i>
3.5. <i>Les arts du cirque et de la piste.....</i>	<i>36</i>
<b>SECONDE PARTIE</b>	
<b>DES AXES D'EFFORTS CIBLÉS ET DES POINTS D'APPUI STRUCTURANTS ASSIS</b>	
<b>SUR DES SOURCES EXTRABUDGÉTAIRES ET UN MODE DE FINANCEMENT NOVATEURS.....</b>	<b>38</b>
<b>1. Quatre objectifs renforcés pour le spectacle vivant.....</b>	<b>38</b>
<i>Intégrer création et diffusion dans un continuum culturel.....</i>	<i>38</i>
<i>Reconquérir les marges artistiques du secteur subventionné.....</i>	<i>39</i>
<i>Réaffirmer le rôle des artistes du spectacle vivant dans la société.....</i>	<i>39</i>
<i>Promouvoir rencontres et fertilisations croisées entre disciplines du spectacle vivant.....</i>	<i>40</i>
<b>2. ACTE I : Une loi d'orientation pour le spectacle vivant.....</b>	<b>41</b>
2.1. <i>Problématique générale d'une loi d'orientation.....</i>	<i>41</i>
2.2. <i>Adopter des dispositions normatives et structurantes.....</i>	<i>43</i>

<b>3. ACTE II : De nouvelles ressources extrabudgétaires.....</b>	<b>44</b>
3.1. <i>La question des ressources propres.....</i>	44
3.2. <i>La problématique des taxes affectées et les pistes écartées.....</i>	47
3.3. <i>Propositions pour de nouvelles sources de financement.....</i>	49
<b>PROPOSITION N° 1 : Affecter d'une redevance l'exploitation commerciale des œuvres du domaine public ou adaptées du domaine public.....</b>	<b>50</b>
<b>PROPOSITION N° 2 : Instaurer une contribution compensatoire du secteur audiovisuel au profit du spectacle vivant.....</b>	<b>52</b>
<b>PROPOSITION N° 3 : Etablir une contribution additionnelle de 2% sur le chiffre d'affaires hors taxes des parcs d'attraction à thème.....</b>	<b>53</b>
<b>PROPOSITION N° 4 : Affecter au secteur du spectacle vivant une part de la taxe sur les services de télévision due par les fournisseurs d'accès à Internet (FAI).....</b>	<b>54</b>
<b>PROPOSITION N° 5 : Rénover le dispositif du « 1% artistique » en l'étendant à l'ensemble des travaux publics et en le complétant au profit du spectacle vivant.....</b>	<b>55</b>
<b>PROPOSITION N° 6 : Créer une taxe additionnelle sur le chiffre d'affaires des entreprises du secteur hôtellerie/restauration dans certaines zones festivalières.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPOSITION N° 7 : Affecter au spectacle vivant la quote-part des successions en déshérence qui n'est pas versée à la Fondation du Patrimoine.....</b>	<b>59</b>
<b>4. ACTE III : Des mesures organisationnelles.....</b>	<b>59</b>
4.1. <i>Un fonds de développement, clé de voûte d'une structuration dynamique des actions en faveur du spectacle vivant.....</i>	60
4.2. <i>Une intervention en soutien aux projets, mobilisant divers mécanismes de financement, encadrée par un dispositif d'évaluation.....</i>	62
4.3. <i>Une gouvernance du fonds de développement, ouverte, souple et réactive.....</i>	64
4.4. <i>D'autres innovations organisationnelles nécessaires.....</i>	66
<b>EPILOGUE</b>	<b>68</b>
<b>ANNEXES</b>	
1. Lettre de mission.....	70
2. Liste des personnes auditionnées par la mission.....	72

## AVANT-PROPOS

Le spectacle vivant est un vaste ensemble de disciplines et d'acteurs, constitué d'entités économiques publiques ou privées, confrontés aux préoccupations qui sont celles de toute entreprise : financer les investissements leur permettant d'exercer leur activité ; une préoccupation d'autant plus forte que le spectacle vivant, qui repose sur une économie de projets, a en outre deux spécificités fondamentales :

- ses produits ne sont pas reproductibles, ce sont des prototypes, marqués au sceau de l'éphémère ;
- son économie se caractérise par des gains de productivités quasi inexistants, alors même que les coûts sont en accroissement perpétuel (ainsi que l'ont montré les travaux des économistes Baumol et Bowen à la fin des années soixante).

En France, surtout depuis les années 1980, les pouvoirs publics ont fondé leur politique sur l'évaluation artistique des projets et sur l'élargissement du champ des genres et des modes d'expression reconnus et soutenus. Cette politique, ne prenant en compte que marginalement l'économie des projets et des structures a connu une progression régulière : ses objectifs étaient de garantir la qualité et le renouvellement des œuvres, ainsi que l'accès d'un large public à celles-ci.

L'économie du spectacle vivant repose ainsi en grande partie sur la subvention publique directe de l'Etat et des collectivités territoriales, et, dans une moindre mesure, sur des financements privés facilités par la fiscalité (crédit d'impôt, allègements fiscaux...); à quoi s'ajoutent des financements parapublics ou mutualistes, gérés par des organismes collectifs de redistribution publics ou privés (sociétés de perception et de répartition de droits, ONDA, Institut français, CNV, ASTP, etc.). Ces modes de financement créent une fragilité structurelle, à laquelle s'ajoute aujourd'hui une fragilité conjoncturelle, liée à la crise économique dont l'impact sur le secteur du spectacle vivant n'est pas négligeable (réduction potentielle de la fréquentation, contraintes budgétaires des principaux financeurs, tensions sur le marché de l'emploi artistique et sur le régime spécifique d'assurance-chômage, etc.).

Pourtant, « l'exception culturelle française », a produit une richesse et une diversité incomparables dans tous les domaines artistiques, dont celui du spectacle vivant, mais au prix :

- d'une prolifération de réseaux, de structures, de labels, de programmes qui ne sont pas toujours cohérents, autant dans la production que dans la diffusion : la difficulté à remettre en question tel soutien accordé et l'accumulation des coûts fixes qu'implique parfois la superposition des labels et des réseaux, réduisent les marges de manœuvre de l'Etat et ses capacités à assumer les cohérences qu'il prétend rechercher. Cela est d'autant plus vrai que la part qu'il prend dans le financement global du spectacle vivant est moitié moindre que celle des collectivités territoriales ; et que, compte tenu des pressions politiques et sociales, les efforts de réaligement et de cohérence nationale sont plus délicats et plus aléatoires dans leur résultat ;
- d'une impossible équation alors que les apports budgétaires supplémentaires (le dernier étant l'augmentation importantes des soutiens financiers des collectivités territoriales) tendent à s'épuiser dans un contexte de réduction des ressources fiscales locales ou d'augmentation des compétences, et que l'affaiblissement de la volonté politique suit de près, faute sans doute d'une logique partenariale équilibrée qui permettrait de surmonter, ensemble, Etat et collectivités associées, une contrainte financière commune.

Il s'agit donc d'imaginer des marges de croissance, que ce soit par restructuration ou redéploiements ou par invention de sources nouvelles extrabudgétaires.

La mission juge que pour satisfaire l'exigence de solutions structurantes posée par le ministre, et l'exigence d'œuvrer pour le long terme qu'elle-même s'impose, il est indispensable d'associer la réévaluation des dispositifs existants à la création de dispositifs nouveaux ou complémentaires ; et, en regard des 700 M€ apportés par l'Etat au financement du spectacle vivant – dont presque la moitié pour les seuls grands opérateurs étatiques – de rechercher des volumes de ressources nouvelles qui, même si elles étaient fondées sur une logique d'effet de levier, ne seraient pas marginaux.

Elle a conscience que la voie est étroite, tant les conceptions, les objectifs et les intérêts des différents acteurs du secteur divergent ; et tant une unanimité facile peut être acquise sur une simple augmentation des ressources financières. Soucieuse néanmoins de proposer des solutions financièrement, socialement et politiquement viables, c'est la voie du *compromis réformateur signifiant, efficace et structurant* qu'elle a choisie.

\*

Toute mission de réflexion sur un champ de l'action publique conduit à se concentrer sur les dysfonctionnements et les carences qui le caractérisent, afin de trouver les voies de le réformer. Néanmoins, au terme de plusieurs mois de rencontres et de

réflexions, c'est d'abord par un constat de satisfaction et d'optimisme que la mission a souhaité commencer ce compte rendu.

Plus de soixante-quinze ans après que le Front populaire, dans la lignée de l'action théâtrale de Firmin Gémier, d'André Antoine ou du Cartel de Gaston Baty, Charles Dullin, Louis Jouvet et Georges Pitoëff, a imposé l'idée de la démocratisation, malgré les controverses, les ruptures et les crises, les politiques de soutien de l'Etat au spectacle vivant ont créé en France, une situation particulièrement enviable. Peu d'autres pays ont su, ou voulu, aussi bien au niveau de l'Etat central qu'au plan local, affirmer une telle volonté politique, mobiliser de tels moyens financiers, de telles structures administratives.

Aujourd'hui, la production est abondante, la créativité forte, les disciplines foisonnantes et en renouvellement constante. Les lieux de représentation sont nombreux, divers et largement distribués sur l'ensemble du territoire français. Les formes et les esthétiques représentées sont très diverses. L'accès de tous à la culture et au spectacle vivant est ancré dans les esprits.

Cette situation et ce bilan sont précieux pour les professionnels du spectacle, auteurs, producteurs, interprètes, pour le public, et pour le rayonnement de la France dans le monde.

La mission souligne donc ici son attachement à tout ce qui s'est créé au fil des décennies pour maintenir cette exception culturelle française qui n'est pas seulement l'opposition à la marchandisation du fait culturel et des œuvres de l'esprit mais aussi, et surtout, cette conception singulière que la France a de l'art, des artistes, de la création, du partage, de leur place dans la société et dans le monde.

C'est pourquoi elle a placé son travail sous l'hypothèse essentielle du maintien résolu du soutien des pouvoirs publics au spectacle vivant dans toutes ses dimensions – artistiques, sociales, économiques – et, en premier lieu, du soutien de l'Etat à travers l'engagement du ministère de la Culture et de la Communication.

Souvent critiqué, parfois mis en cause dans son existence même, le ministère de la Culture est à ses yeux un acteur essentiel à qui l'on doit, pour une part importante, les succès et les atouts qui viennent d'être évoqués, quelles que soient ses erreurs et ses imperfections.

C'est parce que les membres de la mission tiennent à cet engagement de l'Etat, et parce qu'ils souhaitent qu'il perdure et se développe, qu'ils ont accepté ce travail d'étude, de réflexion et de proposition sur le spectacle vivant en France, et spécifiquement sur son financement.

Parce qu'aussi les réussites de la politique de soutien de l'Etat au spectacle vivant nous apparaissent clairement, parce que nous n'avons pas envisagé notre mission comme un simple exercice de créativité budgétaire, mais comme un engagement pour une refondation structurée et durable des moyens d'intervention, nous avons refusé d'éviter les interrogations, les critiques et les demandes de changement exprimées, quelle que soit la controverse qui les affecte.

Ces critiques ont d'ailleurs déjà été formulées dans nombre de forums, de publications, de rapports rendus publics au cours des dernières années. Toutes les crises sociales ou économiques ont été l'occasion de débats, d'interrogations et de propositions. Elles l'ont été encore dans le cadre des « Entretiens de Valois », dialogue de plusieurs mois avec l'ensemble des parties prenantes du secteur du spectacle vivant, organisé en 2008 et 2009 par le ministère de la Culture. Elles ont été enfin maintes fois reprises devant notre mission, lors des dialogues que nous avons eus avec plus d'une centaine de personnalités.

L'impression dominante se résume ainsi : certes, le spectacle vivant se trouve en France, dans une situation privilégiée, mais ce constat positif ne doit pas masquer les limites, les signes d'essoufflement et les besoins de rénovation des politiques publiques, de leurs structures et de leurs outils, et notamment de la part de l'Etat.

Cet essoufflement tient principalement au soutien de l'Etat à l'ensemble des disciplines du spectacle vivant, à tous les niveaux de la chaîne de production et de diffusion, avec un objectif de couverture exhaustive du territoire et de soutien le plus large possible. Ce mode d'intervention a eu d'incontestables effets positifs sur le paysage du spectacle vivant en France. Mais ces succès conduisent aussi à s'interroger sur les effets pervers structurels qu'implique une telle démarche. Notre diagnostic converge avec l'idée que cette large ambition de l'Etat a produit une dispersion des soutiens et une dilution souvent préjudiciable aux efforts consentis et aux buts recherchés. Les structures, les compagnies et les artistes soutenus par l'Etat se sont multipliés.

Il en est résulté le sentiment, assez largement partagé, que l'Etat intervient à la fois trop et trop peu. Dans bien des cas, la démarche se révèle contreproductive. Des équipes peuvent être soutenues par l'Etat, alors que, même si d'autres financements viennent en appoint, la faiblesse des moyens alloués ne permet pas d'inscrire les projets dans une démarche artistique durable. Plus problématique encore : l'éparpillement des soutiens rigidifie le système d'aides financières, réduit les marges de manœuvre et empêche de concentrer les efforts sur les axes prioritaires pour la structuration du secteur.

Ainsi, il est frappant d'observer que certaines priorités, bien qu'identifiées depuis longtemps comme majeures pour le développement et la consolidation des capacités du spectacle vivant, peinent à trouver leur traduction budgétaire dans l'attribution des aides.

Cette ambition globalisante du soutien de l'Etat au spectacle vivant apparaît d'autant plus problématique qu'elle s'applique à un champ financièrement dominé par les collectivités territoriales qui apportent les deux tiers des moyens financiers publics accordés au spectacle vivant.

Chacun reconnaît que la coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales est encore insuffisamment développée ; la clarification et la répartition de leurs missions respectives pour le soutien au spectacle vivant restent à définir. Sur ce point, les projets de réformes issus des Entretiens de Valois n'ont pas encore abouti.

\*

Pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer, la situation actuelle nous paraît appeler différents axes d'évolution, que nous suggérons et détaillons dans ce qui suit. Il convient toutefois de préciser deux lignes directrices qui ont inspiré notre écoute et notre méthode de travail, et guidé l'élaboration de nos propositions.

Pour établir un lien de confiance avec les interlocuteurs de nos auditions, nous n'avons pas conçu notre travail comme une mission d'inspection, ni comme un audit exhaustif du secteur. Il nous a semblé plus utile et plus conforme à l'esprit de notre mandat d'établir quelques constats majeurs, fondés sur nos auditions, mais aussi sur nos propres expériences, puis de tracer les perspectives de réforme qui nous apparaissent nécessaire aujourd'hui.

A cet égard, nous insistons sur notre souci constant de ne pas introduire d'oppositions entre les différentes disciplines du spectacle vivant, entre le secteur public et le secteur privé, entre structures et projets, entre texte et forme, parce que la dialectique qui aurait été ainsi introduite dans le débat nous aurait éloigné de la problématique de l'action, aujourd'hui centrale dans la structuration du secteur. Ce souci s'est traduit dans le choix des personnalités auditionnées, qui s'est fait selon deux critères :

- l'attention portée à l'ensemble des disciplines entrant dans le champ de la mission (théâtre, musique, danse, arts de la rue, cirque) ;
- la volonté de diversifier les points de vue, dans un domaine où les intervenants sont particulièrement nombreux (administration centrale et services déconcentrés du ministère de la Culture, opérateurs de l'Etat, collectivités territoriales, organisations professionnelles du secteur, partenaires sociaux...).

Par ailleurs, nous n'avons pas conçu ce rapport comme une simple répétition des constats plusieurs fois établis par le passé, mais comme un appel à l'action.

Certes, de nombreux éléments de ce rapport se situent dans le prolongement d'observations déjà faite ; la mission ne s'est pas donné pour objectif de poser un diagnostic radicalement novateur mais a tenu à dépasser le stade du constat, en accompagnant un diagnostic – centré sur les grandes lignes structurantes – de nombreuses propositions concrètes, dont elle a évalué la pertinence et le réalisme, notamment à l'aune de ce qui a été tenté à la suite des précédents rapports et qui a peu ou mal fonctionné.

\*

Il n'était évidemment pas envisageable pour la mission d'évaluer et de repenser les politiques culturelles de l'Etat ni le fonctionnement du ministère de la Culture, même dans le seul domaine du spectacle vivant. Nous avons conscience qu'une telle prétention, après un temps de réflexion si limité et dans un secteur si étendu et diversifié, aurait pu discréditer nos conclusions. C'est pourquoi, en cohérence avec l'hypothèse de départ – la recherche de financements nouveaux n'a pas pour but de compenser une diminution du budget du spectacle vivant – nous laissons au ministère le soin de penser et d'engager les réformes susceptibles d'optimiser

l'efficacité de ses structures et de ses outils, et de renforcer son expertise, en espérant qu'il pourra s'inspirer des éléments de diagnostic proposés.

Outre des sources supplémentaires et un mode novateur de financement pour le spectacle vivant, la mission s'est attachée à proposer des processus dynamiques et ciblés pour donner au secteur une capacité durable à faire face à des défis professionnels et culturels en évolution. En somme, au-delà de « plus de moyens » elle a souhaité disposer des leviers réactifs complémentaires qui aujourd'hui font sans doute défaut au ministère dans sa gestion courante et obèrent parfois son impact.

C'est parce que ce travail intervient à un moment de crise favorable à une prise de conscience partagée des réformes à accomplir, que nous pensons que notre contribution pourra et devra se traduire en actes. C'est avec la confiance que nous inspirant les réussites passées, mais aussi avec le désir que la France conserve sa place et sa richesse dans le domaine du spectacle vivant que nous livrons nos réflexions et nos propositions.

## INTRODUCTION

La réflexion sur le financement du spectacle vivant ne pouvait faire l'économie d'une approche préalable, plus générale et plus fondamentale, sur la place du spectacle vivant dans la société actuelle et sur le rôle que se donne l'Etat dans ce domaine. En amont de tout diagnostic ou de toute proposition sur le financement du secteur, quelques grands principes doivent guider.

L'effort en faveur de la culture, et singulièrement en faveur du spectacle vivant, ne saurait à nos yeux constituer une variable d'ajustement en temps de crise. Nous partageons, à l'inverse, la ferme conviction que l'effort en la matière est rendu encore plus nécessaire dans les périodes troublées et incertaines. C'est dans les moments de turbulence que la culture prend toute sa dimension et se révèle un atout irremplaçable face à l'essor des inquiétudes, face aux pertes de repères et face aux risques de dilution du lien social.

### ***Un temps d'émancipation, de désir et de socialisation***

Le temps du spectacle vivant est celui de la découverte, de la suspension et de l'émancipation. Le temps de la contemplation, de l'émotion et de la poésie. Le temps de l'élévation, de la beauté et de la réflexion, du divertissement aussi.

Le choc esthétique qui naît d'un spectacle crée chez celui qui le vit à la fois retour sur soi et ouverture vers un horizon inconnu. Entendons-nous : il ne s'agit pas ici d'ouvrir le débat entre la conception, introduite par Malraux, du choc esthétique au service de l'action culturelle et la contestation qu'en a fait Bourdieu dans les années soixante (laquelle a fondé, justement, le débat sur l'enseignement artistique). Il s'agit simplement de reconnaître qu'*a minima*, mais sans qu'il faille sans doute s'en contenter, le spectacle vivant crée aussi les conditions de l'émancipation et du désir.

Cette force du spectacle vivant n'est pas circonscrite au moment, nécessairement ponctuel, d'une représentation. Le choc artistique et émotionnel que peut provoquer une œuvre jouée se diffuse dans la conscience et dans le souvenir de chaque spectateur bien au-delà du temps limité du spectacle. Et c'est là une spécificité rare dans le monde d'aujourd'hui. Alors que l'actualité nous impose bien souvent le flot des événements passagers, alors que le rythme frénétique de nos sociétés de l'information relègue parfois l'essentiel à l'arrière-plan, alors que l'écume du quotidien finit par brouiller les repères et masquer l'horizon, le spectacle vivant permet de se hisser vers l'émotion artistique, vers la réflexion sur la vie comme il permet aussi de se donner consciemment (et non pas de se laisser entraîner sans conscience) au divertissement et au jeu.

En dépit du temps limité de la représentation, et de la réduction de l'espace, un lieu où l'on joue, on interprète, on représente une œuvre est un précieux sanctuaire face à l'emprise croissante de l'éphémère et du superficiel dans les sociétés contemporaines. C'est contre cette inquiétante perspective que luttent aujourd'hui, avec passion et détermination, tous les professionnels du spectacle vivant : travail souvent difficile, parfois semé de doutes et d'insuccès, mais dont le caractère essentiel pour l'avenir de nos sociétés ne doit échapper à personne.

Au-delà des apports pour chaque spectateur, le spectacle vivant joue un rôle de créateur de lien social, d'autant plus important que les sociétés contemporaines sont confrontées aux risques de dilution de ce lien.

Dans un monde où le virtuel et l'immatériel prennent une place croissante, notamment dans la diffusion des œuvres de l'esprit, le spectacle vivant représente un indéniable facteur de cohésion et d'humanité.

Il serait absurde de nier les potentialités, considérables, que recèle la diffusion de spectacles par le biais des nouvelles technologies, par exemple à travers les plateformes numériques thématiques, sur lesquelles nous reviendrons dans la suite de ce rapport. Les nouvelles technologies peuvent constituer à la fois une opportunité majeure en faveur d'une diffusion démultipliée des œuvres et une chance pour l'élargissement des publics. Mais il n'en reste pas moins que le spectacle vivant conserve une dimension propre, indissolublement liée à l'espace physique et à l'unité de temps de la représentation. Assister à un spectacle implique une démarche volontaire d'inclusion dans un collectif de spectateurs, venus pour voir et entendre une même œuvre, jouée pour eux de manière singulière et jamais parfaitement dupliquée.

C'est la singularité de la représentation qui crée le lien social, fugace mais réel, entre spectateurs, entre le public, les auteurs et les interprètes. Voilà pourquoi le spectacle vivant ne saurait être supplanté par ses modes de diffusion dématérialisée. L'essor du virtuel dans nos sociétés peut, paradoxalement, redonner le goût du vivant et en faire ressortir la richesse.

Face aux risques de fragmentation et de communautarisation du corps social, le spectacle vivant, concret, charnel, humain, est un ferment de cohésion. Les salles de spectacle, les festivals, les chapiteaux, les rues utilisées comme lieux de représentation sont des espaces de rassemblement et de brassage.

Même s'il importe que le spectacle vivant échappe à toute forme d'instrumentalisation, cette dimension ne peut être passée sous silence dans une réflexion sur le financement de ce secteur. « Il n'est pas d'art qui, plus nécessairement que le théâtre, ne doive unir illusion et réalité, cela à l'insu du public et en pleine lumière cependant. Complices. » disait Jean Vilar (*De la tradition théâtrale*). Tel est l'objectif : complices ... complicité des publics au-delà de leurs caractérisations sociales, complicité avec les auteurs et les artistes pour en reconnaître la juste et respectable place dans la société.

### ***Un facteur d'influence et un investissement à long terme***

Dans la compétition entre nations et entre continents à laquelle aboutit, de fait, la mondialisation, la France doit avoir conscience des éléments qui fondent son image et des atouts qu'elle peut mettre en valeur pour conserver une place de premier plan.

A cet égard, nous avons la conviction que la culture et singulièrement le spectacle vivant constituent un atout fondamental que la France aurait tort de ne pas préserver, entretenir et développer.

L'image de la France à l'étranger est intimement associée à l'excellence culturelle et à l'inventivité artistique. En matière de spectacle vivant, notre tradition est éminente, nos grandes institutions sont de niveau international, notre réseau est diversifié, nos productions sont reconnues.

Néanmoins, la France ne doit pas, de notre point de vue, commettre l'erreur stratégique de se reposer sur ses succès passés ou actuels, ni se contenter de préserver l'existant. Sachons lucidement prendre conscience que l'image de vitalité culturelle aujourd'hui attachée à notre pays ne constitue pas un bien acquis à jamais. D'autres pays accomplissent à l'heure actuelle des efforts importants en matière culturelle, et particulièrement dans le domaine du spectacle, attirant ainsi les créateurs et renforçant leur rayonnement.

L'action en faveur du spectacle vivant doit donc être dynamique, ambitieuse et volontariste. Elle doit s'inscrire dans une dimension large, celle de l'attractivité et du rayonnement de la France en Europe et dans le monde.

Soulignons à ce titre que les enseignements tirés des comparaisons internationales, ainsi que les échos réels de nos productions artistiques à l'étranger, nous paraissent devoir être à l'avenir mieux pris en considération dans les politiques publiques en faveur de la structuration et de la promotion du secteur.

Pour toutes ces raisons il nous semble important d'insister sur l'idée suivante : les financements publics alloués à la culture, et notamment au spectacle vivant, doivent être regardés comme des sources d'opportunités, comme des investissements servant la force et la richesse de notre pays (aussi bien économique, sociale que politique), au même titre que les financements consacrés au système éducatif, à l'enseignement supérieur ou encore à la recherche.

Cela ne saurait évidemment signifier, dans une acception réductrice, d'accoler la notion de rentabilité aux interventions en faveur de la culture, et particulièrement à son financement. Même s'il importe que les fonds publics qui y sont consacrés soient utilisés avec efficacité et avec le souci de l'impact de l'affectation d'une part de la richesse nationale à ces actions, la culture ne saurait en aucun cas être envisagée sous le simple prisme du « retour sur investissement ».

Considérer le financement de la culture comme un investissement, au sens large du terme, c'est comprendre que la culture n'est pas, selon la formule qui lui est trop souvent attachée, un simple « supplément d'âme », ou encore un luxe dont on pourrait interroger le caractère superflu : c'est au contraire un élément structurant de notre identité collective et de notre capacité à affronter l'avenir.

Il faut garder cette idée à l'esprit dans une réflexion, même technique, sur le financement du spectacle vivant.

### ***Un espace pour une intervention légitime de l'Etat***

Nous l'avons dit en préambule, le rôle de l'Etat dans son soutien au spectacle vivant nous apparaît indispensable. Quand bien même il est financeur minoritaire dans ce domaine, l'Etat conserve des tâches et des responsabilités qui lui sont propres. Et si la culture ne figure pas parmi ses missions régaliennes, elle n'en constitue pas moins l'une de ses missions primordiales.

Il résulte de ceci que le ministère de la Culture, qui fait parfois l'objet de critiques externes, voire de doutes en son sein même sur les axes de son intervention, doit être à la fois relégitimé dans son identité et conforté dans ses priorités d'action.

S'agissant du spectacle vivant, le ministère de la Culture devrait d'abord être le garant de l'indépendance des artistes, le soutien des créateurs et l'accompagnateur de l'émergence des formes et des talents. L'Etat doit donner leur chance aux nouvelles générations comme aux nouveaux axes de recherche, les soutenir dans leur processus de maturation, les accompagner même si les réussites ne sont pas immédiates.

Le ministère de la Culture doit aussi poursuivre et approfondir sans relâche ses efforts en faveur de la diversification et du renouvellement des publics. Une étude récemment publiée par le ministère indique que 44 % des cadres supérieurs et des professions libérales sont allés au théâtre dans les douze derniers mois, contre 10 % pour les ouvriers, pour n'évoquer qu'un seul secteur du spectacle vivant. Le constat n'est pas nouveau, mais sa permanence indique précisément que tout n'a pas encore été tenté pour remédier à cette situation. Dans ce domaine, le ministère de la Culture doit donc faire preuve d'une inventivité et d'un volontarisme accrus, afin de décloisonner les lieux de spectacle, de faire sauter les obstacles psychologiques qui perdurent chez certains publics, de lever les inhibitions ou les appréhensions de ceux qui se persuadent, à tort, qu'un opéra, une pièce de théâtre contemporain ou un concert de jazz ne leur sont tout simplement pas destinés.

Ajoutons enfin que le ministère de la Culture doit veiller à bien prendre en compte la diversité interne de l'univers du spectacle vivant. Car si ce dernier présente d'indéniables traits d'unité, sa caractéristique est également d'être constitué de mondes autonomes, qui ont chacun leurs spécificités propres. L'Etat doit donc certes se donner comme objectif premier d'apporter son soutien à l'ensemble du secteur, mais il ne doit pas s'arrêter là dans sa démarche : dans le cadre de ses choix et des priorités il doit apporter un soin particulier à ce que chaque discipline du spectacle vivant se sente reconnue dans sa singularité relative (et même dans les courants qui la traversent légitimement), et trouve à tous niveaux des interlocuteurs qualifiés pour répondre à ses problématiques spécifiques.

C'est dans cette perspective que nous avons travaillé tout au long de cette mission et que nous avons établi le diagnostic et conçu les propositions exposés dans ce

rapport.

\*

## PREMIÈRE PARTIE

### LE DIAGNOSTIC SUR LES PRINCIPALES FAIBLESSES STRUCTURELLES DU SPECTACLE VIVANT FAIT DÉSORMAIS L'OBJET D'UN LARGE CONSENSUS

Nombre de constats établis ces dernières années sur la situation du spectacle vivant en France, en particulier pendant la période très active de débats qui a suivi la crise de 2003, puis lors des Entretiens de Valois organisés entre 2008 et 2009, demeurent pour la plupart pertinents et d'actualité. Sur de nombreux points, la mission s'inscrit donc dans la continuité de ces constats et ne prétend pas poser un diagnostic radicalement novateur.

#### 1. Des enjeux communs à l'ensemble du secteur

##### 1.1. *Une dispersion préoccupante et une fluidité insuffisante des aides de l'Etat*

Le soutien budgétaire de l'Etat au spectacle vivant, dont le montant s'élève à 720 M€ dans le projet de loi de finances pour 2012, se caractérise par une démarche « *omnidirectionnelle* », selon une formule adoptée par la Cour des comptes dans un rapport datant de 2009 sur les dépenses d'intervention du ministère de la Culture en faveur du spectacle vivant.

L'Etat soutient l'ensemble des disciplines du spectacle vivant, aussi bien dans le domaine de la création que dans celui de la diffusion. La diversité des labels (centres dramatiques, maisons d'opéras, orchestres permanents, scènes de musiques actuelles, centres chorégraphiques nationaux, scènes nationales, centres nationaux pour les arts de la rue, pôles nationaux des arts du cirque...) en est l'illustration la plus significative.

Cette logique d'intervention a eu des effets incontestablement positifs. La France est dotée d'un maillage serré de lieux de création et de représentations, l'offre de spectacles est abondante, la diversité d'expression des esthétiques est assurée, l'essor de disciplines nouvelles, comme les arts de la rue ou le cirque contemporain, est aujourd'hui favorisé.

Mais le sentiment qui se dégage est que cette ambition d'exhaustivité de l'Etat dans son soutien au spectacle vivant a conduit à un émiettement trop important des aides accordées. La cartographie des institutions labellisées apparaît à beaucoup comme difficilement lisible, en raison à la fois de la superposition fréquente des labels pour une même structure et du respect incertain par certains établissements labellisés de leurs missions prioritaires.

A cela s'ajoute une multiplication des guichets rattachés à l'Etat (DGCA, DRAC, ONDA, Institut français...), qui apparaît plus souvent comme une source de confusion pour les professionnels du secteur que comme une chance de diversification des points de vue et des soutiens.

Des efforts ont été engagés afin de réduire ce qu'il est convenu d'appeler le « saupoudrage » des aides au spectacle vivant : depuis 2007, le ministère de la Culture a entrepris une réforme visant à recentrer son action en réduisant à la fois le nombre global de bénéficiaires des subventions et le nombre des subventions d'un montant inférieur à 15 000 euros. Entre 2007 et 2010, on observe une baisse de 12 % des subventions inférieures à 10 000 euros et une baisse de 32 % des subventions inférieures à 5 000 euros. On observe également une baisse de 8 % du nombre des bénéficiaires de subventions<sup>1</sup>.

Cependant, ces efforts doivent être poursuivis avec un volontarisme accru : la lutte contre l'émiettement du soutien budgétaire de l'Etat au spectacle vivant apparaît comme l'un des axes importants des réformes à engager. Même sous la contrainte budgétaire, réduire à moins de 15 000 euros par an le soutien accordé à une structure, c'est soit lui interdire de financer ne serait-ce qu'un seul emploi (administrateur polyvalent généralement), soit s'accommoder de niveaux de salaires inconvenants pour des professions structurantes que l'on devrait souhaiter stabiliser. Et l'expérience montre que de tels niveaux de subventionnement de projets ne sont pas du tout cohérents avec la réalité de la production quelle que soit la discipline. Paradoxalement distribuer peu à beaucoup revient à entretenir une paupérisation générale des artistes, des structures et des productions qui interdit de fonder, au pire, d'évaluer, au mieux et en tous les cas, cette capacité à durer dans la création artistique qui seule peut justifier un engagement renouvelé de la collectivité à leurs côtés. Cela se traduit d'ailleurs parfois par une distribution « à tour de rôle » de la pénurie que l'on a ainsi créée, pratique absolument antinomique des buts d'une politique d'émergence sérieuse.

## ***1.2. Un manque dommageable de coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales***

L'Etat est financeur minoritaire dans le total des subventions publiques accordées localement au spectacle vivant, l'apport financier des collectivités territoriales représentant environ les deux tiers du financement public : en 2006, l'Etat contribuait à hauteur de 31,5 % au financement public des structures et équipes financées par les DRAC<sup>2</sup>. Ces proportions sont susceptibles d'évoluer à la marge puisque, au contraire de nombre de collectivités, l'Etat a maintenu ses soutiens financiers au secteur même au plus fort des crises budgétaires. Mais la bataille des chiffres en ce domaine n'est pas la plus pertinente. Au-delà des seuls aspects financiers, le concept de « développement culturel » incarné par Jacques Duhamel dans les années 1970, dont est née la décentralisation culturelle telle que nous la vivons aujourd'hui, a en effet placé les collectivités territoriales au cœur de la conception et de la mise en œuvre des politiques publiques de soutien au spectacle vivant.

---

<sup>1</sup> Source : DGCA.

<sup>2</sup> Source : Cour des comptes, 2009, p. 58-59

En dépit de ce constat, la coordination entre le réseau des DRAC et les différentes collectivités territoriales – conseils régionaux, conseils généraux, municipalités, intercommunalités – demeure aujourd’hui insuffisamment développée.

Ce diagnostic figurait déjà dans les conclusions des Entretiens de Valois. Il a été à nouveau posé par la Cour des comptes dans le rapport de 2009 précité, qui relevait que « *les aides allouées par les collectivités territoriales ne sont que rarement prises en compte par les DRAC dans leur démarche de subventionnement. (...) dans les faits, l’aide de l’Etat intervient souvent avant la décision de subvention des collectivités territoriales* »<sup>3</sup>. Et il a transparu de manière très nette dans la plupart des auditions qui ont été menées par la mission, sur des exemples concrets, et *a minima* comme une gêne intuitive très largement ressentie.

Malgré les évolutions engagées dans ce domaine, et les initiatives prises par la DGCA au cours des deux dernières années, l’Etat demeure encore perçu comme adoptant une démarche trop autonome, prenant trop peu en compte les autres financeurs.

Les Entretiens de Valois avaient pourtant débouché sur une préconisation destinée à répondre à ce manque d’articulation entre l’action de l’Etat et celle des collectivités territoriales : la mise en place de « conférences régionales du spectacle vivant », conçues comme des lieux de concertation et de dialogue entre Etat et collectivités territoriales, en vue de l’élaboration d’une stratégie commune de financements croisés.

Dès juin 2009, une circulaire avait été adressée en ce sens aux préfets de région par la ministre de la culture et de la communication de l’époque. La mise en place de ces instances y était très encadrée, sur la forme et sur le fond. L’objectif initial consistait à réunir l’Etat, les élus représentant les différentes collectivités territoriales de la région et les professionnels du secteur (responsables des principales institutions de création et de diffusion, créateurs et responsables d’équipes artistiques indépendantes), afin notamment, sur le fondement de diagnostics partagés, de mieux articuler les interventions des différents acteurs et d’envisager de nouvelles formes de coopération et de mutualisation entre collectivités publiques, en lien étroit avec les professionnels. La circulaire fixait un objectif minimal de deux réunions par an.

Toutefois, force est de constater que ces instances sont encore loin, à ce jour, d’avoir satisfait les objectifs qui leur étaient assignés. Si des conférences régionales ont été installées dans la majorité des régions, elles ne l’ont pas été dans la totalité : dans cinq régions (Auvergne, Corse, Guyane, PACA, La Réunion), aucune conférence n’a été réunie à ce jour. Au reste dans six autres régions (Basse et Haute-Normandie, Bretagne, Pays de la Loire, Languedoc-Roussillon et Poitou-Charentes), ces instances ont été greffées sur une structure déjà existante, les commissions régionales des professions du spectacle (COREPS), instance de dialogue sur les questions d’emploi et de formation, déclinaison régionale du Conseil national des professions du spectacle. Ce choix justifié par des motifs d’ordre pratique, est en complet décalage avec l’objectif initial consistant à créer un nouveau

---

<sup>3</sup> Source, *ibid.* note 2, p. 59

lieu spécifique d'échange et de coopération : c'était donc un choix malheureux qui laisse à penser le peu d'importance accordé par ses initiateurs au processus de concertation stratégique.

Des documents ont été élaborés dans le cadre des conférences régionales mises en place, sous la forme d'études thématiques relatives à l'emploi et la formation, à la répartition entre création et diffusion, ou encore à l'analyse des publics. Ces productions ont été sans doute utiles : elles ont notamment contribué à pallier le manque de visibilité réciproque auquel se heurtent les collectivités publiques quant à l'action de leurs partenaires dans le soutien au spectacle vivant. Mais elles restent toutefois trop disparates, trop sectorisés et surtout trop partielles. Aucune région n'a abouti à ce qui était la vocation initiale de ces conférences : l'élaboration d'un schéma territorial détaillé, comprenant un état des lieux régional du spectacle vivant, un diagnostic partagé et des orientations en termes de partage des compétences et des financements entre la DRAC d'une part, les principales collectivités d'autre part (conseil régional, conseils généraux, municipalités chef-lieu de département, autres grandes agglomérations concernées par l'activité de spectacle vivant).

Aucune « conférence régionale du spectacle vivant » ne s'est encore traduite par des décisions ou par des engagements effectifs : elles n'ont pas, à ce jour, abouti à une construction partagée des politiques publiques régionales en faveur du spectacle vivant, qui était leur vocation première.

Les facteurs d'inefficience ou de blocage ne sont pas aisés à identifier, car ils varient en fonction des régions. Dans quelques régions, il semble que ce soient le scepticisme des acteurs face à cette nouvelle structure (quelque fois perçue comme une « grand'messe stérile », qualificatif parfois justifié compte tenu des conditions dans lesquelles elles sont organisées), ou bien les griefs mutuels de désengagement budgétaire qui aient empêché un dialogue constructif. Dans de nombreuses régions, il semble plutôt que ces instances aient perdu de vue au fil des mois leurs objectifs initiaux, sans qu'une impulsion de l'administration centrale ne soit venue en appui d'une relance et d'un recentrage de la coopération.

Le bilan plus que mitigé des conférences régionales du spectacle vivant est un facteur important à prendre en compte dans le diagnostic sur le financement du secteur car en premier lieu, comme le soulignait la Cour des comptes en 2009, « *une meilleure articulation de l'action de l'Etat et des collectivités territoriales renforcerait incontestablement la cohérence et donc l'efficience globale du financement public du spectacle vivant* ».

Mais au-delà, et surtout pourrait-on dire, c'est un esprit de coopération et de partage de l'ambition nationale des politiques culturelles que le fonctionnement harmonieux et efficace de ces organes permettrait d'ancrer durablement. Au jacobinisme parfois excessif de certains services de l'Etat peut répondre, dans certains cas, un égoïsme local dont l'effet est *in fine* de renvoyer chacun dans ses terres prétendues légitimes avec un risque de redondance, de divergence, de gaspillage, d'inefficacité globale à la clé dont les premiers à pâtir sont les artistes, les créateurs et les publics.

Mais si l'Etat n'est pas le premier financeur du spectacle vivant au niveau local il n'en détient pas moins un rôle qui dépasse ses apports : celui de garantir la consistance,

la cohérence et la convergence structurée des efforts collectifs consentis par la société française pour la création et les artistes. Et parallèlement de même, les collectivités territoriales, de plus en plus fortes d'expérience et d'expertise en matière culturelle, ne sauraient être les financeurs supplétifs d'un Etat qui deviendrait impécunieux : elles doivent prendre la place de partenaires à part entière de cette cohérence par les déclinaisons locales de politiques culturelles nationales et de stratégies communes, propres par la combinaison des différents niveaux d'intervention, à en assurer la réussite.

### **1.3. Des lacunes lourdes en matière d'observation et d'évaluation**

La mission a pu éprouver elle-même les grandes difficultés à obtenir des statistiques, des données, des études précises et fiables, sociales, économiques, sociologiques, dans le secteur du spectacle vivant. Nombreuses ont d'ailleurs été les personnes auditionnées à déplorer cette lacune, présentée à juste titre comme un frein important à une amélioration des politiques publiques dans ce secteur.

Cette difficulté à obtenir une vision d'ensemble s'observe à la fois au plan national et au plan local. Au plan national, les informations collectées par la DGCA, à travers notamment les centres de ressources (Centre national du théâtre, Centre national de la danse, Centre national des variétés...), sont parfois parcellaires et difficilement exploitables : citons à titre d'exemple la question de la billetterie et des statistiques relatives à la fréquentation des lieux de spectacle. Au plan local, les DRAC manquent également de données chiffrées lisibles et incontestées, notamment concernant les financements des collectivités territoriales en matière de spectacle vivant. Les collectivités elles-mêmes, tout comme d'autres opérateurs du secteur (telles les SPRD, certaines organisations professionnelles, les centres de ressources évidemment), développent des capacités d'observation parfois significatives, méthodiques et professionnalisées mais la tendance n'est pas au partage sans réticence : la méfiance règne quant à l'utilisation des observations et quant à la réciprocité de la mise à disposition.

Ce diagnostic n'est, une fois de plus, pas nouveau : il a été posé à plusieurs reprises, notamment dans le rapport Latarjet en 2004 et dans le rapport de la Cour des comptes de 2009. Dans le cadre des Entretiens de Valois, cette question avait fait l'objet d'un groupe de travail spécifique, réunissant l'ensemble des acteurs impliqués (Etat, collectivités territoriales, syndicats professionnels, sociétés de répartition de droits et centres de ressources).

L'intérêt de ce que d'aucuns qualifient de quatrième pilier de l'action culturelle<sup>4</sup>, l'information-ressource, est très largement partagé. Les utilisateurs potentiels sont multiples et tous légitimes : professionnels du spectacle qui peuvent souhaiter disposer d'informations d'environnement utiles pour penser, conduire leurs projets, développer leurs entreprises ; décideurs publics, Etat ou collectivités territoriales, en manque d'informations analytiques ou descriptives, d'outils d'aide à la décision et d'instruments d'évaluation comparative des projets et des actions culturelles qu'ils soutiennent ; mais aussi une multitude d'autres opérateurs, décideurs, producteurs

---

<sup>4</sup> Avec les trois piliers traditionnels que sont la formation, la création et la diffusion

dans les domaines économique, sociaux, touristiques, ...

A la suite des préconisations du groupe de travail des Entretiens de Valois, une mission de préfiguration d'une « plateforme d'observation », pilotée au sein de la DGCA par le bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion, a été mise en place.

Ce travail de préfiguration a permis une amélioration relative dans la collecte de données : une série d'indicateurs économiques et sociaux importants sont désormais à la disposition de la DGCA, mais restent en nombre limités. Car les travaux de cette mission de préfiguration se heurtent à des difficultés dans la coordination des parties impliquées et à des problèmes structurels dans la remontée d'informations.

Au surplus, les DRAC semblent confrontées à un engorgement administratif qui les empêche de mener à bien une mission de structuration systématique des données. La notion même de contrat d'objectif implique pour l'institution aidée un devoir d'information pour servir l'évaluation ; mais les producteurs de données ou d'informations supportent parfois mal le poids de demandes de collecte dispersées, foisonnantes, parfois mal fondées méthodologiquement : inévitablement, leur capacité d'adhésion au système de collecte et d'observation s'en trouve sérieusement affectée.

A l'initiative de la Conférence permanente des centres de ressources, des rencontres nationales sur le thème « Enjeux de la ressource dans le domaine culturel » ont été organisées mi-2010. Les problématiques de la légitimité de la collecte, des méthodologies à adopter, des métiers à promouvoir, des publics concernés et bien d'autres encore ont été abordées. Des débats ont eu lieu. Ils doivent désormais être conclus et tranchés sous peine de continuer à voir « l'impérieuse nécessité de la ressource et de l'observation pour comprendre, évaluer, faire des choix » demeurer une incantation stérile.

## 2. L'enjeu spécifique de la diffusion

La mission a été confrontée au fil de ses travaux au constat, posé de manière récurrente, d'une insuffisante diffusion des productions du spectacle vivant.

Ce diagnostic avait déjà été établi en 2004 par la mission Latarjet qui relevait : « *le nombre de productions s'accroît, alors que la durée de vie de chaque spectacle diminue. Les comparaisons européennes sont édifiantes sur ce point : la France est le pays où l'on produit le plus (tant mieux) mais où l'on diffuse le moins. En situation de stagnation des moyens et d'expansion de l'emploi, le développement de la diffusion est l'une des conditions premières de retour à l'équilibre. (...)* »<sup>5</sup>. Pour les auteurs de ce rapport, les faiblesses de la diffusion trouvaient leur explication dans les carences du réseau de diffusion mais également dans une situation de surproduction résultant d'une absence de coordination de l'activité de création.

En 2009 la Cour des comptes réitérait le constat du « *faible nombre de représentation de chaque spectacle dont la création est aidée, phénomène défavorable aux efforts de structuration du secteur* » et signalait un décalage entre l'objectif, clairement affiché par l'Etat, de renforcement de la diffusion et sa traduction budgétaire, jugée incertaine<sup>6</sup>.

La problématique a été à nouveau examinée par la mission, qui estime que le problème de la diffusion peut être envisagé sous quatre angles : l'écart entre production abondante et diffusion insuffisante ; l'enjeu de la diffusion régionale et interrégionale ; l'enjeu de la diffusion internationale ; l'enjeu de la diffusion audiovisuelle et de la diffusion numérique. Toutes les disciplines, toutes les formes de spectacle ne répondent pas nécessairement à la même logique, par exemple un théâtre ou un orchestre symphonique, mais il faut garder l'esprit qu'il existe un continuum entre la création et la diffusion et qu'on ne diffuse que parce qu'il y a un public à toucher (à tous les sens de ce terme), une scène à animer, des artistes à accomplir.

### 2.1. La disproportion entre production et diffusion

Cette disproportion, qui concerne semble-t-il presque exclusivement le théâtre, a été abondamment soulignée par les différents interlocuteurs de la mission. Elle demeure pourtant difficile à objectiver par des chiffres précis, comme le reconnaît d'ailleurs le projet annuel de performance du programme « Création », annexé à la loi de finances : « *les outils de connaissance sur le contexte de diffusion du spectacle vivant dans lequel s'inscrit l'action de l'Etat (en dehors des réseaux nationaux) sont fragiles et doivent être développés (...)* ».

Pour le théâtre, par exemple, deux indicateurs sont néanmoins contenus dans les documents budgétaires de l'Etat :

---

<sup>5</sup> Rapport Latarjet, 2004, *op. cit.*, p. 125-126.

<sup>6</sup> Rapport Cour des comptes, 2009, *op. cit.*, p. 15 sq.

- le taux de représentations hors de la ville siège des structures de productions et de diffusion subventionnées est estimé à 35 %<sup>7</sup> ;
- dans le théâtre public, le nombre moyen de représentations par spectacle produit est estimé à 24 sur trois saisons, tournées incluses<sup>8</sup>.

Le constat général qui ressort des travaux de la mission est que le problème de la diffusion se situerait à deux niveaux : d'une part, les productions ne sont pas jouées assez longtemps au sein de la structure de création d'origine (problème de la durée des séries) ; d'autre part, les productions ne font qu'insuffisamment l'objet de reprises à l'extérieur de la structure de création d'origine (problème des tournées, et donc de la diffusion régionale, interrégionale et internationale).

Pour la durée des séries, on constate que les durées d'exploitation des spectacles se réduisent d'année en année. Cette situation pose un double problème. Du point de vue du développement et de l'élargissement des publics, il est préférable de présenter une œuvre sur une longue série, même si la salle n'est pas pleine, plutôt que pour quelques représentations à guichet fermé qui ne laisseront que peu de chance d'attirer de nouveaux amateurs. Du point de vue des artistes, le travail dans la durée est une composante essentielle de leur métier.

Il nous semble donc important que les séries de représentation puissent retrouver des durées plus longues, essentiellement dans le domaine théâtral, pour lequel le dispositif de soutien doit être pensé à partir de l'unité de travail artistique sur une certaine durée. Notons néanmoins que cet objectif n'est pas partout aisément accessible, notamment dans les villes de taille moyenne, où l'allongement des séries ne serait sans doute pas le seul moyen d'augmenter de manière sensible le taux de fréquentation.

---

<sup>7</sup> Source : PLF 2012, Projet annuel de performances, programme n° 131, action n° 1 « Soutien à la création, à la production et à la diffusion du spectacle vivant » (p. 144). Chiffre établi à partir d'enquêtes auprès des centres dramatiques, des centres chorégraphiques nationaux et des théâtres lyriques nationaux en région.

<sup>8</sup> *Ibid.*, chiffre établi à partir des données du Centre national du théâtre (CNT). Chiffre calculé pour l'année 2009, à partir de la formule suivante :  $N1/N2$ . N1 = Nombre total de représentations dans les réseaux de diffusion considérés (centres dramatiques, théâtres nationaux, scènes nationales, scènes conventionnées et théâtres municipaux) lors des saisons 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 des spectacles produits par les institutions de production considérées (théâtres nationaux et centres dramatiques) sur la saison 2008/2009. N2 = Nombre total de spectacles produits par les institutions considérées sur la saison 2008/2009 (*les méthodologies de collecte et de traitement des données du CNT sont parfois contestées ; la mission n'ayant ni l'objectif ni les moyens de trancher d'éventuelles polémiques sur ce sujet s'en remet ici à celles des données qui sont utilisés pour le débat parlementaire*)

## **2.2. L'enjeu de la diffusion régionale**

Les spectacles produits se diffusent peu hors de la structure où ils ont été produits et, lorsque cette diffusion existe, il est rare qu'elle dépasse le champ régional. Bien plus, au sein d'une même région, la diffusion demeure aujourd'hui insuffisante.

Pour le secteur du théâtre, on peut relever l'insuffisance des tournées en province des productions des théâtres publics parisiens, mais aussi et surtout une faible diffusion à Paris des productions subventionnées en région.

Il n'existe plus de théâtres parisiens dédiés à l'accueil de spectacles produits en province par le secteur subventionné, comme ce fut, par exemple, le cas autrefois pour le théâtre de l'Athénée, le théâtre de La Tempête ou la Cité Universitaire. L'absence d'un dispositif dédié d'incitation financière ne permet pas de favoriser l'accueil de productions du théâtre public par les théâtres privés. En retour les réseaux de diffusion du théâtre public (CDN, scènes nationales, théâtres de ville, ...) prêtent peu attention aux spectacles de création issus du théâtre privé.

En ce qui concerne le spectacle vivant musical (hors musiques actuelles), on note que les orchestres permanents ne circulent que très peu, en raison à la fois des coûts de déplacement et de la rareté des lieux adaptés sur le plan acoustique. Par ailleurs, dans certains cas, les conditions de conventionnement par les collectivités territoriales rendent difficiles les tournées hors du territoire de ces collectivités. Dans le domaine lyrique, le label des maisons d'opéra confère à celles-ci la mission de diffusion en région, mais la diffusion régionale et interrégionale des spectacles est rendue complexe par les problèmes d'équipement technique des scènes de diffusion ainsi que par le coût des tournées à longue distance, sauf pour les coproductions qui visent dès la conception du projet la diffusion hors du lieu de création d'origine. On peut noter également que la diffusion dépend aussi de la politique artistique et de la programmation des différents directeurs des CDN et des scènes nationales. Pour tourner, il faut être invité. Or ces directeurs sont souvent issus du théâtre, ce qui peut expliquer que les autres disciplines (danse, musique, opéra, ...) soient moins présentes dans les programmations. Et le coût d'exploitation des spectacles lyriques demeure prohibitif pour l'ensemble du réseau public décentralisé.

La danse est également largement affectée par le problème de la diffusion régionale, ce qui peut sembler paradoxal dans la mesure où les spectacles de danse, hormis certains cas spécifiques (spectacles chorégraphiques de l'Opéra de Paris notamment), impliquent souvent une production plus légère : peu de décors, peu de costumes, montages de courte durée. Le Centre national de la danse (CND) a insisté devant la mission sur le fait qu'il n'existait que peu de séries en danse, et que les dates de représentation d'une production restaient ponctuelles et souvent disséminées sur plusieurs années.

Le cas des ensembles baroques mérite d'être distingué dans l'analyse. Ces formations se sont développées quasiment hors du soutien financier de l'Etat : ce sont les collectivités territoriales qui ont été et restent les financeurs essentiels de ces orchestres et de leurs chefs (Région Limousin pour Christophe Coin, Région Basse-Normandie pour William Christie, Région Rhône-Alpes pour Marc Minkowski,

Région Bretagne pour Jean-Christophe Spinosi). Ces collectivités ont construit des pôles de productions locales, dans une démarche d'aménagement culturel du territoire, mais sans presque aucune intervention de l'Etat. Dès lors, les échanges interrégionaux sont plus problématiques. En revanche, ces formations baroques font beaucoup de tournées, parce que leurs effectifs sont plus légers et parce que leur existence même en dépend, les tournées leur permettant de rayonner et de se financer : on peut supposer aussi que cette activité est due à la qualité et au dynamisme de ces ensembles.

Le cirque de création rencontre de grandes difficultés économiques pour organiser des tournées régionales et interrégionales. D'une part, ce type de spectacle, créatif mais populaire, ne peut accéder à des niveaux de tarification élevés sans prendre le risque de voir le public le délaisser. D'autre part, la représentation sous chapiteau représente un surcoût important et se heurte à l'insuffisance de terrains d'accueil.

### **2.3. L'enjeu de la diffusion internationale**

Une récente étude menée par l'ONDA (Office national de création artistique), à la demande de la DGCA, sur la diffusion du spectacle vivant français en Europe est venue combler un manque de données régulièrement souligné dans ce domaine<sup>9</sup>. Les principaux résultats de cette étude montrent que si la circulation des productions françaises à l'étranger existe dans des proportions qui ne sont pas négligeables, elle se heurte encore à différents freins essentiellement dans le domaine non musical. Les compagnies de théâtre rencontrent des difficultés souvent liées à l'obstacle linguistique. Les compagnies de danse ne parviennent pas davantage qu'en France à bâtir des séries. La diffusion à l'étranger concerne davantage les compagnies que les structures. Mais la vente des spectacles à l'étranger entraîne très souvent une baisse du prix de cession, qui pèse lourdement sur les producteurs faute d'un dispositif efficient d'aide à l'exportation.

Les travaux de l'ONDA mettent également en lumière « *le manque d'une stratégie d'appui à l'export clairement définie et coordonnée* »<sup>10</sup>, et souligne parallèlement le caractère souvent problématique de l'action croisée entre ministère de la Culture et de la Communication, d'un côté, ministère des affaires étrangères et européennes, de l'autre, principalement par le biais de son opérateur l'Institut français, établissement public à caractère industriel et commercial qui s'est substitué en janvier 2011 à l'association CulturesFrance. Cette conviction est pleinement partagée par la mission, qui considère que la coordination de l'action culturelle de l'Etat à l'étranger devrait être remise sérieusement sur le métier.

Une confusion, à notre avis désastreuse, entre la diplomatie culturelle (assurer le rayonnement des valeurs et l'influence de la France par l'entremise de ses productions artistiques les plus significatives et les plus exemplaires) et la diffusion à l'étranger des créations françaises (élargissement des publics, renforcement et développement de la viabilité économique, fécondation du spectacle vivant français

---

<sup>9</sup> ONDA, *Les échanges entre la France et l'Europe*, avril 2011. Etude portant sur le théâtre, la danse, les arts de la rue, les marionnettes et le cirque, sur les saisons 2006-2007 à 2009-2010.

<sup>10</sup> *Ibid.* note 8, p. 25.

par la rencontre d'auteurs, d'artistes, de producteurs de différentes nationalités surtout européennes, ...), confusion sans doute entretenue, depuis les premiers efforts infructueux du ministère d'André Malraux, par des stratégies corporatistes et des querelles de chapelle, a fini par entraver réellement la diffusion internationale significative des productions françaises du spectacle vivant. Ce secteur n'a en effet pas le privilège, comme celui de la production culturelle industrielle (cinéma et audiovisuel, éditions musicales), de s'inscrire dans une filière économique, à tout le moins dans une filière assez puissante pour assurer son développement au-delà des frontières avec le seul soutien des structures et des relais d'expansion économique publics.

L'atomisation des acteurs intervenant en faveur de la diffusion internationale du spectacle français est source de confusion et d'inefficience. L'aide à la diffusion de la production française est une tâche qui, parce qu'elle obéit à une logique propre, distincte de celle de la diplomatie culturelle – même si les deux missions peuvent parfois se rejoindre ou se compléter –, doit être assumée de manière pleine et entière par le ministère de la Culture.

Si l'on veut bien admettre qu'il existe des politiques culturelles et des axes d'action culturelle pour le spectacle vivant propres à se développer bien au-delà des frontières nationales (comme on admet qu'elles puissent se développer au-delà des frontières régionales intérieures), la mise en cohérence de celles-ci, avec leurs moyens financiers, appelle une réforme intelligente des structures trop longtemps repoussée : le regroupement de ces structures, à commencer par l'Institut français, sous la seule autorité du ministre de la Culture et de la Communication enverrait un signal enfin compréhensible et signifiant au monde du spectacle.

L'étude de l'ONDA identifiait enfin deux grands axes pour une amélioration de la diffusion des spectacles français à l'étranger. Elle recommandait d'une part, en raison de l'importance du repérage de partenaires et de l'entretien d'un réseau de contacts favorisant la diffusion, que des services d'expertise et de conseils individualisés soient mis à la disposition des compagnies et des structures afin de favoriser les rencontres débouchant sur des projets concrets de diffusion ; que soient mis en place, d'autre part, des dispositifs d'appui financier spécifiquement axés sur la diffusion à l'étranger, et plus particulièrement encore sur le territoire européen (près de 80 % des spectacles français présentés à l'étranger le sont en Europe). Dans une logique de développement de projets, il s'agirait là de soutenir les phases de recherche et de développement, puis la phase de consolidation et de pérennisation des démarches, toutes propositions dont l'adoption paraît des plus pertinentes à la mission.

Le « plan d'action pour le spectacle vivant », présenté par le ministre de la culture et de la communication en juillet 2011, a retenu la question de la politique de diffusion européenne et internationale comme l'un de ses axes majeurs, notamment à travers le développement de bureaux spécialisés à l'étranger et la constitution de pôles européens de diffusion ; la mission doute de l'efficacité de tels bureaux jouant le rôle d'intermédiaires. Aujourd'hui, à travers l'Europe, bon nombre de directeurs de lieux et d'artistes se connaissent. Un guichet permettant d'accueillir des projets bilatéraux portés par deux partenaires, l'un français l'autre dans un autre pays, pourrait être plus simple à mettre en place et sans doute tout aussi efficace.

## **2.4. L'enjeu de la diffusion audiovisuelle et de la diffusion numérique**

Au-delà des constats d'une insuffisante diffusion régionale et internationale des productions, la mission veut insister sur les potentialités – dont le diagnostic actuel illustre à ses yeux l'insuffisante exploitation – qu'offrent la diffusion audiovisuelle et la diffusion numérique des œuvres de spectacle vivant représentées en France.

Concernant la diffusion audiovisuelle, des obligations sont fixées dans les cahiers des charges des chaînes publiques en matière, d'une part, de diffusion de captations de représentations et, d'autre part, d'information sur l'actualité du spectacle vivant. Subsidiairement, des engagements quantitatifs sont fixés à l'égard des chaînes privées en termes de diffusion de spectacles dramatiques, lyriques et chorégraphiques ainsi que de concerts donnés par des orchestres français, mais ces « obligations » restent très peu contraignantes, à la fois sur le plan quantitatif et sur le plan des tranches horaires concernées.

La mission considère toutefois que l'exposition du spectacle vivant sur les chaînes de télévision doit être renforcée. Elle déplore tout particulièrement le nombre encore insuffisant de commandes de captations de spectacles par les chaînes publiques : les créations de spectacles en partenariat avec les chaînes publiques – notamment sous la forme de diffusions en direct – devraient être beaucoup plus nombreuses qu'elles ne le sont à l'heure actuelle. Des efforts sont souhaitables à la fois en termes de diffusion de spectacles et d'information sur l'actualité du spectacle vivant, sur des artistes ou sur des œuvres.

La diffusion numérique représente quant à elle un des vecteurs les plus novateurs pour la diffusion du spectacle vivant. L'essor de la vidéo à la demande, en streaming ou en téléchargement, est une tendance de fond dans la modification des pratiques culturelles<sup>11</sup>. Toutefois, cette dynamique concerne aujourd'hui essentiellement les œuvres audiovisuelles et cinématographiques. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, de plateforme de vidéos à la demande spécialisée sur la thématique du spectacle vivant. Or le succès rencontré par la diffusion d'opéras dans les réseaux de deux distributeurs de cinéma démontre à la fois l'intérêt pour de nouvelles formes d'accès aux arts du spectacle vivant et la possibilité d'une démultiplication pour la diffusion de représentations<sup>12</sup>.

La mission retire donc de ses travaux la conviction qu'une réflexion approfondie est à mener sur la mise en place, la promotion, le soutien de plateformes numériques, multi-contenus ou dédiée, faisant une plus large place au spectacle vivant, et ce en lien avec la question de la structuration économique de la filière de production des captations de spectacles.

---

<sup>11</sup> Voir notamment à ce sujet le rapport de Sylvie Hubac : « Mission sur le développement des services de vidéo à la demande et leur impact sur la création. Rapport au centre national du cinéma et de l'image animée », 2011.

<sup>12</sup> L'absence d'études scientifiques d'ampleur sur les publics de ce genre de représentation interdit certes de conclure sur la qualité de cette démultiplication ; mais cela ne remet en rien en cause le constat quantitatif et sociologique de l'intérêt qu'elle suscite

Le développement de la diffusion dématérialisée doit être évalué et accompagné sous peine de voir le spectacle vivant, matrice même de cette nouvelle économie de distribution de contenus, s'affaiblir, voire disparaître ; dans cette nouvelle sphère de création et de diffusion le spectacle vivant a sans doute de nouvelles formes à explorer, il faut sûrement l'y aider.

### **3. Des problématiques propres à chaque discipline**

Toutes les disciplines des arts vivants sont confrontées, à des degrés divers mais de façon certaine, aux grands enjeux structurants que nous avons exposés dans les deux chapitres précédents. Chacune d'elle doit néanmoins aussi faire face à des difficultés qui lui sont plus spécifiques. Il ne s'agit évidemment pas ici d'énoncer un diagnostic exhaustif mais de pointer les problématiques les plus saillantes dont la solution pourrait être trouvée par des voies financières. Par ailleurs, certaines de ces problématiques sont encore communes à plusieurs disciplines : la question des marges artistiques, liées à l'augmentation des charges fixes et au recul des financements publics, centrale dans l'économie du secteur subventionné, est partagée aussi bien par le théâtre, que par le spectacle musical ou la danse.

#### **3.1. *L'art dramatique***

L'art dramatique occupe une place très importante dans le spectacle vivant puisqu'il représente environ la moitié de la programmation des lieux polyvalents (et évidemment presque 100 % de celle des théâtres). Dans ce domaine, un certain effet d'optique conduit souvent à ne s'intéresser qu'à la sphère subventionnée, la plus importante en nombre d'institutions et en productions.

La mission a souhaité surtout dépasser les a-priori qui tendraient à opposer théâtre public et théâtre privé et les intégrer pareillement à sa réflexion : elle considère qu'ils participent ensemble d'une utilité publique culturelle et contribuent, par des voies différentes mais complémentaires, aux buts collectifs de l'action en faveur du spectacle vivant. Les problématiques qui pèsent sur la structuration et la pérennité de chacun des deux secteurs ne sont toutefois pas identiques.

Un premier constat : conséquence de l'augmentation des charges fixes des lieux de création et de diffusion et de la stagnation ou de la baisse amorcée des financements publics, (Etat et collectivités territoriales), la réduction des marges artistiques du **secteur subventionné** est critique. A titre d'exemple, les quinze institutions de la décentralisation d'Ile-de-France (CDN et scènes nationales hors Paris) ont perdu en sept ans plus de six millions d'euros par le seul mécanisme de l'inflation lié à la non-réévaluation des subventions de l'Etat, auquel s'est ajouté ponctuellement un désengagement de certaines collectivités territoriales. Mais l'Ile-de-France n'est pas seule dans ce cas : l'érosion a touché tout le secteur.

Le spectacle vivant, le théâtre en particulier, existent essentiellement grâce aux talents d'hommes et de femmes. Mais si ceux-là ne trouvaient plus des institutions pérennes à même d'accueillir les œuvres et de poser un rapport continu au public, un coup fatal serait porté à la vitalité créatrice de notre pays.

Si les dites institutions n'ont de légitimité que par les œuvres qu'elles sont capables de faire naître, et donc des artistes qu'elles engagent, le temps est passé pour la plupart des lieux, où les coûts de fonctionnement croissaient sans retenue. Les équipes dirigeantes ont su, pour la plupart, faire preuve d'adaptation et d'ingéniosité. Mais une érosion continue des marges artistiques amènerait à rendre valide la critique selon laquelle ces structures «seraient de gros navires dont la maintenance est à ce point onéreuse qu'ils doivent rester à quai de plus en plus souvent ». Dès lors que les possibilités d'action s'avèrent amenuisées, la critique que ces lieux sont trop onéreux trouve aisément un terrain pour se développer.

Second constat : le théâtre public est confronté d'une façon très particulière à la problématique de la tarification. Le coût d'un spectacle peut y être jusqu'à quatre fois (voire plus) supérieur à la recette de billetterie. Ceci peut choquer : mais c'est bien pour permettre de pratiquer des prix de places accessibles à tous que des subventions publiques lui sont octroyées. Au reste, paradoxalement, la pression de la logique d'équilibrage financier a conduit de plus en plus de programmateurs à réduire les séries de représentations pour afficher des taux de fréquentation élevés et réduire les pertes. Bien évidemment, ceci se fait au détriment du développement des publics.

L'importance relative des moyens financiers consacrés aux établissements subventionnés doit être mise en perspective et en relation avec la précarité toujours plus grande de **compagnies subventionnées** tributaires de micro-subventions et d'engagements trop rares pour assurer leur viabilité. Car les uns ne peuvent pas vivre sans les autres et la mise en place d'un réseau de compagnies nationales qui pourraient être adossées à des théâtres nationaux, CDN ou scènes nationales, aux marges artistiques restaurées, devrait constituer le poumon du théâtre français.

En dehors d'aides très particulières accordées à certaines compagnies qui en réalité traduisent une reconnaissance (presque toujours légitime) à un artiste, acteur important de l'histoire du théâtre contemporain, le soutien aux compagnies semble encore largement dispersé et surtout peu efficient.

Les compagnies indépendantes sont soumises à une série de facteurs défavorables à l'émergence des nouveaux talents et à la durabilité des projets : incapacité, du fait de la réduction de la demande, à produire suffisamment pour vivre ; réduction des séries dans les réseaux de diffusion, aggravant le problème précédent ; réduction drastique des marges de production qui contraint à multiplier les petits projets ; un certain nombre de lieux préfèrent accueillir les compagnies « à la recette » plutôt que d'acheter les spectacles ; peu d'aides pour vendre les spectacles à l'étranger...

La problématique financière prend donc une importance capitale pour l'émergence et la durabilité des compagnies : de sorte qu'on peut se demander si des subventions inférieures à un certain seuil (100, 150, 200 000 € annuels ?) présentent réellement un intérêt. Et même quelle efficience réelle peut encore avoir la distribution de

subventions de quelques milliers d'euros.

Là encore se pose la question de savoir quels sont les objectifs que poursuit l'Etat en subventionnant les compagnies et, partant, quels moyens il se donne, avec quelle efficacité attendue. Et au-delà comment ces objectifs et ces moyens peuvent être mis en cohérence avec ceux des collectivités territoriales par ailleurs très engagées auprès des compagnies notamment pour le développement des territoires et l'animation culturelle.

Le **théâtre privé** (et son Fonds de soutien) connaît aujourd'hui, pour sa part, une situation moins favorable qu'elle n'a été et qui signe une fragilisation préoccupante.

La première des causes de cette fragilisation n'est pas propre au théâtre, et au reste affecte toutes les formes de spectacle vivant : elle tient à une explosion de l'offre culturelle et de loisirs qui sollicite le public de toutes parts soit sur des créneaux traditionnels renouvelés, soit sur des activités nouvelles qui tendent à occuper une part croissante du temps libre. Contraint de faire des arbitrages, en temps et en budget, le public se dirige plus naturellement vers les activités que son « temps de cerveau disponible » lui permet de rendre présentes à son esprit...

La deuxième est plus spécifique au théâtre et concerne la concurrence déloyale développée depuis une quinzaine d'années par l'ouverture « sauvage » de lieux de spectacle, spécialisés dans la location horaire, qui, sans vergogne, sans risque, et encouragés par la passivité des pouvoirs publics, exploitent le besoin de reconnaissance et de jeu de jeunes artistes et de compagnies ; l'exemple donné par des professionnels du théâtre qui eux même exploitent des lieux sans respecter les normes (sociales, de sécurité, ...) depuis de très nombreuses années n'a pas été de nature à contenir ce phénomène que l'on qualifie souvent d'« avignonisation » et qui affecte essentiellement la région parisienne.

Ce contexte est aujourd'hui aggravé par une fragilisation concomitante du Fonds de soutien imputable à une diminution de ses ressources face à un accroissement de ses charges d'intervention.

Du côté des ressources la subvention de l'Etat stagne à un niveau (0,5 % du budget du spectacle vivant) sans commune mesure avec le public du théâtre privé (la moitié de la fréquentation nationale de l'ensemble des théâtres publics et privés), celle de la Ville de Paris a, certes dans un contexte de relative austérité, connu une diminution notable au cours des dernières années (- 23% en euros constants depuis 2008).

L'augmentation de la recette de la taxe fiscale qui alimente le Fonds (+ 1,4 M€ depuis 2007) n'a que partiellement couvert la diminution des financements publics ; et elle ne suffit pas à couvrir l'accroissement des charges de la garantie de déficit compte tenu de la dégradation des résultats d'exploitation des théâtres constatée au cours des dernières années (pour les mêmes raisons que se sont dégradés les comptes d'exploitation du secteur subventionné).

Aujourd'hui, selon des études convergentes dont les tendances ne sont pas sérieusement contestées, chaque fauteuil/spectateur vendu est subventionné à hauteur de 60 à 70 € dans les CDN et les théâtres de la ville de Paris, jusqu'à près

de 120 € dans les théâtres nationaux, et pour moins de 3 € dans les théâtres privés.

Sauf à contester à ce secteur la juste place qui est la sienne dans les politiques de développement du spectacle théâtral, la remise à niveau des soutiens publics est une mesure particulièrement structurante à envisager.

Car derrière cette situation c'est la contribution du théâtre privé à cette utilité publique partagée qui pourrait être mise en danger, notamment par l'incapacité des outils de mutualisation à faire face : or, si le théâtre privé a démontré l'originalité de son modèle économique et de production c'est bien à travers ce dispositif de mutualisation des risques de production sans lequel il est patent que nombre de lieux historiques auraient disparu depuis fort longtemps, nombre d'auteurs et de nouveaux talents n'auraient pas trouvé leur scène.

### **3.2. *Le spectacle musical***

En matière de spectacle vivant, la musique occupe une place singulière et les politiques du ministère de la Culture dans ce secteur diffèrent quelque peu de celles qu'il conduit dans les autres domaines du spectacle. Ces différences s'expliquent notamment par la nature même du public concerné qui, au-delà des spectateurs des opéras, des concerts, comprend également : le public de l'enseignement spécialisé et de la pratique musicale amateur, pratique culturelle la plus répandue en France ; le public plus large encore des consommateurs des produits de l'industrie musicale, diffusés par le disque, la radio, la télévision, Internet.

Depuis les années 1980, le ministère de la Culture a agi sur l'ensemble – et à tous les niveaux – du champ musical, touchant à la fois consommateurs, auditeurs, spectateurs, musiciens amateurs et professionnels (alors qu'en comparaison, dans le domaine du théâtre, le ministère s'est au contraire concentré sur la pratique professionnelle – production et diffusion – la pratique amateur et l'enseignement occupant une place beaucoup moins importante qu'en musique).

En outre, le secteur musical est accompagné par les collectivités publiques depuis très longtemps : avec les musées, les écoles de musique et les théâtres lyriques ont reçu au XIX<sup>e</sup> siècle les premières subventions municipales ; les politiques d'aménagement du ministère de la Culture ont été conduites en collaboration avec les municipalités pour consolider les institutions existantes (orchestres, conservatoires, opéras...).

Avant même les premières lois de décentralisation des années 1980, le ministère de la Culture avait tissé des relations avec les conseils généraux, et avec certains offices publics régionaux, créant des associations pour le développement des pratiques amateurs et de l'enseignement spécialisé. La logique d'aménagement du territoire culturel, dans le domaine de la musique, était ainsi plus diversifiée que dans d'autres secteurs du spectacle vivant. S'y est ajouté une logique d'accompagnement législatif et réglementaire en faveur du secteur privé et de la filière musicale qui a été déterminante. C'est ce faisceau très large d'interventions qui est aujourd'hui mis à mal par la fragilisation de leurs mécanismes de financement.

L'un des problèmes qui a été le plus fortement exprimé devant la mission est celui du manque ou de la répartition sous-optimale des lieux de représentation quel que soit le genre.

D'une part, les lieux destinés aux représentations de musiques savantes sont parfois défectueux sur le plan acoustique (le « plan auditorium » engagé par la DGCA vise à apporter une réponse à cette difficulté). D'autre part, le travail de mise en relation des musiciens (orchestres et surtout ensembles) avec les scènes disponibles est aujourd'hui insuffisant, à tout le moins peu efficient. Certains auditoriums de qualité ont été construits dans des lieux où il n'y avait pas d'orchestre résident (le Grand Théâtre de Provence, par exemple).

Les orchestres permanents résident beaucoup et ne circulent que très peu ; s'ils se déplacent, c'est rarement au-delà de leur région. Les moyens consacrés à la résidence des ensembles et à la coproduction sont faibles. En particulier, les lieux pluridisciplinaires que sont les scènes nationales, dont la mission première est de favoriser la diffusion, n'accueillent pas assez d'ensembles en résidence et ne coproduisent pas assez.

S'agissant des 140 lieux de musiques actuelles recensés (dont un grand nombre a été créé dans les années 1970 et 1980, et soutenu progressivement par les collectivités territoriales) on constate que leur cartographie couvre très inégalement l'ensemble du territoire. Seule la moitié de ces lieux bénéficie à ce jour d'une convention SMAC. Certes le ministre de la Culture et de la Communication a annoncé, lors du dernier Printemps de Bourges, un plan de développement pour les scènes de musiques actuelles visant à l'implantation d'une SMAC, au moins, par département d'ici 2015 ; mais c'est aussi la redistribution raisonnée des lieux qui devrait être étudiée.

### **3.3. La danse**

Le domaine de la danse présente aussi des particularités qui le distinguent fortement par rapport au reste du spectacle vivant. Ce sont surtout les artistes et interprètes eux-mêmes qui sont concernés.

Les carrières de danseurs sont très différentes de celles des artistes dramatiques ou des musiciens. Elles commencent et se terminent tôt, ce qui pose deux problèmes spécifiques : la question du niveau général d'études à l'entrée dans la profession, qui peut se révéler par la suite un frein à certains débouchés ; la question de l'accompagnement à la reconversion et de la seconde partie de carrière, qui peut s'avérer complexe.

Les danseurs ont besoin d'infrastructures spécifiques pour l'entraînement et les répétitions. Celles-ci manquent sérieusement et lorsqu'elles existent ne sont pas nécessairement accessibles financièrement aux artistes. Ce besoin se rapproche de ceux des circassiens, avec des contraintes tout aussi exigeantes : entraînement quotidien, adaptation du lieu (sol, hauteur, barres...), accompagnement par un entraîneur qualifié. Chez les danseurs, les questions de santé et de sécurité au travail sont essentielles.

Ce métier se caractérise le plus souvent par une grande polyvalence, (le danseur-interprète peut être très tôt conduit à assumer en même temps d'autres métiers : chorégraphe, administrateur d'une compagnie, formateur...) et par une forte mobilité (un danseur fait souvent carrière dans plusieurs pays, et tourne hors de France en moyenne davantage que les interprètes des autres disciplines). La polyvalence et la mobilité des danseurs créent un manque de stabilité et de permanence dans un lieu, et une carrière en dents de scie, qu'il est parfois complexe de reconstituer au moment de la reconversion.

### **3.4. Les arts de la rue**

*« Tracer un portrait des arts de la rue aujourd'hui serait une gageure, tant ils sont de plus en plus divers. Les traditions revisitées y coexistent avec les technologies de pointe, les rituels collectifs avec les dispositifs intimes, la parodie avec le drame, l'exotisme avec le quotidien ... Pratiquant largement le mélange des genres et l'interaction avec le public, ils sont peut-être la version populaire de l'art postmoderne ... En quelques décennies les arts de la rue ont élargi et complexifié leurs pratiques. Ils demeurent, fondamentalement, une appropriation temporaire et symbolique de l'espace commun, artistes et publics réunis »<sup>13</sup>.*

La place des arts de la rue est désormais reconnue. Entre 2005 et 2007, le « Temps des arts de la rue » a permis un essor de ce secteur ainsi qu'une visibilité accrue. Un nouveau label « Centre national des arts de la rue » (CNAR) a été créé en 2010. Le plan d'actions pour le spectacle vivant, présenté par le ministre de la culture en juillet 2011, a adopté comme l'un de ses objectifs prioritaires celui de conforter

---

<sup>13</sup> Sylvie Clidière, *Le Goliath, guide des arts de la rue et des arts de la piste*, Ed. Hors les Murs, 2008

financièrement les lieux de fabrication des arts de la rue.

En une dizaine d'années beaucoup a été fait pour assurer à ces « arts indisciplinaires » non pas tant une reconnaissance, que le fond libertain de leur engagement récuserait facilement, mais tout simplement une place dans la conscience (notamment des décideurs, financeurs, acheteurs de spectacles) et dans les pratiques collectives, et, d'autre part, transformer les expériences spontanées des années soixante-dix en un métier.

Les arts de la rue sont dès lors aujourd'hui confrontés à la problématique de la consolidation du fonctionnement des structures, de la transmission des expériences, du renouvellement des formes que les politiques conduites jusqu'alors ont surtout servi à faire émerger.

L'identité sociale et artistique des arts de la rue ayant été forgée, au moins dans ses fondamentaux, cette consolidation passe sans doute désormais par un soutien financier plus organisé et plus structurant. Les représentants de ces disciplines pouvait à juste titre faire valoir à la mission la faiblesse comparée des financements qu'y consacre l'Etat : le budget total consacré aux neuf Centres nationaux des arts de la rue (CNAR) était d'un peu moins de 3 M€ en 2012, l'équivalent de la subvention accordée à un seul Centre dramatique national (CDN) de taille importante<sup>14</sup>. Les conventionnements de compagnies avec l'Etat sont rares, dotés au total d'un budget équivalent à celui des CNAR, plus souvent financés de manière indirecte par la mise à disposition d'espaces de répétition ou de fabrique. Le soutien de l'Etat aux principaux festivals de diffusion des arts de la rue (Aurillac, Châlons-sur-Saône, notamment) est faible en comparaison avec la reconnaissance de ces formes de création et d'expression. De sorte que l'émergence, aussi bien des formes que des générations, reste fortement contingente.

Cette situation aboutit à une lourde dépendance des arts de la rue à l'égard des collectivités territoriales, qui en sont les principaux financeurs à travers l'achat des spectacles. Encore faut-il relever que même là les compagnies d'art de la rue rencontrent les difficultés inhérentes à un modèle économique sans billetterie : le besoin de trésorerie pour assurer la fabrication des spectacles préachetés, encore plus pour financer le travail innovant sur les formes, est rarement assuré par les acheteurs. Nul surprise alors que les quelques dizaines de compagnies qui arrivent à survivre (sur un millier recensées) n'emploient, en moyenne et qu'avec peine, un seul salarié permanent.

---

<sup>14</sup> La subvention des CDN varie entre 0,6 M€ et 4,9 M€ avec une moyenne de 1,5 M€. Quatre CDN bénéficient d'une subvention supérieure à 3M€ : près de 5 M€ pour le CDN de Nanterre, environ 4 M€ pour le TNP de Villeurbanne et presque 3 M€ pour les CDN de Rennes et de Marseille. Source : PLF 2012, Projet annuel de performances du programme 131 « Création », p. 158.

### **3.5. Les arts du cirque et de la piste**

De même que la mission n'a pas admis d'opposer théâtre privé et théâtre subventionné, elle juge stérile, voire contreproductif, d'opposer cirque de tradition et cirque de création. Le fait que l'un se présente ou soit perçu comme plus « intellectuel » et créatif, que l'autre soit considéré comme plus divertissant et populaire, n'empêcherait pas que les deux voies d'un même art circassien contribuent de façon complémentaire à faire vivre des disciplines et des productions qui trouvent toutes leur public. Bien entendu les entreprises circassiennes selon qu'elles pratiquent le spectacle à numéros (en lieu fixe ou sous chapiteau itinérant) ou le spectacle écrit dans une continuité scénographique et dramaturgique, ne sont pas confrontées exactement aux mêmes problèmes.

Le cirque de tradition est, pour ce qu'il en reste, généralement économiquement viable et même rentable ; mais cette affirmation globale cache sans doute des disparités importantes, d'autant plus que ce milieu manque sérieusement de contrôle et de régulation sur les plus petites structures. Si son modèle de production et de financement est différent il n'est cependant pas très éloigné, économiquement, des parcs d'attraction de toutes sortes<sup>15</sup>. Mais ce cirque de tradition, dont nul ne saurait souhaiter déceimment la disparition pure et simple, connaît cependant, au plan artistique, culturel et social, un déclin significatif depuis les années 1960 époque à partir de laquelle de nouvelles formes sont apparues, aujourd'hui réunies sous le vocable de cirque de création.

Comme les arts de la rue, le cirque de création se caractérise par une très forte vitalité. Son essor a néanmoins commencé il y a déjà plus de trente ans. L'« Année des arts du cirque » en 2002, ainsi que la création du label « Pôle national des arts du cirque » (PNC) en 2010 sont venus consacrer cette forme circassienne. Deux problèmes principaux se posent aux professionnels de ce secteur.

D'une part, on constate – comme dans l'ensemble des disciplines du spectacle vivant – un manque de lieux d'entraînement et de répétitions. La plupart des circassiens sont confrontés à la difficulté de trouver, dans l'attente d'un contrat, un lieu de travail et d'entraînement adapté, difficulté aggravée par le caractère fondamentalement itinérant de ce métier.

Les circassiens se trouvent d'autre part de plus en plus contraints, pour des raisons financières, de représenter le cirque de création sur des scènes plutôt que sous chapiteaux, alors même que les contraintes techniques inhérentes à la scène peuvent nuire à la créativité artistique dans cette forme. Des disciplines substantiellement attachées à l'identité du cirque, comme toutes les disciplines d'acrobatie aérienne, d'art équestre ou de dressage, ne peuvent en effet être facilement transposées sur une scène, et sont réservés aux représentations sous chapiteau. Aujourd'hui à peine 20 % des quelque 400 compagnies de cirque de création possèdent un chapiteau (ou un dispositif analogue) ; le coût élevé d'acquisition et d'entretien, la difficulté à trouver des espaces d'installation qui ne

---

<sup>15</sup> Sur le lien entre cirque de tradition et parcs à thème on peut évoquer ici Jean Richard comédien, fondateur et directeur du cirque portant son nom, et créateur du premier parc à thème de France (La mer de sable à Ermenonville) en 1963

soient pas relégués en bordure de villes loin des centres culturels ou sociaux actifs, conduisent *volens nolens* les nouveaux circassiens à revenir à des formes plus petites, voire aux numéros courts, faute de pouvoir développer et abriter les grandes formes.

La problématique du chapiteau est un peu différente pour le cirque de tradition qui a généralement la capacité financière à faire face à l'investissement ; le problème du manque d'emplacements pour les chapiteaux est commun à l'ensemble des professionnels du secteur, et peut être un peu plus lourd pour les cirques de tradition des grandes familles dont les équipements sont beaucoup plus volumineux et les jauges incomparables avec celles du nouveau cirque. Ajoutons que, pour faire écho à l'observation relative au manque de contrôle et de régulation d'un secteur à la sociologie très rude, le souhait de la création d'un label spécifique au cirque de tradition venant récompenser d'une part le respect attesté d'obligations sociales, fiscales et de sécurité, d'autre part la qualité des spectacles présentés, a été émis devant la mission qui n'a pas jugé cette demande extravagante. L'attribution d'un tel label pourrait être dissociée de toute logique de subvention.

\*

## SECONDE PARTIE

### DES AXES D'EFFORT CIBLES ET DES POINTS D'APPUI STRUCTURANTS ASSIS SUR DES SOURCES EXTRABUDGETAIRES ET UN MODE DE FINANCEMENT NOVATEURS

En appui des objectifs généraux de la politique culturelle – soutien à la création artistique ; valorisation du patrimoine ; élargissement des publics dans un objectif de démocratisation ; soutien à l'emploi et aux métiers artistiques ; défense de la diversité culturelle - la mission juge essentiel que soient énoncés des objectifs propres à l'action publique en matière de spectacle vivant, nourris des éléments majeurs de diagnostic proposés par le présent rapport.

La formulation de ces objectifs est tout sauf une délectation sémantique qui permettrait de détourner l'attention des faiblesses structurelles du secteur, d'éluder les graves problèmes financiers que rencontrent les pouvoirs publics, donner l'apparence du changement et ouvrir des débats byzantins qui repousseraient le temps de l'action. Elle est la traduction concrète de la convergence recherchée entre les expertises et les attentes, souvent divergentes, recueillies au cours des auditions : convergence autant que possible, et non pas compromis fade ou addition des revendications de chacun.

C'est une démarche positive, qui ne fait pas table rase des références passées, mais aspire plutôt à structurer les dispositifs en faveur du spectacle vivant autour de quelques messages-clés. Et c'est en écho à l'esprit d'écoute et d'initiative positive qu'elle a adopté au long de ses travaux, que la mission propose de renforcer les politiques publiques du spectacle vivant autour de quatre objectifs.

#### 1. Quatre objectifs renforcés pour le spectacle vivant

##### *Intégrer création et diffusion dans un continuum culturel*

Il faut dépasser la logique d'opposition, à bien des égards stériles, entre création et diffusion. Si le cycle de création est déconnecté de celui de la diffusion, le risque est grand d'une surproduction d'œuvres avec pour corollaire la fragilisation financière des structures et l'éviction des courants les plus innovants et les plus marginaux<sup>16</sup>. A l'inverse, si l'exigence de diffusion prime celle de la création dans l'allocation des financements publics, la pente naturelle est une survalorisation (et, à terme, un appauvrissement) du répertoire au détriment de la création.

Les deux temps forts de la production de spectacle que sont la création et la diffusion doivent donc être envisagés en continuité et en complémentarité l'un de l'autre. Des

---

<sup>16</sup> Cf. rapport de Bernard Latarjet (2004) : « (...) on ne peut que constater ce paradoxe qui fait que la plus grande diversité de l'offre ne conduit pas nécessairement à une grande diversité des pratiques. En matière musicale, des études ont montré que l'augmentation du nombre des titres disponibles allait de pari avec la concentration de la consommation sur un nombre réduit de *blockbusters* ».

critères exigeants de diffusion devraient être intégrés aux projets de création ou de nouvelle production ; diverses formes de diffusion pourraient à cet égard être encouragées : coproductions entre théâtres publics, entre CDN et Maisons d'opéra, entre partenaires français et étrangers, entre théâtre publics et théâtres privés, coproductions entre secteur public et privés (dans le théâtre), coproductions entre diverses institutions lyriques, retransmissions sur écran, etc. Les financements publics devraient encourager tout particulièrement la diffusion d'œuvres de création (en augmentant les taux et la durée de subventionnement de ces productions, par exemple). La couverture médiatique de la création devrait être accrue.

### ***Reconquérir les marges artistiques du secteur subventionné***

La stabilisation, voire la diminution, des financements publics, couplées à la dispersion des aides, conduisent à la réduction des budgets de production dans un contexte d'inflation des coûts de structure (masse salariale, fonctionnement courant, énergies) et des matériaux.

Il est désormais impératif de redonner des marges de manœuvre budgétaires aux projets artistiques par : la mobilisation de financements supplémentaires affectés aux coûts artistiques ; l'accompagnement des structures subventionnées dans l'amélioration de leur gestion et de leur maîtrise des coûts de fonctionnement, ce qui pourrait impliquer un audit de l'ensemble des structures subventionnées, principalement des structures labellisées. Sans perdre de vue que le budgétaire doit servir l'artistique et non l'inverse

### ***Réaffirmer le rôle des artistes du spectacle vivant dans la société***

Il serait réducteur et parfaitement illégitime de mener une politique de soutien au spectacle vivant sur de seuls critères, voire à de seules fins esthétiques. Depuis l'avènement de la République le soutien du souverain (le peuple) au développement de la culture ne peut en effet légitimement dépendre du goût d'un seul ou de quelques-uns : la qualité artistique, à ne pas confondre avec la « valeur artistique » qui rejoint le goût dans son acception courante, est le seul critère acceptable. Et cette qualité a beaucoup à voir avec la capacité créative, avec le métier, avec l'expérience parfois mais pas systématiquement, avec la capacité raisonnable à durer.

Au contraire – et nous l'avons rappelé dès l'avant-propos - il apparaît impératif de reconnaître le lien organique entre le projet artistique d'une part, et le projet social d'autre part : le spectacle vivant, c'est tout à la fois des pratiques artistiques participant au dynamisme et au rayonnement de la culture française, une industrie créative contribuant au développement économique de notre pays, et un facilitateur de lien social.

La reconnaissance de ce lien organique permettrait d'accroître la présence du spectacle vivant dans de nombreuses politiques publiques. A l'instar des « clauses sociales » qui se mettent en place dans le cadre des marchés publics depuis 2001, ou encore de la clause du 1% artistique permettant de réserver un (faible)

pourcentage du montant des travaux de constructions publiques au financement d'une commande ou d'une acquisition d'œuvre d'art plastique, il pourrait être imaginé d'appliquer à certaines initiatives publiques une *clause du spectacle vivant*.

Certains domaines s'y prêtent tout naturellement : l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur, dont les cursus pédagogiques pourraient accorder une place plus importante au spectacle vivant ; les projets d'aménagement du territoire - rénovation urbaine, création de zones d'aménagement commercial – pourraient intégrer plus systématiquement un volet « offre de spectacle vivant ». A cet égard, on note avec satisfaction que le projet du Grand Paris, loin de se réduire à de nouveaux axes de transports en commun, comprend aussi une « dimension culturelle »<sup>17</sup>.

### ***Promouvoir rencontres et fertilisations croisées entre disciplines du spectacle vivant***

La question est ici, sur des bases et avec des intentions professionnelles, de favoriser les échanges au-delà de quelques expériences significatives – parfois heureuses - mais dispersées. Faire émerger des formes nouvelles, des rapport novateurs aux publics, aux interprètes, par la fertilisation croisées des disciplines des arts vivants et, bien plus, de ces disciplines avec d'autres, ou avec des regards, moins traditionnellement associés au spectacle, nous semble une voie à approfondir (et à soutenir), propre à structurer profondément et durablement le spectacle vivant français.

\*

La poursuite de ces quatre objectifs nécessiterait la déclinaison de plusieurs mesures concrètes, selon un programme en trois actes qui constitue la structure générale des recommandations de la mission :

- l'Acte I, normatif, s'attachera à élaborer et adopter une loi d'orientation pour le spectacle vivant, par laquelle la nation déterminerait les axes structurants de l'intervention publique, de l'Etat et des collectivités locales, dans ce domaine ;
- l'Acte II, financier, fondera et mobilisera de nouvelles ressources au service de cette politique publique ;
- l'Acte III, organisationnel, clarifiera l'architecture institutionnelle et proposera des outils nouveaux de soutien au spectacle vivant.

A ces orientations générales, qui ont vocation à structurer la politique d'ensemble du spectacle vivant, s'ajouteraient naturellement une série de mesures particulières, assises sur les points saillants du diagnostic posé et répondant aux faiblesses constatées, et aux attentes des professionnels et des publics de chaque discipline.

---

<sup>17</sup> Objet d'un rapport de M. Daniel Janicot, remis au Président de la République en 12 janvier 2012 et rendu public

## 2. Acte I : Une loi d'orientation pour le spectacle vivant

### 2.1. Problématique générale d'une loi d'orientation

L'adoption d'une loi d'orientation pour le spectacle vivant, souhaitée par de nombreux professionnels du secteur, a été évoquée à plusieurs reprises au cours des dernières années. C'était notamment une des préconisations inscrites dans les conclusions des Entretiens de Valois.

Au terme de sa réflexion, la mission propose d'avancer résolument dans cette voie. Le vote par le Parlement d'une telle loi serait l'occasion d'un débat utile et fécond sur les fondements et l'avenir de ce secteur. Cette loi marquerait, de manière forte, l'attachement de la nation au spectacle vivant. Elle permettrait d'une part de clarifier durablement les orientations et l'articulation des politiques publiques, d'autre part de créer certains outils ou d'en renforcer d'existant.

Trois remarques liminaires propres à éclairer le travail des concepteurs et des promoteurs de cette loi doivent toutefois être faites.

En premier lieu, les lois d'orientation votées par le Parlement disposent très majoritairement dans des domaines qui ne relèvent pas de la politique culturelle. Citons, à titre d'exemples, la loi du 14 mars 2011 d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure, la loi du 5 janvier 2006 d'orientation agricole, la loi du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique, la loi du 23 avril 2005 d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école, la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine, la loi du 9 septembre 2002 d'orientation et de programmation pour la justice ou encore la loi du 9 juillet 2001 d'orientation sur la forêt. Il y a donc peu d'exemples aisément transposables sur lesquels s'appuyer.

Il n'est pas indifférent de relever, ensuite, que, contrairement à une idée répandue, peu de domaines de la politique culturelle font l'objet d'une véritable loi d'orientation :

- le domaine du livre a été encadré par la loi du 10 août 1981 relative au prix du livre, dite « loi Lang », mais cette loi se limite à des dispositions précises encadrant les politiques tarifaires et ne contient aucune disposition à caractère général fixant les principes directeurs de l'action publique pour le livre ou la lecture ;

- concernant l'audiovisuel, la loi du 29 juillet 1982 sur la communication audiovisuelle comprenait des dispositions relatives aux grands objectifs du « *service public de la radiodiffusion sonore et de la télévision* », mais ces dispositions demeuraient marginales par rapport à l'objet principal de la loi, qui visait à affirmer la liberté de la communication audiovisuelle et à procéder à une réorganisation institutionnelle du secteur ;

- le cinéma ne bénéficie pas plus d'une loi d'orientation : la partie législative du code du cinéma et de l'image animée débute par une liste des missions du CNC (article L. 111-2), mais ne contient pas à proprement parler d'énoncé des grandes orientations de la politique publique du cinéma ;

- s'agissant du patrimoine monumental, la loi du 31 décembre 1913 sur les monuments historiques définit les critères et les effets du classement, mais n'énonce pas de grandes orientations de politique publique, pas davantage que les deux lois de programme du 5 janvier 1988 et du 31 décembre 1993 relatives au patrimoine monumental, dont le seul objet est de fixer une programmation budgétaire pluriannuelle.

- la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France serait la plus proche d'une loi d'orientation en ce qu'elle fixe de grandes orientations générales, mais elle contient néanmoins principalement des dispositions normatives précises : règles de domanialité, création d'un label « musée de France », dispositions fiscales nouvelles à travers une série de modifications du code général des impôts.

Il faut noter enfin que, sous le vocable « loi d'orientation », sont votées des lois qui contiennent principalement ou exclusivement des dispositions normatives très précises, sous la forme de modifications des codes régissant le domaine concerné : code de procédure pénale pour la sécurité intérieure, code rural pour l'agriculture ou encore code de l'éducation pour l'école.

L'absence de caractère normatif de dispositions contenues dans une loi d'orientation a d'ailleurs déjà fait l'objet d'une censure par le Conseil constitutionnel : par une décision du 21 avril 2005, le Conseil constitutionnel a censuré des dispositions de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école, au motif qu'elles étaient « *manifestement dépourvues de toute portée normative* »<sup>18</sup>.

De l'ensemble de ces éléments résulte l'idée qu'une loi d'orientation sur le spectacle vivant ne saurait être une simple addition de grands principes directeurs généraux, dénués de toute portée normative, éléments importants néanmoins (et susceptible de débats parlementaires) mais qui n'auront vocation qu'à figurer dans l'exposé des motifs de la loi.

## **2.2. Adopter des dispositions normatives et structurantes**

L'élaboration d'une loi d'orientation est souvent comprise comme indissociable de celle d'une loi de programmation (et parfois même les deux font l'objet d'une confusion dans l'esprit du public) ; la pertinence intellectuelle et politique de cette association est réelle. Mais il ne faut pas se leurrer : tant que la loi organique ne permettra pas de disposer de programmes pluriannuels de finances publiques juridiquement contraignants pour l'Etat tous les engagements à long terme au-delà de l'horizon annuel (subventions, conventions, contrats d'objectifs et de moyens, ...) resteront des promesses de financement de principe. La maîtrise des finances

---

<sup>18</sup> Décision n° 2005-512 DC du 21 avril 2005. Les dispositions censurées par le Conseil constitutionnel étaient les suivantes : « *L'objectif de l'école est la réussite de tous les élèves. – Compte tenu de la diversité des élèves, l'école doit reconnaître et promouvoir toutes les formes d'intelligence pour leur permettre de valoriser leurs talents. – La formation scolaire, sous l'autorité des enseignants et avec l'appui des parents, permet à chaque élève de réaliser le travail et les efforts nécessaires à la mise en valeur et au développement de ses aptitudes, aussi bien intellectuelles que manuelles, artistiques et sportives. Elle contribue à la préparation de son parcours personnel et professionnel* ».

publique est à ce prix. Paradoxalement cela peut donner encore plus de force à la nécessité d'une loi d'orientation : en établissant des définitions sans ambiguïté, en énonçant des objectifs de politique culturelle et des principes clairs d'action et de fonctionnement des structures, des réseaux, des outils d'intervention, en fondant les bases de nouvelles ressources, une loi d'orientation permettrait de disposer d'un cadre sûr, souple mais structuré, au sein duquel pourront se faire des choix moins sujets au soupçon d'incohérence, voire au soupçon d'arbitraire. Une loi de programmation (dont la crédibilité serait, comme toutes, affectée par les aléas des finances publiques) sans loi d'orientation n'aurait aucun sens ; mais une loi d'orientation sans programmation budgétaire resterait signifiante.

La loi d'orientation sur le spectacle vivant pourrait tout d'abord donner une définition du spectacle vivant, établir une liste précise des disciplines qui en relèvent et des différentes formes (non limitativement). Actuellement le spectacle vivant n'est défini qu'indirectement dans le code du travail (article L. 7122-1), à travers des dispositions relatives aux entrepreneurs de spectacle vivant, issues de l'ordonnance du 13 octobre 1945 relative aux spectacles : « *Les dispositions de la présente section s'appliquent aux entrepreneurs de spectacles vivants 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 percevant une rémunération* ». Il serait heureux par exemple de tirer profit de ce véhicule normatif pour lever autant que possible certaines ambiguïtés qui affectent (cf. infra sur le Fonds d'intervention) la perception de certaines taxes en fonction de la nature des spectacles, en précisant des concepts tels que « spectacle de variété », « continuité dramatique », « spectacle musical » ...

Cette loi d'orientation pourrait également contenir des dispositions recensant à la fois les différents dispositifs de financement du spectacle vivant et les acteurs concourant à la politique publique du spectacle vivant. Ici le rôle (déterminant), les engagements des collectivités territoriales dans le financement du spectacle vivant devraient être rappelés, soulignés et précisés.

La définition des missions des structures labellisées du spectacle vivant pourrait trouver sa place dans une loi d'orientation, qui reprendrait là certaines des dispositions contenues dans la circulaire du 31 août 2010 du ministre de la culture et de la communication relative aux labels et réseaux nationaux, dont l'objet était de clarifier les missions assignées à ces structures. Le travail de préparation législatif serait une bonne occasion de remise en ordre et de rationalisation de la politique des labels ; il permettrait de revivifier l'idée qu'un label traduit l'engagement réciproque de l'Etat et de la structure qui en bénéficie au service des objectifs partagés des politiques publiques en faveur du développement du spectacle vivant, mais aussi le respect d'un cahier des charges et de normes de qualité. Les cahiers des charges (au moins dans leurs grandes lignes structurelles) des institutions labellisées pourraient ainsi être inscrits dans la loi.

La responsabilité partagée par plusieurs départements ministériels (éducation nationale, jeunesse, travail, affaires étrangères, ...) dans le développement du spectacle vivant devrait aussi constituer un volet significatif de cette loi d'orientation. L'importance de l'éducation artistique, sa structuration, les moyens dont elle pourrait disposer serait par exemple à développer ici en lien avec les objectifs de formation et

de diffusion ; la mise en cohérence des structures et des outils de la diffusion internationale (ONDA, Institut Français, ...), ou la mise en réseau des moyens de l'observation et des centres de ressources sur le spectacle vivant également.

Enfin cette loi devrait servir de support législatif pour la création d'un ou de plusieurs dispositifs fiscaux – impôt ou taxe affectée - dont le produit viendrait abonder un fonds de développement dont la création est exposée dans la suite du rapport.

### **3. Acte II : De nouvelles ressources extrabudgétaires**

Tout en posant des éléments de diagnostic généraux et en renvoyant au ministère lui-même le soin d'engager la réforme de certains dispositifs aujourd'hui sous-efficaces voire destructurants, la mission n'a pas perdu de vue l'objectif d'abonder les moyens actuels des politiques publiques en faveur du spectacle vivant par des ressources extrabudgétaires venant compléter, sur des axes spécifiques et des points d'appuis forts, les moyens propres du ministère.

#### **3.1. La question des ressources propres**

Les réflexions de la mission ont essentiellement porté sur les solutions fiscales, et plus particulièrement sur la création et la mobilisation de taxes affectées. Naturellement, ces solutions ne sont pas exclusives d'autres financements potentiellement mobilisables ; au premier rang figurent les ressources propres générées par les établissements et entrepreneurs culturels, à savoir les recettes de billetterie, le mécénat, la vente de services et de produits dérivés, etc.

Car, à bien des égards, le développement potentiel des ressources propres bénéficie d'un contexte favorable.

D'un point de vue fiscal d'abord. La puissance publique prend en charge une partie importante des dépenses de mécénat : il n'est jamais inutile de rappeler que les entreprises bénéficient d'une réduction d'impôt sur les sociétés de 60 %, à laquelle peuvent s'ajouter des contreparties à hauteur de 25 % du don; le mécénat des particuliers bénéficie quant à lui d'une réduction d'impôt sur le revenu de 66% des sommes versées dans la limite annuelle de 20 % du revenu imposable. Les contribuables de l'impôt de solidarité sur la fortune peuvent imputer, dans la limite annuelle de 50 000 €, 75% des dons effectués au profit notamment des fondations reconnues d'utilité publique et des établissements de recherche ou d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique publics ou privés, à but non lucratif.

Le spectacle vivant est, ensuite, à niveau de prestations comparable, relativement moins onéreux en France qu'à l'étranger. Ainsi, et à titre d'exemple en ce qui concerne le théâtre, les études menées au milieu des années 2000 pour la seule ville de Paris faisaient état de prix moyen de billets compris entre 12 et 20€ dans le secteur public, entre 15 et 50€ dans le secteur privé, ce qui apparaît

comparativement très raisonnable.

On doit se réjouir de l'effet bénéfique des financements publics sur le maintien de tarifs abordables, dans un souci d'égalité et de démocratisation culturelle. La question d'un éventuel relèvement ou d'une optimisation des prix des billets mérite néanmoins d'être posée sans tabou, en ce qu'ils permettraient de redonner des marges financières aux établissements sans provoquer nécessairement une baisse de la fréquentation des spectacles. La mission considère à cet égard qu'une démarche d'optimisation des tarifs n'est pas nécessairement incompatible avec l'exigence d'accessibilité des productions culturelles au plus grand nombre : par exemple il est possible d'appliquer des ajustements tarifaires aux seules catégories de prix les plus élevés, pour conserver une offre importante de billets à tarifs modérés ou minorés ; il peut également être envisagé de redéployer une partie des recettes supplémentaires de billetterie vers des actions promotionnelles ciblées sur le renouvellement des publics ; l'expérimentation et le développement dans les plus grandes institutions, publiques comme privées, de méthodes de « tarification en temps réel » (*yield management* ou *revenue management*) devrait sans doute aussi être envisagée sérieusement car le modèle d'exploitation de ces institutions s'y prête parfaitement<sup>19</sup>. Ces méthodes permettent de tarifier de façon très différenciée en fonction de la demande et sont certainement plus cohérentes avec un objectif de démocratisation que celles qui consistent à faire payer plus cher les meilleures places.

Si l'environnement actuel peut être jugé porteur pour le développement des ressources propres, on peut toutefois relever qu'une telle stratégie est plus particulièrement adaptée aux grandes structures et aux structures privées.

Celles-ci sont en mesure de capitaliser sur leur notoriété, leur image de marque et leur taille pour diversifier leur mode de financement, au service de leur projet artistique :

- les grandes institutions peuvent plus facilement attirer des mécènes, principalement sur des projets patrimoniaux (rénovation d'un bâtiment historique), des dispositifs d'action culturelle (programmes éducatifs), une politique de rayonnement (tournées internationales) voire, même si c'est plus rare, pour des créations d'œuvre ; la forme juridique de certains établissements, tels que les CDN (SARL), les exclut malheureusement des dispositions fiscales liées au mécénat ; par ailleurs il faut noter une grande disparité du potentiel de mécénat selon que l'on se trouve à Paris ou en région ;
- les grandes jauges peuvent générer des recettes importantes de billetterie, enclenchant par là-même un cercle financier vertueux : les recettes sont investies dans des projets artistiques ambitieux ; la qualité des productions et la notoriété des distributions permettent en retour de pratiquer des tarifs relativement élevés, générant des recettes accrues ;
- certains établissements disposent même de locaux spacieux voire prestigieux

---

<sup>19</sup> En raison de son caractère très novateur, voire perturbateur, la mise en œuvre du *Yield management* devrait être très encadrée dans sa phase d'expérimentation : application à un petit groupe d'établissements, voire à certaines productions ou jours de représentations seulement.

(comme la Comédie française ou l'Opéra national de Paris, mais d'autres aussi autant à Paris qu'en province) qui peuvent être valorisés à divers titres : location à des tiers, ouverture de restaurants ou de boutiques, etc.

- certaines grandes maisons, lorsqu'elles exercent une mission de théâtre de répertoire, conservent les costumes, décors et accessoires produits dans leurs ateliers ; ces productions peuvent être regardées comme des actifs productifs, et gérés comme tels, puisqu'elles peuvent être louées, réutilisées voire cédées à des entreprises, commerciales ou artistiques, tierces ;

- enfin, la valorisation de l'image de marque attachée aux établissements les plus prestigieux peut être déclinée en toute une gamme de produits dérivés, allant des captations audiovisuelles de spectacles à des accessoires de décoration ou de mode.

Au final, une stratégie de développement de ressources propres constitue une voie d'avenir, notamment pour la reconquête de marges artistiques ; à condition toutefois que les équilibres soient respectés et que l'augmentation des ressources propres ne soit pas pénalisée, annulée, par des baisses de financement public à concurrence des nouvelles ressources mobilisées.

Si son impact financier sera vraisemblablement circonscrit à quelques grands établissements, cette stratégie doit néanmoins être encouragée par les pouvoirs publics dans le secteur subventionné, au travers des conventions d'objectifs et de moyens signées avec les établissements. Elle ne saurait apporter toutefois de réponse globale satisfaisante aux besoins structurels de financement du secteur du spectacle vivant.

### **3.2. La problématique des taxes affectées et les pistes écartées**

En ce qui concerne les mesures fiscales, plusieurs voies ont été examinées, en considération des critères suivants :

- un lien fort entre la base imposable et la dépense financée qui non seulement justifie la création d'une taxe affectée<sup>20</sup> mais aussi rend la taxation acceptable, juridiquement et moralement ;

- un rendement suffisant et pérenne : pour offrir des perspectives financières suffisantes et stables au spectacle vivant il faut appréhender l'assiette fiscale la plus large possible et exclure les taxations opportunistes ou appelées à disparaître avec le temps ;

- l'incitation à des comportements positifs et vertueux : un dispositif fiscal peut avoir

---

<sup>20</sup> La loi organique relative aux lois des finances (LOLF) établit, dans le cas des taxes affectées, le principe d'un lien entre le redevable et le bénéficiaire. Ainsi, l'article 2 dispose : « *les impositions de toute nature ne peuvent être directement affectées à un tiers qu'à raison des missions de service public confiées à lui (...)* ». L'article 21 précise que l'affectation d'un impôt d'Etat doit être, « *par nature, en relation directe avec les dépenses concernées* ».

pour objectif, non pas la génération de recettes abondantes, mais une modification des comportements des redevables, dans un sens qui serve les objectifs d'une politique publique. La fiscalité environnementale est largement sous-tendue par cette philosophie ; le financement du spectacle vivant présente de nombreuses possibilités dans le même sens.

Cette méthode pour développer des financements nouveaux et des approches novatrices de la contribution du pays au développement spécifique du spectacle vivant est abondamment discutée, et depuis longtemps, dans les cercles professionnels. De nombreuses pistes ont été suggérées à la mission notamment au cours des auditions. Toutes ne se sont pas révélées viables ou acceptables, pour des motifs divers, pratiques, sociaux, politiques. La mission a souhaité néanmoins présenter l'ensemble des pistes qu'elle a étudiées de façon approfondie, qu'elles aient été retenues ou, au contraire, écartées pour des raisons techniques ou d'opportunité.

Deux propositions ont été écartées :

*- La taxation de la « publicité en ligne »*

Cette idée, déjà avancée par le rapport « Création et internet »<sup>21</sup> de janvier 2010 qui en recommandait la mise en œuvre, est certes séduisante mais techniquement difficile à appliquer. En l'absence d'un régime fiscal unifié au niveau de l'Union européenne, la pression fiscale reposerait uniquement sur les annonceurs établis en France, alors que les principaux vendeurs d'espaces publicitaires, tels que Google, sont fiscalement localisés hors de nos frontières. Pour des raisons évidentes de soutien à la compétitivité de la filière numérique française, une telle option n'apparaît pas satisfaisante<sup>22</sup>. Au reste, l'affectation d'une imposition générale de la publicité en ligne au seul secteur du spectacle vivant ne semble pas justifiée, en raison du lien relativement distendu entre la base fiscale et la dépense concernée. D'aucuns estimeraient sans doute, et à juste titre, que la recette tirée de cette imposition devrait plutôt bénéficier au service public audiovisuel, ou à la presse écrite, dont les revenus publicitaires ont diminué à la suite de la concurrence des annonceurs sur Internet.

*- L'extension à l'ensemble du spectacle vivant des taxes existantes sur la billetterie*

Il existe actuellement deux taxes sur la billetterie : la « taxe sur la billetterie » est perçue au profit du Centre national des variétés et du jazz (CNV) ; la « taxe fiscale

<sup>21</sup> *Création et Internet*, P. Zelnik, J. Toubon, G. Cerutti – La Documentation française, janvier 2010 (Annexe XII, proposition n° 17)

<sup>22</sup> Dans l'esprit des rédacteurs du rapport *Création et internet*, la solution idéale consistait à « créer une taxe prenant pour assiette les revenus publicitaires en ligne des sociétés établies dans l'Union européenne, générés par l'utilisation de leurs services en ligne depuis la France. La vision d'un affichage publicitaire ou le suivi d'un lien sponsorisé par l'utilisateur d'un service en ligne génère des revenus publicitaires pour la société qui opère ce service. Ces revenus seraient intégrés à l'assiette du prélevement obligatoire proposé dès lors que l'utilisateur du service serait localisé en France, quel que soit le pays d'établissement de l'opérateur du service comme de l'annonceur ». Toutefois, ce dispositif se heurtait à une double difficulté, à la fois juridique et pratique. Il nécessitait un encadrement européen. Le recouvrement reposait sur un régime essentiellement déclaratif, ce qui accroissait les risques d'optimisation et de fraude fiscale de la part des annonceurs situés hors de France, sans mesure évidente de rétorsion pour les administrations fiscales nationales.

sur les spectacles », alimente l'Association pour le soutien du théâtre privé (ASTP). Elles consistent toutes deux en un prélèvement au taux unique de 3,5 % sur le prix de vente des places dans le secteur des variétés (spectacles musicaux et one man show) et du théâtre privé<sup>23</sup>.

Leur extension à l'ensemble du secteur du spectacle vivant –qu'il soit subventionné, privé ou amateur - a été suggérée par plusieurs professionnels.

La mesure présenterait, il est vrai, de nombreux atouts : l'affectation de son produit à la politique publique en faveur du spectacle vivant est parfaitement légitimée par le lien évident entre les contributeurs et les bénéficiaires de la taxe – un parallèle peut être fait avec la taxe spéciale additionnelle (TSA), déjà appliquée dans le secteur du cinéma<sup>24</sup> ; les simulations faites par le ministère ou certains organismes professionnels font état, de façon convergente, d'un potentiel fiscal non négligeable que l'on peut évaluer autour de 50M€ par an<sup>25</sup> ; enfin, le dispositif s'inscrit dans une logique de péréquation, conduisant à une contribution des grands établissements (qui disposent généralement d'une jauge financière plus élevée) proportionnellement plus importante que celle des structures de taille petite ou intermédiaire.

Toutefois, l'instauration d'une taxe générale sur la billetterie peut être contestée à plusieurs titres. Tout d'abord, la logique de péréquation entre secteur subventionné et secteur privé ne s'impose pas d'évidence, chacun d'entre eux ayant des spécificités et des problématiques appelant certes des ressources supplémentaires mais sans que rien ne permette de justifier que l'un des deux doive, quelles que soient les circonstances, « restituer » quelque financement à l'autre.

Il serait, en outre, un peu étonnant de relever le prix des billets des structures subventionnées *via* l'imposition d'une nouvelle taxe générale sur les droits d'entrée, alors que la subvention a justement pour objectif de diminuer ce prix.

En définitive et après mûre réflexion la mission a considéré qu'il était préférable de conserver le système actuel, qui circonscrit la taxe sur la billetterie au seul secteur des variétés et du théâtre privé et de laisser un hypothétique besoin de péréquation des financements du secteur public *via* le jeu habituel de la modulation des subventions.

### **3.3. Propositions pour de nouvelles sources de financement**

La mission propose sept pistes pour abonder le financement du spectacle vivant par

---

<sup>23</sup> Les spectacles amateurs sont également assujettis dès lors qu'ils donnent lieu à la rémunération d'au moins un artiste.

<sup>24</sup> La taxe spéciale additionnelle est une taxe sur le prix des entrées dans les salles de cinéma en France ; elle est de 10,72 % du prix du billet.

<sup>25</sup> Ces chiffres doivent toutefois être considérés avec prudence, car l'estimation de la base fiscale est rendue malaisée par l'absence de données agrégées sur les recettes de billetterie (cf. *supra* sur les lacunes de l'observation). Ainsi, le nombre de billets vendus dans le secteur du spectacle vivant, tout comme le prix moyen pondéré de ces billets, ne sont pas parfaitement connus et sont reconstitués à partir d'extrapolations délicates.

des voies extrabudgétaires.

Ces différents axes de proposition n'ont pas vocation à prescrire un seul et unique scénario de financement. Ils ont été davantage conçus comme une « boîte à outils » pouvant être mobilisés, de manière alternative ou cumulative, selon les choix et les priorités des décideurs publics. Ils s'apprécient chacun selon des philosophies budgétaires et fiscales différentes, et leur rendement potentiel va de quelques millions à plusieurs dizaines de millions d'euros.

Des propositions sont faites par la suite sur les conditions de collecte des fonds et de leur emploi. Rappelons à nouveau que ces financements ne sont pas destinés à se substituer aux financements et mécanismes budgétaires déjà mis en œuvre par le ministère de la Culture, ou d'autres administrations, la cohérence voulant qu'ils ne soient pas mobilisés pour compenser d'une façon ou d'une autre une éventuelle réduction, générale ou spécifique, des financements des collectivités locales.

## **PROPOSITION N°1 : Affecter d'une redevance l'exploitation commerciale des œuvres du domaine public ou adaptées du domaine public**

La collecte des droits d'auteur, par les sociétés de perception et de répartition des droits, est destinée à rémunérer, justement, le droit des auteurs vivants ou de leurs ayants-droits. L'exploitation des œuvres tombées dans le domaine public ne fonde juridiquement aucune perception de « droits ».

A côté de ces œuvres sont également exploitées des œuvres « adaptées des œuvres du domaine public » : dans ce cas un auteur, créateur, partant de l'œuvre originale en dérive une interprétation personnelle par ajouts, transformations, retraits... La part de création des auteurs-adaptateurs est réelle et il ne saurait être question de figer de façon immuable les créations originales ; mais alors que les ayants-droits d'une œuvre hors domaine public, défenseurs du droit moral de l'auteur originel, peuvent (presque) souverainement juger du caractère acceptable de telle ou telle adaptation et l'autoriser éventuellement contre une fraction de la rémunération des droits générés par l'adaptation, rien de tel n'existe pour les œuvres des auteurs tombés dans le domaine public.

On peut considérer que l'Etat a un juste titre à se poser en ayant-droit, usufruitier, des œuvres du patrimoine artistique au nom de la collectivité nationale. Mais pour que ce titre soit moralement acceptable il ne saurait se traduire par un accaparement sans discernement des fruits de ce patrimoine : parce que, par-delà le temps, il existe une relation de continuité, presque de filiation, non pas dans les formes ou l'esthétique mais dans l'acte de création même et dans la lignée des artistes, entre le répertoire d'hier et celui de demain. Que le répertoire commun de la nation permette de financer les créations, les auteurs nouveaux, les éclaireurs de formes et de textes, sources du répertoire de demain a dès lors paru une idée légitime, originale et forte.

C'est pourquoi la mission considère que, sous certaines conditions, une redevance sur l'exploitation des œuvres tombées dans le domaine public et des œuvres adaptées du domaine public devrait être instituée au profit de l'Etat. Aucun obstacle de nature juridique ou technique ne semble s'y opposer : le droit de la propriété intellectuelle n'interdit pas d'établir un prélèvement sur l'exploitation des œuvres appartenant au domaine public<sup>26</sup>.

S'agissant des œuvres adaptées la juste rémunération du droit de l'auteur-adaptateur ne devrait pas être affectée. Simplement toute exploitation commerciale des œuvres adaptées serait frappée de la même redevance qui viendrait réduire d'autant les droits versés à l'adaptateur (sauf à ce que les exploitants augmentent volontairement le total des droits d'exploitation versés pour préserver la part de l'adaptateur) : ce principe est juste puisque lorsque l'adaptateur intervient de telle façon que l'œuvre originale n'est plus reconnaissable c'est en créateur d'une œuvre nouvelle (inspirée et non pas adaptée) qu'il se pose, avec l'intégralité des droits qui y sont attachés.

---

<sup>26</sup> Ainsi, dans le secteur de la librairie, le chiffre d'affaires des éditeurs est imposé à hauteur de 0,20% sans que soit exonéré le produit tiré de la vente des œuvres du domaine public

Les conditions dans lesquelles la « redevance d'exploitation du patrimoine » serait applicable et collectée, notamment pour les adaptations des œuvres du domaine public, devrait sans doute être inscrites dans la loi d'orientation sur le spectacle vivant.

Les modalités de recouvrement de la taxe, qui reposerait sur un régime déclaratif, doivent encore faire l'objet d'une analyse approfondie. La question de savoir quel(s) organisme(s) serai(en)t chargé(s) de procéder au recouvrement de la redevance, avec quels outils et selon quelles méthodes, question d'ordre éminemment pratique, devra être approfondie dans une étude de préfiguration si la recommandation est adoptée.

En l'absence de données actualisées sur les œuvres de spectacle vivant produites et représentées en France, il est difficile d'appréhender la base imposable constituée par les œuvres du domaine public ou adaptées du domaine public<sup>27</sup>. Dans tous les cas l'assiette la plus large devrait être envisagée, incluant notamment les productions des compagnies amateurs<sup>28</sup>. Un taux de redevance compris entre 2 et 4% des recettes de billetterie, exclusif de toute autre perception de droits analogues mais pas exclusif de la perception de la taxe sur la billetterie, paraît raisonnable.

Lorsque le dispositif sera monté en charge, il n'est pas irréaliste d'escompter une dizaine de millions d'euros pour abonder spécifiquement des actions d'émergence de générations d'auteurs ou de formes.

Pour éviter un effet potentiel d'éviction des œuvres du répertoire français dans le cas où cette redevance ne s'appliquerait qu'aux œuvres d'expression originale française, on recommande, sous réserve d'une étude plus approfondie sur la faisabilité au niveau européen, d'affecter de cette redevance toutes les œuvres, françaises et étrangères, tombées dans le domaine public.

Une initiative d'uniformisation de ce régime, *a minima* de coopération, dans l'ensemble de l'Union européenne devrait néanmoins accompagner la mise en place de cette redevance.

---

<sup>27</sup> Les seules données communiquées à la mission font état, dans le secteur du théâtre subventionné, d'une exploitation limitée du répertoire du domaine public : ce dernier représentait, au milieu des années 2000, 5% des représentations des Centres dramatiques nationaux et régionaux (18% avec les adaptations d'œuvres du domaine public). Ces chiffres ne sont donnés ici qu'à titre illustratif, et ne sauraient refléter la situation du spectacle vivant dans sa globalité : ils se limitent à un seul secteur (le théâtre), et à quelques établissements. Dans le domaine de la musique et de l'opéra il est vraisemblable que ces données seraient inversées.

<sup>28</sup> On peut rappeler ici l'importance des pratiques amateurs dans le spectacle vivant : 47% des Français de plus de 15 ans ont pratiqué au cours de leur vie une activité artistique (arts plastiques et écriture inclus). 22% ont pratiqué une activité en amateur au cours de la dernière année

## **PROPOSITION N° 2 : Instaurer une contribution compensatoire du secteur audiovisuel au profit du spectacle vivant**

Sur le modèle de la contribution supplémentaire à l'apprentissage, créée en 2009, à laquelle sont assujetties les entreprises de plus de 250 salariés quand elles ne respectent pas un certain quota d'alternants (4% depuis 2011) par rapport à leurs effectifs moyens annuels, il pourrait être proposé d'instaurer une taxe sur les éditeurs de services de télévision qui ne respecteraient pas un certain nombre d'obligations en matière d'exposition audiovisuelle du spectacle vivant. Le concept d'exposition s'entend ici au sens large et dépasse la simple retransmission de spectacle : il peut s'agir de reportages, de documentaires, d'émissions-débats, de plages d'information générale ou thématique consacrés au spectacle vivant, etc.

Cette contribution satisferait un objectif de péréquation (financement de la création du spectacle vivant par la diffusion audiovisuelle) et s'inspirerait de la logique fiscale « pollueur/payeur » qui se développe dans la politique environnementale. Le principe d'une taxe affectée serait donc pleinement justifié. En outre, elle permettrait de faire contribuer l'ensemble du secteur audiovisuel (et non pas seulement les chaînes du secteur public ou encore les grandes chaînes généralistes privées, dont le cahier des charges inclut des obligations en matière de diffusion d'œuvres théâtrales, chorégraphiques, lyriques, musicales, etc.) au financement du spectacle vivant.

Les réglages pratiques de cette taxation devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. La question du champ d'application nécessiterait une préparation technique et des dialogues nourris avec le secteur audiovisuel, car de nombreuses questions ne manqueraient pas de se poser : faut-il inclure dans la base fiscale les plateformes numériques développées par les chaînes audiovisuelles ? Faut-il faire contribuer les chaînes thématiques dont les contenus sont éloignés du spectacle vivant, comme par exemple les chaînes d'information, les chaînes sportives ? Comment appréhender la base fiscale des chaînes étrangères ?

La taxation pourrait prendre la forme d'une redevance forfaitaire compensatoire (cumulée par heure ou fraction d'heure, par nombre de diffusions, par tranches horaires, ... d'obligations non respectées). Il doit être clair toutefois qu'elle n'aurait pas pour objectif premier de générer des recettes, mais d'inciter les redevables (en l'occurrence, le secteur audiovisuel) à un comportement vertueux. Par conséquent, tout en représentant un apport indirect en nature au spectacle vivant, elle ne saurait constituer la solution miracle aux problèmes de financement du spectacle vivant. A terme, une recette relativement réduite, de l'ordre de quelques millions d'euros, pourrait être collectée.

**PROPOSITION N° 3 : Etablir une contribution additionnelle de 2 % sur le chiffre d'affaires hors taxes des parcs d'attraction à thème**

Les parcs d'attraction à thème proposent tous à leurs publics des animations et des spectacles entrant sans conteste dans la définition réglementaire du spectacle vivant. Ils bénéficient à ce titre du taux réduit de TVA (désormais à 7 %). Ils relèvent du champ du spectacle du point de vue de l'emploi et en particulier des annexes 8 et 10 de la convention UNEDIC.

La question a été souvent posée d'une extension à ces entreprises de la taxation sur les spectacles (au taux de 3,5 % de la recette de billetterie hors taxes). La difficulté à isoler dans le prix du billet la part de spectacle servie au client en contrepartie du paiement de son entrée, alourdie par le fait que, premièrement, certains spectacles sont « insérés dans le parcours thématique du parc » tandis que d'autres n'y sont pas mais illustrent le thème culturel donnant au parc son identité ; puis, la répartition, parfois incertaine, de ces différents spectacles entre « variétés » et « spectacle à dramaturgie », compliquant la répartition potentielle entre bénéficiaires (CNV ou ASTP) d'une taxe déjà difficile à asseoir, ont paru à la mission autant de raisons pour rejeter l'idée d'une extension pure et simple des taxes sur les spectacles. La mesure bénéficierait pourtant d'un rendement non négligeable (au taux de 3,5% cette taxe produirait environ 21 M€ de recettes annuelles).

L'abrogation du bénéfice de la TVA au taux réduit ayant conduit à un rejet catégorique de la représentation nationale lorsque la mesure a été présentée par le gouvernement à l'automne 2011, au motif d'un renchérissement trop brusque (+ 13 % aux taux de TVA d'alors) du coût de ce type de loisir populaire, il n'est pas vraisemblable qu'une nouvelle tentative de relèvement de la TVA au taux de droit commun soit pertinente et plus acceptable aujourd'hui par les élus, l'opinion et les entreprises du secteur.

L'instauration d'une contribution additionnelle *faible en pourcentage*, affectée en totalité au spectacle vivant (par l'intermédiaire du fonds d'intervention proposé plus avant) sans qu'il soit nécessaire de distinguer la part qui « reviendrait » aux variétés ou au théâtre, aurait en revanche une réelle pertinence.

Compte tenu, dans le domaine de variation envisagée, de la très faible élasticité-prix de la demande et donc de l'incidence quasi nulle sur l'emploi local, cette contribution aurait un plus grand potentiel d'acceptabilité sociale, politique et économique que la précédente tentative de relèvement brutal de la TVA. Les entreprises de ce secteur des loisirs bénéficient, sans contrepartie, d'une partie de la valeur créée par la formation, la prise en charge sociale, la qualité des artistes de nombreuses disciplines du spectacle vivant. Il n'est donc pas injuste qu'elles contribuent à maintenir cette valeur. Et, faute de pouvoir séparer la part prise par chaque discipline à des spectacles de forme et de contenu mixtes, la gestion de cette contribution par un fonds dédié globalement au spectacle est de bon sens.

Dans la mesure où l'augmentation de 5,5 % à 7 % du taux de TVA réduite applicable à ces activités à déjà renchéri la billetterie de 1 %, il serait proposé de créer une taxe additionnelle au chiffre d'affaires de 2 % ; cela produirait une ressource

supplémentaire pour le spectacle vivant de l'ordre de 10 à 15 M€ par an.

La mesure ne poserait pas de problème particulier de recouvrement : celui-ci serait assuré par les services de la direction générale des finances publiques, en complément au recouvrement de la TVA.

**PROPOSITION N° 4 : Affecter au secteur du spectacle vivant une part de la taxe sur les services de télévision due par les fournisseurs d'accès à Internet (FAI)**

Cette imposition était jusqu'à présent intégralement affectée au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC). La loi de finances initiale pour l'exercice 2012 a plafonné les ressources du CNC à 700 M€, les excédents, dont ceux de TST FAI, étant reversés au budget général de l'Etat. Il est toutefois envisagé, à terme, d'attribuer le surplus de collecte au profit du futur Centre national de la musique.

Sans aucunement remettre en cause le principe de financement du Centre national de la musique par une quote-part significative des « écrêtements » du CNC, la mission suggère qu'une part de la taxe due par les FAI bénéficie également au spectacle vivant, qui aujourd'hui déjà (et sans doute encore plus demain) alimente les contenus de l'offre numérique, au même titre que le cinéma ou la musique enregistrée.

Il va de soi que la part du spectacle vivant dans ces contenus n'est pas du même niveau que celles du cinéma et de la musique enregistrée, particulièrement des musiques actuelles. La part qu'il conviendrait de lui affecter devrait être fixée en conséquence, et révisée d'année en année en fonction de l'évolution constatée des contenus et de la consommation.

Dans ce schéma, le plafond des recettes revenant au CNC pourrait être à nouveau modifié afin d'obtenir une juste répartition du produit entre les différents contenus ; il n'appartient pas à la mission de fixer les quotes-parts respectives des uns et des autres, mais elle doit faire néanmoins remarquer qu'un plafonnement des ressources affectées au CNC compris entre 600 M€ (niveau observé en 2008) et 700 M€ (niveau actuellement fixé par la loi) ne présenterait aucun caractère extravagant et permettrait d'attribuer une partie du produit de la TST au spectacle vivant : quoi qu'il en soit, c'est au ministère d'arbitrer des décisions de répartition équitables qu'impose la juste reconnaissance des besoins et des intérêts des différentes parties prenantes, sans doute antagonistes à court terme mais qui participent tous d'une seule et même politique culturelle.

Compte tenu de la place prise par les contenus « spectacle vivant » dans l'offre numérique, l'attribution à un fonds d'intervention pour le spectacle vivant de 20 à 30 M€ prélevés sur les excédents de collecte non versés au CNC serait sans doute équitable et raisonnable.

**PROPOSITION N° 5 : Rénover le dispositif du « 1% artistique » en l'étendant à l'ensemble des travaux publics et en le complétant au profit du spectacle vivant**

Le 1% artistique - dont on a célébré en novembre 2011 les soixante ans – est, dans son format actuel, doublement restrictif :

- il ne s'applique qu'aux opérations immobilières relatives aux bâtiments publics (construction, extension et rénovation) de l'Etat et des collectivités territoriales, les opérations immobilières privées n'étant pas soumises à l'obligation du 1% ; il comporte de très nombreuses exceptions (établissements publics industriels et commerciaux notamment, seules constructions neuves de collectivités locales, voiries, ...) et exonérations (constructions militaires, bâtiments « résolument hors du champ public ou secrets », ...);
- la libération de l'obligation est obtenue par la commande ou à l'acquisition d'une œuvre de création plastique contemporaine, spécialement conçue pour le bâtiment concerné. Par conséquent, les artistes du spectacle vivant ne sont pas éligibles au dispositif.

Ce dispositif a pour objet de soutenir la création contemporaine, française comme étrangère, et de la diffuser par l'imprégnation de l'espace public qu'il est censé réaliser. Si des réalisations exemplaires sont souvent mises en valeur, aucun bilan sérieux n'est pourtant disponible à ce jour sur les volumes financiers apportés à ce secteur de la création ni sur la qualité des œuvres ainsi acquises, leurs conditions d'entretien ou de restauration. Autant dire que la mesure de l'impact réel de ce dispositif n'est affaire que d'intuition et d'extrapolation d'impressions, bonnes ou mauvaises. Notons par ailleurs que ce dispositif a surtout pour vertu de familiariser avec la création plastique contemporaine en général puisqu'il n'oblige en rien à recourir aux créations d'artistes français.

Orner l'espace public est une chose, évidemment nécessaire, l'*animer* en est une autre et de l'avis de la mission bien plus nécessaire encore. Et pas seulement, bien que certainement en priorité, dans les quartiers en marge, les banlieues, les espaces ruraux désertés... Le développement très récent des arts de la rue et leur reconnaissance dans l'espace social et culturel est un indice, parmi bien d'autres, de cette prise de conscience de la légitimité de l'idée qu'on ne pouvait pas se contenter de construire, d'organiser, d'équiper l'espace collectif, urbain ou rural, mais qu'il fallait aussi y faire naître le souffle de la vie, et de la vie sociale et artistique : décorer les places publiques, les cours d'écoles, les frontons des bâtiments publics, d'œuvres plastiques y contribue évidemment mais de façon largement passive et on peut douter du lien social que cela crée ; promouvoir l'insertion de la culture vivante, par le spectacle, dans ces espaces nous paraît non seulement légitime mais absolument essentiel dans une époque où une dématérialisation générale pourrait inciter chacun à se replier sur un espace privé, câblé et connecté.

Intellectuellement, le raisonnement vaut aussi bien pour les travaux et constructions publiques que privées. Mais les maîtres d'ouvrages privés pourraient à bon droit prétendre que la responsabilité de l'animation des espaces collectifs ne leur

appartient pas directement. La question reste en débat. En tout état de cause il ne semble pas qu'une taxation à ce niveau de l'ensemble du BTP induirait des effets réellement récessifs sur l'économie du secteur car elle serait assise sur une base d'imposition inamovible, à un moment où la mondialisation des activités économiques rend bien d'autres bases d'imposition délocalisables. Quoi qu'il en soit et pour l'heure la mission juge souhaitable de s'en tenir *a minima* aux travaux publics de l'Etat et des collectivités territoriales (de leurs établissements publics, groupements et mandataires). Un élargissement éventuel du dispositif au secteur privé devrait faire l'objet d'une expertise approfondie par les services fiscaux.

La mission recommande donc d'étudier l'extension du dispositif du 1% artistique en le rénovant profondément au bénéfice de la création et du spectacle vivant. Mais pour ne pas casser la dynamique du dispositif actuel nous recommandons de le conserver en l'état pour la création plastique, et d'affecter tous ses développements - sous l'appellation de « contribution culturelle additionnelle » - au financement des actions structurantes du spectacle vivant :

- les exonérations et exemptions actuelles seraient toutes supprimées ; la libération de l'obligation pour les travaux anciennement exonérés serait à effectuer non pas par commande d'œuvres d'art mais par versement en numéraire, au plus tard lors de la réception finale définitive des travaux, à un fonds à déterminer ; les établissements publics industriels et commerciaux ne seraient assujettis à cette contribution additionnelle que pour les investissements immobiliers ne contribuant pas directement à l'exercice de leurs activités concurrentielles ;

- l'ensemble des travaux publics, civils et militaires, de l'Etat, des collectivités territoriales, de leurs établissements publics (de toutes nature), groupements et mandataires, effectués tant sur le territoire national qu'à l'étranger, serait soumis à une « contribution culturelle additionnelle » en pourcentage du montant des travaux hors taxes – incluant les dépenses de voirie et réseaux divers – des décomptes définitifs ; de même cette contribution serait elle versée à un fonds à déterminer ; comme pour le 1% artistique actuel un plafond de contribution par opération pourrait être adopté.

L'intérêt de rassembler dans un fonds unique l'ensemble des produits collectés au niveau local est de créer les conditions d'une péréquation des ressources du spectacle vivant entre territoires, entre l'Etat et les territoires.

L'acceptabilité de cette taxe dépend évidemment de son taux. Pour la contribution additionnelle le volume du chiffre d'affaire des travaux publics de l'Etat et des collectivités territoriale n'est pas connu de la mission avec précision mais le chiffre minimal de 40 Mds € a été évalué à partir de diverses sources. Une contribution additionnelle à un taux compris entre 0,25 % et 0,5 %, produisant de 100 à 200 M€, pourrait être raisonnablement envisagée. Le bénéficiaire de cette contribution étant le spectacle vivant dans toute sa diversité il serait équitable d'affecter une partie de cette ressource aux musiques actuelles : il est possible d'envisager par exemple qu'un cinquième de la ressource ainsi collectée par le fonds précité soit affecté au financement de programmes ou de projets arrêtés en commun avec le futur Centre national de la musique.

## **PROPOSITION N° 6 : Créer une taxe additionnelle sur le chiffre d'affaires des entreprises hôtellerie/restauration dans certaines zones festivières**

En l'absence de données statistiques robustes et récurrentes il n'est pas possible de connaître précisément le nombre de festivals organisés chaque année en France, leur fréquentation, les retombées économiques et sociales qu'ils induisent sur les territoires où ils s'installent. De plusieurs centaines à plusieurs milliers le nombre de manifestations festivières varie selon les sources et les définitions. Les tendances du phénomène sont néanmoins connues : les festivals se développent et se professionnalisent ; la grande majorité concerne la musique.

Des études en France et à l'étranger ont mesuré l'impact économique des festivals : retombées directes par les recettes générées par les manifestations, les emplois créés et les dépenses engagées pour l'organisation ; retombées indirectes sur l'économie locale par les dépenses des festivaliers hors achats de billets, taxes et impôts collectés, développement des activités touristiques autour ou à la suite de la participation au festival, effet sur la notoriété et l'attractivité des villes festivières... Ces études révèlent, globalement, des effets très positifs sur les économies locales pouvant être plusieurs fois supérieurs aux budgets investis directement ou indirectement pour la tenue des manifestations (soit par les organisateurs, soit par les collectivités qui les accueillent).

Ce constat amène à proposer d'établir une taxe additionnelle sur le chiffre d'affaire du secteur hôtellerie/restauration, taxe qui serait affectée au spectacle vivant, ce qui se justifie pour au moins deux raisons :

- l'hôtellerie et la restauration sont les principaux bénéficiaires des festivals, les participants consacrant, outre l'achat des billets des manifestations, l'essentiel de leur budget à se loger et se nourrir sur place ;
- pendant les périodes festivières les prix des prestations hôtelières et de restauration augmentent de manière parfois très significative ; il a ainsi pu être observé des hausses tarifaires des nuits d'hôtel de plus de 35 % par rapport aux prix pratiqués habituellement à la même saison hors dates de festival ; et nombre d'entreprises de ce secteur réalisent souvent plus du tiers de leur chiffre d'affaire annuel pendant les quelques jours ou semaines d'un festival.

Le secteur capte ainsi une large partie de la valeur ajoutée économique créée par les festivals et les dépenses engagées, notamment par les collectivités territoriales, pour assurer la promotion et l'organisation harmonieuse des événements (ordre public, investissements en voirie, transports publics, ...). Il est donc juste que les investissements consentis par d'autres pour une activité saisonnière, non courante et spécifique, dont le secteur commercial tire grand profit, bénéficient d'un retour raisonnable.

Les grandes lignes de la taxe additionnelle (dont la collecte, associée à la TVA, serait facilitée et garantie par l'intervention des services fiscaux) seraient les

suivantes :

- détermination de « zones festivières » (à partir des programmes bénéficiaires d'autorisation préfectorales ou municipales), notion à définir dans la loi d'orientation ou ses décrets d'application, et fixation annuelle, par voie réglementaire, des communes concernées (par exemple dans un rayon de 10, 20, 30 km autour de la commune siège du festival) ;
- assujettissement à la taxe de toutes les entreprises du secteur hôtellerie-café-restauration dont l'activité s'exerce dans la zone festivière ; pour ne tenir compte que du surcroît de valeur ajoutée liée aux festivals, afin de ne pas taxer indûment le chiffre d'affaire habituel des entreprises, l'assiette de la taxe serait réduite à une fraction du chiffre d'affaire taxable à la TVA (20 à 30 % par exemple) ;
- taxation additionnelle sur la valeur ajoutée de 1 % qui, appliquée à seulement 30 % du chiffre d'affaire, créerait *in fine* un taux de TVA spécifique à 7,3 % (au lieu du taux réduit actuel de 7 %) pour les entreprises des zones festivières ;
- exonération de la taxe pour certains festivals de faible envergure (budget prévisionnel de production inférieur à un certain seuil), exonération pendant les deux premières années de création d'un festival nouveau (afin de disposer de statistiques sur la fréquentation propres à légitimer l'application de la taxation additionnelle), exonération des festivals ne relevant pas des arts vivants.

Le fait même que l'on constate des augmentations très significatives des prix pendant les périodes de festival montre que l'élasticité-prix de la demande dans ce secteur est quasiment nulle ; une taxation additionnelle ne devrait donc avoir aucun effet négatif sur la demande ni sur la rentabilité économique du secteur (et donc sur l'emploi). La justification morale de la contribution assise sur les profits exceptionnels réalisés par le secteur pendant les festivals est difficilement contestable.

Pour un secteur dont le chiffre d'affaire national est de l'ordre de 50 Mds € et en supposant que la fraction générée dans les zones festivières ne serait que de 10 %<sup>29</sup>, une taxe additionnelle de 1 % sur 30 % du chiffre d'affaires produirait environ 15 M€ pour le développement du spectacle vivant.

Le Conseil constitutionnel ayant admis que la collecte d'un impôt d'Etat sur une zone géographiquement limitée ne mettait pas en cause le principe de libre administration des collectivités territoriale, cette proposition serait fondée en droit. Une expertise technique complémentaire plus approfondie, indépendamment de toute discussion de nature politique, économique ou sociale, devrait néanmoins être effectuée.

### **Proposition n° 7 : Affecter au spectacle vivant la quote-part des successions en déshérence qui n'est pas versée à la Fondation du patrimoine**

---

<sup>29</sup> Ce qui correspond vraisemblablement à une sous-estimation du poids des zones festivières dans l'économie hôtellerie/café/restauration, les premières régions festivières étant l'Ile-de-France et la région PACA qui produisent à elles seules 37 % de la richesse nationale

La loi n° 2002-1575 du 30 décembre 2002, loi de finances pour 2003, a affecté à la Fondation du patrimoine 50 % du produit des successions en déshérence. L'autre moitié, qui représentait environ 11,5 M€ en 2011, pourrait alimenter un fonds dédié au spectacle vivant, et au sein de ce fonds des actions associées à la conservation des répertoires.

\*

Au total, l'addition des ressources extrabudgétaires dont la mission propose la création permettrait de mobiliser entre 150 et 250 M€ au bénéfice du spectacle vivant. Dans quels buts et comment employer ces ressources nouvelles est l'objet du chapitre suivant.

#### **4. Acte III : Des mesures organisationnelles**

La détermination de nouveaux objectifs de politique publique, conjuguée à la mobilisation de ressources extrabudgétaires, nécessite une organisation rénovée des dispositifs de soutien au spectacle vivant.

En effet, la mission a la conviction, partagée par de nombreux professionnels, que la clé de la réussite d'une réforme réside dans ses modalités de mise en œuvre. L'adoption d'une loi d'orientation, la création de taxes affectées ne sauraient à elles seules insuffler une nouvelle dynamique à la politique publique du spectacle vivant, si des interventions concrètes et innovantes, portées par une organisation efficace, ne venaient apporter des solutions aux difficultés structurelles du secteur.

##### ***4.1. Un fonds de développement, clé de voûte d'une structuration dynamique des actions en faveur du spectacle vivant***

Un réflexe, commun à l'ensemble des administrations françaises, consisterait à préconiser la création d'un établissement public, affectataire de ressources fiscales, pour gérer ces ressources et mettre en œuvre les nouvelles orientations de politique publique en faveur du spectacle vivant. Telle n'est pas la position de la mission qui écarte la solution de l'établissement public au profit d'une organisation plus légère, pour les raisons suivantes :

- la Direction générale de la création artistique, issue de la fusion des directions en charge des différentes disciplines du spectacle vivant, doit continuer à piloter une stratégie globale de politiques publiques au bénéfice du spectacle vivant ;

- un établissement public dont l'action embrasserait l'ensemble du secteur connaîtrait probablement des difficultés de positionnement par rapport au Centre national de la musique, actuellement en phase de préfiguration, et à d'autres organismes historiques tels que l'ASTP, les divers centres de ressources (Centre national du

théâtre, Centre national de la danse) et les établissements publics de coopération culturelle ;

- la multiplication des coûts de structure n'est pas souhaitable à un moment où la recherche de la plus grande efficacité doit guider les décisions d'organisation, et où les ressources destinées au développement du spectacle vivant doivent d'abord servir les projets plutôt que l'administration et les superstructures.

La mission recommande donc la création d'un fonds de développement du spectacle vivant non doté de la personnalité morale, rattaché au ministère de la Culture et confié en gestion à la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

#### La gestion de fonds domestiques par la CDC

Agissant en tant que **mandataire**, la Caisse des dépôts assure la gestion du fonds qui, sans être nécessairement juridiquement autonome, possède toutefois ses propres instances de gouvernance. Elle rend compte de sa gestion devant ces instances, à partir d'une comptabilité isolée analytiquement dans son bilan et son compte de résultat.

La Caisse des dépôts est actuellement mandataire de plus de dix fonds domestiques : fonds de service universel des communications électroniques (18,7 M€ par an en moyenne), fonds d'expérimentations pour la jeunesse (55 M€ en gestion), fonds d'urgence logement (15 M€), fonds national de solidarités actives.

Les frais exposés par la Caisse des dépôts pour la gestion administrative, comptable et financière du fonds lui sont remboursés par ce dernier à prix coûtant, selon les modalités de calcul décrites en annexe à la convention entre l'État et l'établissement. La rémunération de la Caisse des dépôts est fixée sur la base du nombre de jours consacrés par les collaborateurs de cet établissement à la gestion du fonds et au coût de revient journalier des collaborateurs.

L'intervention de la Caisse des dépôts devrait faire l'objet d'un mandat exclusif de l'Etat, qui peut relever de la compétence du législateur (cf. loi d'orientation sur le spectacle vivant).

Le fonds de développement que la mission appelle de ses vœux, structure d'accueil et de gestion des différentes ressources nouvelles présentées auparavant, devrait être **réactif, structurant et décroissant** ; on comprend bien en quoi il ne se substituerait alors pas aux budgets et aux programmes d'intervention du ministère de la Culture (DGCA et DRAC) ou des collectivités territoriales. Ce fonds permettrait, hors cadre et hors normes, de soutenir des axes structurants par des actions ponctuelles, mais cohérentes dans le temps et dans l'espace, points d'appuis de développement dans trois domaines :

- **l'émergence**, des formes et des générations, en appuyant l'amorçage de « jeunes pousses » du spectacle vivant, au travers de résidences d'artistes ou de compagnies, de programme de bourses et de formation, ou encore de l'organisation de concours pour révéler les nouveaux talents ; en contribuant au financement des innovations de rupture : utilisation d'un nouveau langage ou d'un nouveau vocabulaire artistiques, recours aux nouvelles technologies, recherche de nouvelles configurations spatiales et de modes renouvelés d'interaction avec le public, etc.

- **le décroissement et la fertilisation croisée des disciplines**, en soutenant l'essaimage d'expérimentations existantes, lorsqu'elles s'avèrent prometteuses, dans d'autres territoires ou dans d'autres disciplines ; en encourageant les démarches de

dialogue (résidences, ...) et de coproduction (projets innovants, ...) entre les diverses disciplines du spectacle vivant et entre les disciplines de représentation et les arts plastiques ;

- **la diffusion**, en soutenant les initiatives de coproductions entre institutions publiques et entre structures publiques et structures privées, les tournées dans des territoires particulièrement isolés de l'offre culturelle, des projets de démocratisation culturelle (actions de sensibilisation des jeunes au spectacle vivant dans les zones urbaines sensibles par exemple), des coopérations culturelles internationales, etc. ; pour les productions lyriques, particulièrement difficiles à représenter en dehors des infrastructures culturelles disposant de grandes capacités, des modes alternatifs de diffusion pourraient être encouragés par les moyens du fonds.

Le fonds pourrait également intervenir, dans le cadre de plans d'action ponctuels, sur des thématiques particulières: actions de reconversion professionnelle des danseurs ou des circassiens en deuxième phase de carrière, dotations exceptionnelles d'équipement pour la mise aux normes des bâtiments du spectacle vivant, notamment en matière d'accessibilité aux handicapés, cofinancement d'initiatives locales pour la mise à disposition d'équipements publics pour la préparation (lectures), la répétition des spectacles, l'entraînement des danseurs et des circassiens, etc.

#### **Potentialités de diffusion des œuvres lyriques dans les territoires**

Plusieurs initiatives seraient de nature à favoriser la diffusion décentralisée des productions qui tournent difficilement en raison de leur taille ou de leur coût.

- La création de formes légères, en effectifs et en décors, permet l'organisation de tournées régionales, sur des scènes ne disposant pas forcément d'équipements techniques importants, sur le modèle du *Glyndebourne Touring Opera* ou du *Nederlandse Reisopera*. Ces productions peuvent être répétées et créées directement sur une scène plus réduite, afin de répondre au cahier des charges des charges techniques commun à un réseau de petites salles.

- La diffusion des opéras par l'image permet d'atteindre de nombreuses communes qui, si elles n'ont pas d'équipement culturel important, disposent d'espaces tels que les salles polyvalentes.

- La vidéotransmission de spectacles sur des sites de plein air (en saison estivale) accessibles au public gratuitement permet de faire circuler et connaître les productions d'une autre façon. L'Opéra national de Lyon a ainsi touché plusieurs dizaines de milliers de spectateurs depuis 2009 en diffusant une production par an sur des sites de grandes, moyennes et petites communes de la région Rhône-Alpes. L'Opéra de Rennes a également mené des actions similaires.

Une séparation nette devrait être établie entre les dispositifs qui relèvent d'une logique de financement aux structures (à savoir, pour l'essentiel, les subventions accordées aux établissements nationaux, aux structures labellisées et au FSTP) et ceux qui relèvent d'un financement par appel à projets, assuré pour l'essentiel par le fonds de développement. Des mécanismes de transfert ou de compensation entre les deux systèmes ne sauraient être tolérés : la vocation du fonds n'est pas de jouer le cache-misère de la baisse des subventions aux structures. En revanche, il resterait compétent pour appuyer financièrement la réalisation d'un projet expérimental proposé par un établissement ou une compagnie par ailleurs subventionnés dans le cadre d'un label.

#### **4.2. Une intervention en soutien aux projets, mobilisant divers mécanismes de financement, encadrée par un dispositif d'évaluation**

Le fonds de développement du spectacle vivant fonctionnerait principalement selon un mode d'appel à projets portant sur des thématiques disciplinaires ou transdisciplinaires, déterminées annuellement par ses organes dirigeants.

Deux niveaux d'aide pourraient être distingués :

- l'aide à caractère ponctuel, attribuée à une initiative spécifique (organisation d'un événement, soutien à un festival nouveau, création d'un spectacle, innovations), à l'essaimage d'une expérimentation lorsque cette dernière s'est révélée fructueuse, ou encore à la diffusion d'une production déjà créée ;
- l'aide à caractère pluriannuel, destinée à accompagner la structuration et le développement de compagnies et d'ensembles professionnels, dans le cadre des politiques de soutien à l'émergence et à l'expérimentation.

Dans les deux cas, une démarche de conventionnement avec les bénéficiaires, assortie d'un dispositif d'évaluation, accompagnerait l'octroi de l'aide. L'évaluation permettrait de faire un retour d'expérience sur les réussites et les échecs, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de décider un éventuel plan d'essaimage des expérimentations fructueuses dans d'autres territoires.

La mission souhaiterait que le fonds soit en mesure de mobiliser une palette large d'instruments financiers au service de sa politique d'intervention : des aides directes, sous forme de subventions, seraient orientées vers les porteurs de projet dont la situation financière est la plus fragile, ou dont les perspectives d'équilibre sont minimales à court terme ; des avances remboursables ou des garanties financières<sup>30</sup> pourraient quant à elles bénéficier plutôt aux initiatives susceptibles d'atteindre l'équilibre financier, mais se heurtant à des difficultés d'accès au financement bancaire.

En outre, des mécanismes innovants pourraient être expérimentés pour augmenter l'effet levier des financements :

- le mixage prêts-dons, en collaboration avec l'IFCIC et les autres dispositifs de soutien mis en œuvre aussi bien par les SPRD que par le futur CNM ou le FSTP ;
- l'association de fonds privés : le fonds, logé dans un compte tenu par la CDC, pourrait recevoir des contributions de personnes publiques de droit public ou privé, qu'il s'agisse de fondations, d'entreprises ou de particuliers (qui bénéficieraient des allègements fiscaux en faveur du mécénat) ;
- la « conversion d'emprunts » en financements ciblés : afin d'aider, au cas par cas, certaines structures très endettées, le fonds pourrait contribuer au remboursement

---

<sup>30</sup> Voir des contre-garanties aux garanties accordées par l'Institut de financement du cinéma et des industries culturelles

d'une partie du capital emprunté, en échange d'un engagement de la part de la structure bénéficiaire à réinvestir les montants concernés dans un projet validé par le fonds (expérimentation, allongement des séries de représentation d'une production).

Alimenté directement par les ressources extrabudgétaires identifiées, auxquelles s'ajouteraient de possibles contributions privées, des crédits budgétaires de l'Etat et des collectivités locales fléchés sur certains projets, ce fonds serait donc amené à gérer des sommes importantes comptées en dizaines de millions d'euros. Loin d'être un guichet de plus dont les moyens ne seraient pas à la hauteur des ambitions affichées, le fonds, parce qu'on le veut structurant, bénéficierait au contraire d'une solidité financière remarquable dans le contexte actuel de fortes contraintes sur les finances publiques. Cette situation enviable devrait inciter à la plus grande exemplarité et la plus grande efficacité dans l'utilisation des financements : c'est la raison pour laquelle la mission insiste sur la nécessité de mettre en place d'une part une gouvernance ouverte, en dialogue avec les principaux acteurs artistiques et économiques du secteur, d'autre part le principe d'une évaluation systématique des actions du fonds, dans l'objectif d'une gestion performante des deniers publics.

### **4.3. Une gouvernance du fonds de développement, ouverte, souple et réactive**

Préservant l'unité et la responsabilité centrale du ministère de la Culture dans la mise en œuvre coordonnée, stratégique et cohérente des politiques nationales pour le spectacle vivant, la solution du fonds permet d'envisager simplement et sereinement la plus grande participation des différentes parties intéressées à la mise en œuvre de l'outil : administration, professionnels du spectacle, collectivités territoriales, ...

Il est cependant fondamental, dans la conception des structures décisionnelles et de leurs procédures, que le fonds demeure un outil souple et réactif, capable de prendre des décisions dans des temps et à un rythme comparables à celui du monde du spectacle. Au plan de la collecte des projets la méthode de l'appel à projets sur des orientations stratégiques structurantes devrait néanmoins laisser la possibilité d'accueillir des propositions présentées de façon spontanée : pour éviter l'engorgement des règles de présentation pourraient alors être adoptées selon une logique de « parrainage » (les projets spontanés ne pourraient être présentés que « sous l'égide » d'une structure existante reconnue).

S'agissant de la gouvernance, la mission recommande de placer le fonds sous la direction d'un « comité de gestion », organe décisionnel exécutif, présidé par le ministre de la culture et de la communication (personnellement, sans possibilité de représentation), assisté d'un vice-président choisi en dehors du ministère de la Culture et qui présiderait effectivement en cas d'absence du ministre. Ce comité assurerait l'orientation stratégique des interventions du fonds, arrêterait ses programmes annuels et le cadrage des appels à projets et des budgets de chaque programme, approuverait les projets à soutenir et les aides à leur apporter. Il aurait à se réunir environ une fois par mois. Il devrait rassembler des représentants de l'Etat, en nombre à déterminer mais limité, et des personnalités qualifiées (majoritaires) issues des milieux et des métiers du spectacle ainsi que des collectivités territoriales. Chaque membre du comité aurait un suppléant appelé à siéger et délibérer valablement en l'absence du titulaire.

Outre qu'il s'agit d'un organe de décision et non de concertation, il n'est pas souhaitable, pour des raisons évidentes d'efficacité et de réactivité, d'étendre au-delà d'une dizaine le nombre de membres du comité ; c'est pourquoi la représentation des professionnels ne devrait pas répondre à une logique d'exhaustivité comme c'est le cas dans certaines instances (conseil national des professions du spectacle, conférences régionales du spectacle vivant, ...). Il appartiendra donc au gouvernement de faire preuve de discernement dans le choix des personnalités qu'il nommera au comité de gestion : leur crédibilité et leur légitimité, partant celle du comité lui-même, dépendra étroitement de leur expérience, de leur expertise et de leur représentativité au sein de leur milieu.

Une mission d'appui, d'expertise et d'administration des procédures de sélection des projets devrait être établie au sein de la DGCA avec le statut de « service à compétence nationale ». Cette structure devrait notamment animer un comité consultatif d'experts contribuant à la préparation des projets de programmes annuels, à l'élaboration des cahiers des charges des appels à projets, des cahiers

des charges des protocoles d'évaluation des résultats : les membres de ce comité permanent d'experts, en nombre à déterminer et parmi lesquels devraient compter les trois délégués (théâtre, musique et danse) de la DGCA ainsi qu'un représentant du service des arts plastiques, devraient apporter au Fonds des connaissances reconnues du milieu professionnel du spectacle vivant, issus de disciplines variées, ou du montage et de la production de projets culturels notamment de spectacle vivant.

La sélection des projets serait confiée à des jurys d'experts, dont le fonctionnement serait proche de celui des commissions d'attribution des aides sélectives du CNC. Afin de garantir l'indépendance des décisions, les experts sollicités – qui pourraient être étrangers - seraient rémunérés et exerceraient un mandat de courte durée (deux à trois ans, non renouvelable).

La mission ne saurait trop insister sur la nécessité de constituer une équipe correctement dimensionnée en ressources humaines, et techniquement experte : en effet, elle serait amenée à gérer des procédures complexes d'appels d'offre, impliquant le traitement d'un très important volume de dossiers de candidature, la réalisation de montages financiers sophistiqués, la définition de protocole d'évaluation *a priori* et *a posteriori* des projets, l'élaboration de stratégies de capitalisation et d'essaimage des expérimentations... La liste des tâches sera à préciser dans la postproduction de ce rapport si la recommandation est mise en œuvre.

Si l'on veut que le fonds soit réellement efficace et réactif on ne rejettera aucune voie d'optimisation ou de coopération possible et efficiente avec d'autres acteurs :

- idéalement le fonds de développement du spectacle vivant devrait absorber l'Office national de diffusion artistique, dont le champ d'intervention est assez proche – quoique plus restreint ; il faudrait alors réfléchir en détail aux conditions dans lesquelles la subvention de l'Etat à l'ONDA ainsi que les personnels de l'association (9 agents) seraient transférés à la structure de gestion du fonds ; si l'association ne devait pas être dissoute, une convention de coopération devrait être établie entre le fonds et l'ONDA, incluant la délégation à l'association de certaines des actions désormais de la compétence du fonds (cf. infra) ;

- le fonds devrait pouvoir s'appuyer en temps qu'il le jugera utile sur le réseau des DRAC pour constituer des relais locaux à son action, notamment en terme d'expertise ; une réflexion reste à approfondir toutefois sur l'opportunité de déconcentrer une partie de la mise en œuvre des programmes et des appels à projet financés par le fonds ; *a minima* les DRAC pourraient être investies de missions de repérage des émergences au niveau local et de pré-expertise des dossiers spontanés présentés au fonds ;

- enfin, on devrait envisager, chaque fois que l'efficience du dispositif s'en trouverait optimisée, de déléguer la gestion de programmes financés par le fonds (et des budgets correspondants) à d'autres organismes, tels que les SPRD, le Fonds de soutien au théâtre privé, le Centre national de la musique, le DICREAM (dispositif pour la création artistique multimédia), l'Institut français, ou encore des consortium

de porteurs de projets, comme par exemple le réseau européen Ulysse<sup>31</sup>.

#### **4.4. D'autres innovations organisationnelles nécessaires**

Bien que la création du fonds de développement du spectacle vivant constitue la mesure centrale d'organisation proposée par la mission, d'autres initiatives organisationnelles pourraient être entreprises.

##### **Créer un groupement d'intérêt public des centres de ressource et d'observation**

Le constat d'une atomisation excessive des observatoires, se traduisant par des lacunes majeures en matière de collecte et d'analyse de données au niveau national, incite à préconiser un rapprochement institutionnel des différents acteurs exerçant une mission d'observation (centres nationaux de ressources, établissements publics de coopération culturelle en région, etc.).

Cette démarche pourrait prendre la forme d'un groupement d'intérêt public, regroupant l'ensemble des acteurs et mettant en commun une partie de leur ressource, pour coordonner des actions transversales d'observation et de remontée d'information. Dans un premier temps, ce GIP poursuivrait et approfondirait les démarches engagées par la mission de préfiguration d'une « plateforme d'observation » mise en place par la DGCA à la suite des entretiens de Valois.

Le GIP pourrait également, au-delà de ses prérogatives dans le champ de l'observation, mutualiser les actions – nombreuses mais éclatées - de ses membres en matière de professionnalisation du secteur du spectacle vivant : formations, appui à la gestion administrative et financière, assistance au montage de dossiers de candidature à un concours ou à un festival, au montage de dossiers de financement européen, ...

##### **Clarifier le périmètre de la taxe sur les spectacles pour le futur CNM**

La création du Centre national de la musique, aujourd'hui en phase de préfiguration, répond à la nécessité d'une prise en compte globale de la filière musicale toutes activités et spécialités confondues.

L'intégration du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV) au futur CNM signifie que le CNM se substituera au CNV comme collecteur et bénéficiaire de la taxe sur les spectacles de variétés, et par conséquent héritera de la mission de soutien au spectacle vivant des musiques actuelles. Ce transfert de la taxe au CNM devrait être l'occasion de résoudre certaines difficultés collatérales à son affectation.

A l'heure actuelle la coexistence de deux taxes perçues au profit de deux organismes distincts (CNV et ASTP) soulève des difficultés de frontière, en

---

<sup>31</sup> Le réseau Ulysse, constitué d'une cinquantaine d'institutions culturelles européennes et parrainés par la SACEM, soutient la circulation des œuvres émergentes, les projets pluridisciplinaires et les périples d'apprentissage des artistes en Europe dans le domaine musical.

particulier dans le domaine des spectacles non musicaux d'humour généralement interprétés par des comédiens seuls en scène. La frontière actuellement tracée de façon subjective entre spectacles présentant ou non une forme de continuité dramatique génère des conflits arbitrés par une commission présidée par le ministère de la Culture ; la multiplicité des arbitrages, comme leur contenu, n'est pas une situation satisfaisante en soi. L'argument selon lequel il n'est pas spontanément évident qu'une taxe sur des spectacles non musicaux, fondés au surplus d'abord et avant tout sur une maîtrise de l'art dramatique, bénéficie à un Centre national de la *musique*, présente une relative pertinence.

La loi d'orientation sur le spectacle vivant, dont l'adoption est préconisée par la mission, pourrait établir des définitions précises et des frontières claires en ce domaine en réintégrant simplement au bénéfice de l'ASTP la taxe sur les spectacles perçue pour les spectacles d'humour non musicaux. Les professionnels les plus immédiatement concernés (théâtres et producteurs de spectacles d'humour) pourraient au reste participer alors à un dispositif d'aides plus attractif parce que plus spécifique, que celui dont ils bénéficient actuellement de la part du CNV.

Les projections réalisées permettent de chiffrer entre 1 et 2 M€ le transfert de recettes de taxe que cette mesure pourrait générer en faveur du spectacle vivant non musical privé.

### **Réorganiser les structures et les programmes d'action culturelle internationale sous l'égide du ministère de la Culture**

Pour des raisons historiques, le développement culturel à l'étranger ressortit principalement de la compétence du ministère des affaires étrangères, qui dispose d'un vaste réseau de services culturels rattachés aux ambassades de France et exerce la tutelle sur l'Institut français, agence créée en 2010 pour gérer les crédits d'intervention dans ce domaine.

La mission a déjà introduit la distinction nécessaire entre diplomatie culturelle et diffusion internationale. Afin de mettre en cohérence les objectifs nationaux et internationaux de politique culturelle, il serait de bonne politique de consacrer le rôle de « chef de file » du ministère de la Culture dans la politique de rayonnement culturel et de diffusion à l'étranger – avec pour conséquence le rattachement de l'Institut français et des instituts culturels. Bien naturellement devrait alors être mis en place un dispositif efficient de coordination des actions internationales initiées par la Rue de Valois et des stratégies et programmes de politique étrangère déterminés par le Quai d'Orsay.

## **EPILOGUE**

*Se vogliamo che tutto rimanga come è  
bisogna che tutto cambi ...*

Soucieuse de ne pas s'avancer à l'aveugle dans la collecte et surtout l'emploi de ressources nouvelles, la mission a essayé de faire le point sur les atouts et les faiblesses les plus saillants du monde, des mondes, du spectacle vivant. Elle ne prétend pas avoir identifié toutes les faiblesses. Mais elle pense avoir mis en avant celles dont elle estime qu'elles feraient peser un lourd handicap sur la capacité du secteur à se développer, voire seulement à durer, si rien ne venait y remédier.

Forte de son expérience propre, et forte aussi de celle de la centaine de personnes qu'elle a rencontrée au cours de ses six mois de travail, la mission n'appelle en aucune manière à une quelconque révolution, remise à plat, rénovation, refondation ... du « système ». Non pas par pusillanimité ou par un esprit de compromis excessif, mais parce qu'elle a la conviction que le « système » n'est pas mauvais en soi et qu'il a fait assez largement ses preuves comme cela a été rappelé dans l'avant-propos.

Pourtant les processus qui concourent aujourd'hui à la vitalité des différentes disciplines et productions du spectacle vivant, publiques et privées, subventionnées ou non, sont, dans nombre de cas, à bout de souffle, trop foisonnants, mal maîtrisés, dysfonctionnants. Cela est préjudiciable, de bien des points de vue, aux financeurs publics autant qu'aux professionnels du spectacle.

La balle est désormais dans le camp des décideurs publics, d'une part pour lever toutes les hypothèques, alléger tous les handicaps, rendre leur efficience à des dispositifs qui en aurait perdu le sens, rétablir un lien incontestable entre les résultats obtenus et l'impact attendu des politiques publiques ; et d'autre part avancer dans la mise en œuvre des recommandations faites ici par la mission : préparer et faire voter une loi d'orientation, réformer le dispositif de diffusion internationale ou d'observation, fonder et assurer la disponibilité dans le temps de nouvelles ressources extrabudgétaires, les mobiliser de façon dynamique sur des axes structurants et des projets ciblés ... autant de défis à relever, parmi d'autres, dont la mission mesure la difficulté et le degré d'ambition.

Comme pour faire admettre que la Culture ne peut pas être la variable d'ajustement des crises budgétaires, ce sera moins affaire de capacité de manœuvre que de volonté et de détermination. La métamorphose est plus difficile à réussir que la révolution mais elle permet aux êtres de ne pas perdre le fil de leur identité : c'est ici une question fondamentale.

## ANNEXES

1 - Lettre de mission

2 - Liste des personnes entendues par la mission

## ANNEXE 1

Messieurs,

J'ai fait du développement du secteur du spectacle vivant l'une des priorités de mon action. Il s'agit de favoriser l'accès au public le plus large et notamment, à ce titre, d'irriguer l'ensemble des territoires, d'encourager un haut niveau d'ambition artistique et culturelle et de garantir au secteur des perspectives de développement portées par le dynamisme du tissu artistique et professionnel.

Le soutien financier des pouvoirs publics, sous ses diverses formes, est un élément structurant et indispensable pour le secteur du spectacle vivant. Ce soutien ne s'est jamais démenti et je l'ai plus que jamais défendu ces dernières années.

L'économie du spectacle vivant repose en effet largement sur la subvention des pouvoirs publics, sur la billetterie et, dans une moindre mesure, sur des dispositifs de financement public indirect passant par des organismes et mécanismes collectifs de redistribution (Centre National des Variétés, Association de soutien du théâtre privé ...) ou par des dispositifs d'origine fiscale (allègements fiscaux, mécénat...). Le régime spécifique d'assurance chômage concourt également à la viabilité économique de ce secteur, par le biais de la solidarité interprofessionnelle. Les financements européens ont aussi pu contribuer à l'essor de certaines institutions et de certains projets.

Depuis quelques années, l'économie des projets et des structures est mieux prise en considération par les pouvoirs publics, tout comme les retombées positives de toutes natures, qu'elles soient sociales ou économiques, associées au développement des activités culturelles sur les territoires. L'intervention publique, en constante progression, a permis un maillage remarquable du territoire et un fort dynamisme artistique.

Pour autant, le secteur du spectacle vivant est constitué d'entités aux statuts divers confrontées à des coûts croissants pouvant réduire leurs marges artistiques ou peser à terme sur leur capacité de développement.

Les Entretiens de Valois que j'ai conclus en juillet 2009 ont mis l'accent sur les faiblesses des mécanismes de financement du spectacle vivant sur un plan structurel : une situation qui favoriserait la création aux dépens de la diffusion, des mécanismes de financement saturés, complexes, peu lisibles, parfois redondants, et surtout peu structurants. La réflexion n'a pu être menée à son terme en raison de la complexité et de la sensibilité de ces sujets.

Je souhaite vous confier une mission qui permettra de mener ce travail de réflexion et de proposition sur le financement du secteur, et d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Vous réaliserez un état des lieux des mécanismes de financement actuels du spectacle vivant en mettant en évidence les points sur lesquels des évolutions vous semblent nécessaires. Complété d'analyses des besoins de financement de ce secteur dans les années à venir, compte tenu notamment des perspectives de stabilisation des ressources publiques et des objectifs politiques précisés plus haut, vous proposerez des scénarios d'évolution possibles.

Je souhaite particulièrement que vous expertisiez le développement de nouvelles ressources

complétant les moyens que consacre l'Etat à ce secteur. Vous vous consacrerez prioritairement aux domaines du théâtre, des arts de la rue, du cirque et de la danse et vous coordonnerez vos travaux sur la musique avec la mission pour la diversité musicale à l'ère numérique que j'ai lancée en avril dernier. Le dispositif proposé devra dans tous les cas reposer sur un esprit de coopération et de solidarité de l'ensemble de la chaîne de production et de diffusion, similaire à celui qui prévaut par exemple dans le secteur du cinéma. A cet égard, je suis très attaché à la structuration de filières économiquement fortes, assurant la circulation des artistes et des productions dans les différentes disciplines du spectacle vivant. Vous étudierez les modalités de perception et de répartition de ces nouvelles sources de financement qui devront assurer à l'Etat toute sa place dans la définition et la conduite des politiques publiques relevant de son initiative.

Plusieurs dispositifs d'aide à la création et à la diffusion déjà existants pourront utilement appuyer cette réflexion, tel celui, hors du domaine du spectacle vivant, du Centre national du Cinéma et de l'image animée (CNC), ou encore dans le domaine du spectacle vivant, de l'Office national de Diffusion artistique (ONDA), du Centre national des Variétés et du Jazz (CNV) ou de l'Association de soutien au Théâtre privé (ASTP) ainsi que leur articulation avec d'autres financements provenant d'autres ministères. Cette expertise pourrait être utilement éclairée par l'examen des procédures de soutien mises en oeuvre par les sociétés de perception et de répartition de droits d'auteur et de droits voisins (SPRD) à partir de leurs propres ressources .

Je souhaite que vous me remettiez vos analyses et vos propositions début décembre. Vous me remettrez à la mi-novembre une note d'étape faisant état de vos premières réflexions. Ce rapport sera établi notamment sur la base d'entretiens que vous aurez conduits avec les différents acteurs intervenant dans tous les secteurs du spectacle vivant, notamment les professionnels de ce secteur et les partenaires sociaux. Vous serez également amené à rencontrer des élus locaux et nationaux, des représentants des collectivités locales et de leurs associations.

Vous pourrez vous appuyer sur mon cabinet sur les services du ministère de la culture, en particulier la DGCA qui assurera les soutiens logistiques nécessaires à cette mission, et également la DGMIC et les DRAC en tant que de besoin. Vous pourrez également consulter les services compétents du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Je vous prie d'agréer, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Frédéric MITTERRAND

### LISTE DES PERSONNÉS AUDITIONNÉES PAR LA MISSION

#### NOTAS :

- Certaines personnes n'ont pu être reçues par l'ensemble des membres de la mission et ont eu des entretiens seulement avec M. METZGER ou avec l'équipe de rédaction.
- M. Jack LANG, ancien ministre, a été sollicité et a accepté l'invitation de la mission mais son audition n'a finalement pas pu avoir lieu en raison de difficultés de calendrier.
- La mission, en formation plénière, a tenu une réunion de travail avec M. Didier SELLES, président de la mission « Création musicale et diversité à l'ère numérique » ; M. METZGER a par ailleurs rencontré M. SELLES a plusieurs reprises pour coordonner les travaux des deux missions et échanger sur divers sujets intéressant le secteur musical.

#### **Fédération nationale des arts de la rue**

Pierre PRÉVOST, président  
Vincent GARREAU, trésorier adjoint  
Serge CALVIER, administrateur

#### **Festival d'Avignon**

Hortense ARCHAMBAULT, directrice

#### **Centre national des variétés, de la chanson et du jazz (CNV)**

Jacques RENARD, directeur

#### **Opéra comique**

Olivier MANTÉI, administrateur et directeur artistique adjoint

#### **Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris**

Jean-Yves KACED, directeur

#### **IRCAM**

Franck MADLENER, directeur  
Michel MUCKENSTURRM, administrateur général

#### **Opéra de Paris**

Christophe TARDIEU, directeur adjoint

#### **Association symphonique professionnelle des concerts Padeloup**

Marianne RIVIÈRE, présidente  
Roland CHOSSON, secrétaire général

#### **Association des scènes nationales**

Michel ORIER, président (et directeur de la Maison de la culture de Grenoble)

#### **Théâtre du Rond-Point**

Jean-Michel RIBES, directeur

#### **Théâtre Montparnasse**

Bertrand THAMIN, administrateur général

**La Coursive** (scène nationale de La Rochelle)  
Jackie MARCHAND, directeur

**Théâtre La Pépinière-Opéra**  
Antoine COUTROT, directeur

**Duc des Lombards**  
Sébastien VIDAL, directeur artistique  
Thierry HELLIN, gérant

**Espace des arts** (scène nationale de Chalon sur Saône)  
Philippe BUQUET, directeur

**L'Apostrophe** (scène nationale de Cergy-Pontoise)  
Jean-Joël LE CHAPELAIN, directeur

**Centre Dramatique National de Nice**  
Daniel BENOIN, directeur

**Centre Dramatique National d'Orléans**  
Arthur NAUZYCIEL, directeur

**Maison des arts de Créteil**  
Didier FUSILLIER, directeur

**Compagnie Mabel octobre**  
Judith DEPAULE, directrice artistique

**Théâtre national de Chaillot**  
Didier DESCHAMPS, directeur

**Ministère de la culture et de la communication - Secrétariat général**  
Christopher MILES, secrétaire général adjoint

**Ministère de la culture et de la communication - Direction générale de la création artistique**

Georges-François HIRSCH, directeur général

Laurent VAN KOTE, délégué à la danse

Anne POURVIN, déléguée à la musique

Dominique PONSARD, délégué adjoint à la musique

Stéphane FIÉVET, délégué au théâtre

Catherine LEPHAY-MERLIN, chef du bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion

Sylvie MIDALI, chef du bureau de l'action territoriale

**Institut français**

Sylviane TARSOT-GILLERY, directrice générale déléguée

## **Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC)**

Laurent VALLET, directeur général

Sébastien SAUNIER, directeur « Crédit aux entreprises »

## **Centre national de la danse**

Monique BARBAROUX, directrice générale

Denis MAY, directeur de l'administration, des finances et de la production

Agnès WASSERMANN, directrice du département des ressources professionnelles

## **Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris**

Bruno MANTOVANI, directeur

## **Cité de la musique**

Thibaud DE CAMAS, directeur général adjoint

## **Centre national du cinéma et de l'image animée**

Eric GARANDEAU, directeur

Guillaume BLANCHOT, directeur de l'audiovisuel

Ludovic BERTHELOT, directeur adjoint à la direction de l'audiovisuel

## **Centre national des arts du cirque**

Jean-François MARGUERIN, directeur général

## **Office national de diffusion artistique (ONDA)**

Fabien JANELLE, directeur

## **Centre national du théâtre**

Jacques BAILLON, directeur

## **Association nationale des conseillers musique et danse**

Isabelle LAZZARINI , présidente,

Charles DESSERTY, vice président

## **Association nationale des conseillers théâtre et action culturelle**

Elysa CORMIER VAN DAM, présidente,

Annabel POINCHEVAL, vice présidente

## **Personnalités**

Jean-Pierre VINCENT, metteur en scène

Ariel GOLDENBERG, directeur de théâtre

Marc-Olivier DUPIN, auteur-compositeur

Renaud DONNEDIEU DE VABRES, ancien ministre de la culture et de la communication

Jean DE BOISHUE, conseiller du Premier ministre

## **Fédération Nationale des Syndicats du Spectacle de l'Audiovisuel et de l'Action Culturelle – CGT (FNSAC CGT)**

Jean-François PUJOL

**Syndicat National des Artistes Musiciens - CGT (SNAM CGT)**

Marc SLYPER

**Syndicat National des Professionnels du Théâtre et des Activités Culturelles - CGT (SYNPTAC CGT)**

PATRICE MASSÉ

**Syndicat Français des Artistes-Interprètes - CGT (SFA CGT)**

Denis FOUQUERAY

**Fédération Communication Conseil Culture - CFDT (F3C-CFDT)**

René FONTANARAVA, secrétaire national

**Syndicat national des artistes et des professionnels de l'animation, du sport et de la culture CFDT (SNAPAC-CFDT)**

Albert ROSSE, secrétaire général

**Fédération des syndicats des arts, des spectacles, de l'audiovisuel, de la presse, de la communication et du multimédia Force ouvrière (FASAP-FO)**

Jean-Luc BERNARD, secrétaire général du Syndicat national des musiciens (SNM-FO)

Franck GUILBERT, secrétaire général du Syndicat national libre des artistes (SNLA-FO)

**Cirque Pinder – Jean Richard**

Gilbert EDELSTEIN, directeur

Anne-Marie ODE, directrice des tournées

**Syndicat du cirque de création**

Yannis JEAN, délégué général

**Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC)**

François LE PILLOÛER, président,

Irène BASILIS, directrice

**Syndicat national des arts vivants (Synavi)**

Violaine FENESTRE, directrice exécutive

Rémy BOVIS, membre du conseil national

**Syndicat Musiques Actuelles (SMA)**

Aurélie HANNEDOUCHE, déléguée générale

Olivier GALLAND

**Syndicat national des producteurs, diffuseurs et salles de spectacle (PRODISS)**

Nicole TORTELLO DUBAN, déléguée générale

Stéphane WEHRLÉ, consultant juridique et fiscalité

**Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles (UFISC)**

Philippe BERTHELOT, président  
Serge CALVIER, secrétaire général  
Patricia COLER, coordinatrice

**Syndicat professionnel des producteurs, festivals, ensembles, diffuseurs indépendants de musique (PROFEDIM)**

Lorraine VILLERMAUX, présidente et directrice de l'ensemble Les Talens Lyriques  
Hervé BURCKEL DE TELL, vice-président de PROFEDIM et directeur du Centre de Musique Baroque de Versailles,  
Vincent AGRECH, vice-président de PROFEDIM et directeur administratif de l'ensemble Le Poème harmonique,  
David JISSE, secrétaire de PROFEDIM et directeur du centre national de création musicale La Muse en circuit,  
Claire GUILLEMAIN, déléguée générale de PROFEDIM.

**France Festivals**

Philippe TOUSSAINT, président  
Bénédicte DUMEIGE, directrice

**Chambre professionnelle des directions d'opéra (CPDO)**

Alain SURRANS, président  
Loïc LACHENAL, délégué général

**Syndicat national des orchestres et des théâtres lyriques subventionnés de droits privés (Synolyr)**

Catherine DELCROIX  
Catherine BAUMANN

**Syndicat national des entrepreneurs de spectacle (SNES)**

Jean-Claude HOUDINIÈRE, président  
Philippe CHAPELON, délégué général

**Association pour le soutien du théâtre privé (ASTP)**

Marie-France MIGNAL, présidente  
Antoine MASURE, délégué général

**Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (SACEM)**

Bernard MIYET, président du directoire  
Claire GIRAUDIN, responsable des études et de la communication extérieure  
Olivier BERNARD, directeur de la division culturelle

**Syndicat national des scènes publiques (SNSP)**

Michel LEFAIVRE, président

**Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD)**

Pascal ROGARD, directeur général  
Jean-Paul ALÈGRE, vice-président théâtre du conseil d'administration  
Guillaume PRIEUR, directeur des affaires institutionnelles et européennes

**Administration des droits des artistes et musiciens interprètes (ADAMI)**

Philippe OGOUZ, président du Conseil d'administration  
Bruno BOUTLEUX, directeur général

**Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes (SPEDIDAM)**

François LUBRANO, directeur

**Fonds pour la création musicale (FCM)**

François CHESNAIS, directeur

**Assemblée des départements de France**

Yves ACKERMANN, président de la commission culture  
Jean-Damien COLAS, directeur des affaires culturelles du Territoire de Belfort  
Catherine BERTIN, chef du service Culture, Éducation, jeunesse et Sports  
Mélanie COURIVAULT, chargée de mission

**Association Maires de grandes villes de France**

Anne GÉRARD, Adjointe au maire de Poitiers, déléguée à la culture  
Hélène CASCARO, chargée de mission Culture, Éducation et Enfance

**Association des régions de France**

Karine GLOANEC-MAURIN, Présidente de la commission culture

**Mission d'étude du Grand Paris culturel**

Daniel JANICOT, Président de la mission d'étude du Grand Paris culturel  
Eve MILLER-ROSE, administratrice générale

**Groupe France Télévisions**

Rémy PFLIMLIN, Président  
Yves ROLLAND, Secrétaire général  
Nicolas AUBOYNEAU, directeur artistique de l'unité "programmes musique et spectacles vivants"

**Ensemble vocal Claire Garrone**

Geneviève PIGNOL, présidente  
Claire GARRONE, directrice