



# LA COMPAGNIE DE SPECTACLE VIVANT

AVRIL 2018

RÉALISÉ EN PARTENARIAT  
AVEC LE SYNAVI ET ARTCENA

synavi  
syndicat national  
des arts vivants

ARTCENA

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

# SOMMAIRE



<b>CONTEXTE</b> .....	2
Un important maillage d'équipements spécialisés ou pluridisciplinaires.....	2
Un ensemble de compagnies soutenues par les institutions.....	2
Une myriade de compagnies peu ou pas soutenues par les institutions.....	3
<b>STRUCTURATION PROFESSIONNELLE</b> .....	4
Syndicats.....	4
CPNEF-SV.....	5
Centres de ressources.....	5
Réseaux.....	6
<b>ACTIVITÉS</b> .....	7
Définitions.....	7
Une variété d'activités possibles.....	7
Contraintes en matière de production et de diffusion.....	8
Un équilibre souvent difficile entre les activités de création et d'encadrement de pratiques.....	9
Une orientation politique en faveur de l'émancipation et des droits culturels.....	9
<b>RÉGLEMENTATION</b> .....	10
Licences.....	10
Conventions collectives.....	11
Fiscalité.....	11
Pratiques amateurs.....	12
<b>CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES</b> .....	13
Une structuration juridique très souvent sous forme associative.....	13
Emploi : l'intermittence comme modèle.....	13
Des solutions diverses pour les « fonctions support ».....	13
Des structures aux budgets globalement faibles.....	14
Des perspectives d'évolution réduites.....	14
Baisse des subventions et évolution fluctuante des ventes.....	15
<b>TYPOLOGIE, MODÈLES ÉCONOMIQUES ET ANALYSE FINANCIÈRE</b> .....	16
Particularités du secteur.....	16
Une typologie des compagnies professionnelles.....	16
Des modèles économiques différemment touchés.....	18
Flexibilité de l'emploi = variable d'ajustement.....	19
Des produits d'exploitation en « dents de scie ».....	20
Analyse financière.....	20
<b>POINTS DE VIGILANCE, CONSEILS ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	22
Concernant le fonctionnement de la compagnie.....	22
Concernant les ressources de la compagnie.....	23
Concernant le droit du travail.....	24
Regards sur les accompagnements DLA.....	26
<b>En savoir plus</b> .....	28
Bibliographie.....	28

## ► CONTEXTE

Durant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, sous l'action conjuguée de politiques publiques d'État visant à la démocratisation de la culture, du soutien grandissant des collectivités locales et de l'apparition, puis de l'extension, du régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle, les lieux de diffusion et les compagnies de spectacle vivant se sont multipliés de façon exponentielle jusqu'à nos jours. Les salles se comptent désormais par centaines et les troupes par milliers. Les disciplines représentées sont variées, depuis le théâtre proprement dit jusqu'au conte, en passant par les spectacles de rue, le cirque, la marionnette, le théâtre d'ombres ou le théâtre d'objets, sans oublier les multiples formes de la danse.

### **Un important maillage d'équipements spécialisés ou pluridisciplinaires<sup>1</sup>**

La profession compte aujourd'hui :

- des institutions théâtrales (5 théâtres nationaux entièrement financés par l'État, 39 centres dramatiques nationaux et régionaux cofinancés par l'État et les collectivités territoriales) ;
  - des institutions pour la danse (un Centre national de la danse, 19 centres chorégraphiques nationaux, 11 centres de développement chorégraphique nationaux) ;
  - d'autres institutions thématiques, tels 9 centres nationaux des arts de la rue, 12 pôles nationaux pour les arts du cirque, 8 lieux-compagnies missionnés pour le compagnonnage marionnette, etc. ;
  - des institutions pluridisciplinaires du spectacle vivant : 70 scènes nationales, 40 scènes conventionnées, des théâtres municipaux, des festivals ;
  - des lieux de formation : 10 écoles supérieures de théâtre, les Conservatoires nationaux supérieurs de musique et de danse (CNSMD) de Paris et de Lyon, 3 écoles supérieures de cirque, une école nationale supérieure des arts de la marionnette, etc.
- Sans oublier les structures privées, tels les 50 théâtres privés parisiens.

### **Un ensemble de compagnies soutenues par les institutions<sup>2</sup>**

Les compagnies sont plus de 200 à disposer d'un lieu d'accueil du public. Sans lieu, elles sont plus de 600 dans les domaines du théâtre et de la marionnette (environ 80), titulaires d'une licence d'entrepreneur de spectacles, régulièrement subventionnées par les pouvoirs publics au titre de la production (aide ponctuelle) ou du conventionnement (aide triennale). Près de 800 se consacrent aux arts de la rue (dont 30 sont conventionnées et environ 50 aidées à la production) et plus de 400 (dont une centaine sont financées par l'État) se revendiquent compagnies ou artistes de cirque contemporain. À ce foisonnement s'ajoute un fort développement du théâtre pour le jeune public (avec notamment 24 festivals

---

<sup>1</sup> Source : ministère de la Culture : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Theatre-spectacles/Dossiers/Le-Theatre-en-France/1-Les-institutions-theatrales>

<sup>2</sup> Source : *idem*.

nationaux), du théâtre itinérant et de deux arts proches du théâtre : le conte, avec environ 1 000 conteurs professionnels et près de 230 structures qui créent, accueillent et diffusent la discipline, et le geste et mime, avec environ 120 compagnies professionnelles.

## Une myriade de compagnies peu ou pas soutenues par les institutions

À ces structures reconnues par les institutions s'ajoutent de nombreuses autres, le plus souvent associatives – elles peuvent être tout aussi professionnelles que celles qui sont reconnues par les institutions –, qui sur la base de l'action théâtrale ou d'autres formes de spectacle vivant œuvrent sur des territoires de plus ou moins grande dimension, avec l'appui plus ou moins prononcé des collectivités territoriales.

Les enquêtes de Viviane Tchernonog du laboratoire Matisse-CNRS, menées sur la période 2005-2012 sur le monde associatif en France, comparées aux études menées par Opale, montrent que les associations culturelles employeuses sont en réalité plus nombreuses que celles répertoriées par le ministère de la Culture et ses représentations en régions.

En effet, les compagnies, groupes, ensembles du spectacle vivant représenteraient selon ces études sur le monde associatif plus de 6 000 associations employeuses en France. Parmi elles, 50 % sont des compagnies de théâtre. On distingue ensuite dans cet ensemble les compagnies de cirque et des arts de la rue (15 %), les groupes de musique (15 %), les compagnies de danse (12 %) et des compagnies ou ensembles d'autres disciplines (8 %) – sachant que certains collectifs se présentent comme transdisciplinaires.

### Un exemple : l'expansion de la marionnette

L'étude « Les arts de la marionnette en France. Un état des lieux<sup>3</sup> » montre la vivacité de ce champ artistique : « Le secteur se compose d'environ 600 compagnies en activité recensées dans la base de données de Thémaa [Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés, ndlr], dont environ 80 sont aidées par l'État (soit par des conventionnements, soit annuellement au projet). Le nombre de compagnies a augmenté d'environ 20 % au cours des dix dernières années ; 800 spectacles sont proposés en diffusion chaque année. Les réseaux de diffusion sont multiples : établissements généralistes (centres dramatiques, scènes nationales, scènes conventionnées, lieux indépendants), festivals, mais aussi établissements scolaires et socioculturels qui sont très demandeurs de ces formes. »

D'autre part, en 2017 a été annoncé un plan national pour les arts de la marionnette, comportant notamment la naissance d'un label national<sup>4</sup> ; cette reconnaissance se traduira par un soutien financier accru aux compagnies et structures qui se consacrent à cette discipline.

<sup>3</sup> Lucile Bodson, « Les arts de la marionnette en France. Un état des lieux », ministère de la Culture et de la Communication, direction générale de la création artistique, 2016 : [http://www.themaa-marionnettes.com/wp-content/uploads/2016/10/ETUDE\\_lucile-bodson\\_art-de-la-mar\\_IMP.pdf](http://www.themaa-marionnettes.com/wp-content/uploads/2016/10/ETUDE_lucile-bodson_art-de-la-mar_IMP.pdf)

<sup>4</sup> Sur le plan national pour les arts de la marionnette, voir : <http://www.themaa-marionnettes.com/actualites/plan-national-arts-de-marionnette/>

## ► STRUCTURATION PROFESSIONNELLE

### Syndicats

Si les compagnies les plus « instituées », au côté des scènes nationales, des centres dramatiques nationaux, des scènes conventionnées et d'autres structures culturelles d'envergure, sont représentées depuis 1971 par le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndeac), le secteur s'est également doté à partir de 2003 d'un Syndicat national des arts vivants (**Synavi**), regroupant des compagnies dont la plupart ne bénéficient pas de financements pluriannuels et dont le fonctionnement et l'économie sont « au projet ».

Le Synavi s'est rapproché en 2015 du Syndicat des cirques et compagnies de création (**SCC**) pour créer la Fédération des structures indépendantes de création et de production artistique (**FSI-CPA**). En 2017, cette fédération a été reconnue comme représentative dans le cadre des négociations de branche des deux conventions collectives du secteur spectacle vivant (*cf. infra*).

Le Synavi et le SCC sont membres de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc), et cette union est partenaire d'Opale dans l'animation du centre de ressources culture pour les dispositifs locaux d'accompagnement (CRDLA Culture).

#### **Synavi - Syndicat national des arts vivants**

Créé en 2003, le Syndicat national des arts vivants (Synavi) rassemble environ 300 compagnies et structures de la création indépendante, toutes disciplines des arts du spectacle vivant confondues (théâtre, danse, musique, marionnettes, cirque, arts de la rue), subventionnées ou non.

Le Synavi défend la place des équipes artistiques et revendique l'intérêt général de leurs projets : il affirme que la relation avec le public se construit (aussi) lors du processus de création des spectacles ainsi qu'au travers d'actions de partage de pratiques artistiques ; il envisage ainsi le travail de création et le travail de l'artiste de manière globale.

Il poursuit une réflexion sur l'économie du spectacle vivant qui n'a pas pour seule référence « l'économie de marché » : il œuvre pour faire reconnaître des approches différentes de gestion et d'organisation de ses membres (mutualisation, groupement de salariat d'artistes et de techniciens, etc.).

En tant que syndicat, le Synavi représente ses adhérents auprès des pouvoirs publics et des instances sociales et économiques du secteur (commissions mixtes de négociation des conventions collectives, Audiens, Afdas, caisse des Congés spectacles, etc.). Ses chantiers touchent les questions de politiques publiques et de paritarisme.

Le Synavi est également présent localement au travers de délégations régionales : des rencontres sont organisées régulièrement en région avec ses adhérents.

Il est également membre de l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc), ce qui lui permet d'échanger ses réflexions, positions et propositions avec les autres organisations de l'union, afin de mieux porter les revendications communes à l'ensemble du secteur des arts vivants.

## SCC - Syndicat des cirques et compagnies de création

Le syndicat a été créé en décembre 1997, à l'initiative de plusieurs artistes et metteurs en scène de cirque, sous l'appellation Syndicat des nouvelles formes des arts du cirque, puis Syndicat du cirque de création. En 2014, il s'ouvre aux autres esthétiques pour devenir le Syndicat des cirques et compagnies de création.

C'est un regroupement de compagnies professionnelles qui œuvrent pour la défense et la reconnaissance des droits et des intérêts des compagnies de création.

On peut lire dans le préambule de ses statuts : « Le syndicat réaffirme plus que jamais son attachement à une politique publique en faveur de l'art et de la culture qui, dans le spectacle vivant, s'appuie sur les quatre piliers que sont le cirque, la danse, la musique et le théâtre.

Depuis sa création, la créativité, la solidarité, la diversité et la transmission, valeurs force du cirque, forment le socle sur lequel se fonde l'action du syndicat.

Il se revendique d'une économie solidaire où les salariés, qu'ils soient permanents ou intermittents, sont pleinement acteurs des entreprises et les premiers à contribuer à leur réussite.

Les compagnies sont la pierre angulaire de la création. Elles sont l'outil des artistes, leur consolidation est garante du développement d'un travail de recherche ainsi que de la maturation d'une écriture qui ne peut advenir que dans le temps.

Le travail du syndicat et sa logique s'appuient sur ces convictions. »

## CPNEF-SV

La Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant (CPNEF-SV) agit en faveur de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant. Elle regroupe la quasi-totalité des syndicats d'employeurs et de salariés. Elle pilote l'observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences en lien avec l'Afdas.

## Centres de ressources

Né en 2016 du rapprochement du Centre national du théâtre et du centre de ressources pour les arts de la rue Hors les murs, le Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre (Artcena) se définit comme « *un lieu de ralliement, ouvert et vivant, qui conforte l'assise des trois secteurs (arts du cirque, de la rue et du théâtre). Il accompagne au plus près les professionnels tout en répondant aux besoins des publics et déploie ses missions selon trois axes :*

- *le partage des connaissances, par la création d'un portail numérique et des éditions ;*
- *l'accompagnement des professionnels, par l'apport d'informations juridiques et administratives et de formations ;*
- *le soutien au rayonnement des trois secteurs, par différents dispositifs d'aide (notamment via le dispositif national d'aide à la création de textes dramatiques, le grand prix de littérature dramatique et le grand prix de littérature dramatique jeunesse), et le développement international ».*

Établissement au service des professionnels et du public, le Centre national de la danse (CND) a pour missions l'accompagnement et la formation des danseurs professionnels, la conservation et la diffusion du patrimoine chorégraphique, le soutien à la création d'œuvres chorégraphiques.

## Réseaux

La Fédération nationale des arts de la rue œuvre à la consolidation et au développement des arts de la rue selon trois axes directeurs :

- leur reconnaissance professionnelle et artistique ;
- le développement de leurs financements, de leurs équipes et de leurs outils ;
- l'ouverture et le dialogue avec l'ensemble des acteurs artistiques et culturels.

Née en 1992, l'Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés (Themaa) fédère plus de 300 adhérents, structures (lieux de diffusion, établissements de formation) et individus (artistes, chercheurs, amateurs, etc.). Themaa remplit différentes missions :

- œuvrer pour le dialogue et la concertation interprofessionnelle ;
- être un organisme permanent de liaison et d'information au service de la profession (fonction de représentation auprès des tutelles) ;
- promouvoir les arts de la marionnette par la mise en place d'opérations d'envergure nationale.

La Fédération nationale des arts de la rue et Themaa, comme le Synavi et le SCC, sont membres de l'Ufisc.

### Réseau national du conte et des arts de la parole (RNCAP)

Depuis sa création en 2007, le RNCAP a pour but de rassembler toutes les structures œuvrant dans le domaine du conte et des arts de la parole. Les profils de ses membres sont divers : associations, bibliothèques et médiathèques, collectivités territoriales, etc. Tous s'attachent à développer des actions pérennes sur leur territoire d'intervention en lien avec des acteurs locaux de ces territoires.

La mission du réseau est de constituer un endroit de rassemblement, d'échanges et de travail pour la profession, et le développement du conte et des arts de la parole.

Scènes d'enfance - Assitej France, association professionnelle du spectacle vivant jeune public est née en 2015. Elle vise à « accompagner les dynamiques coopératives en région comme à l'étranger et défendre les intérêts de la profession. Elle entend ainsi contribuer à la définition de politiques culturelles imaginatives et structurantes en faveur de l'enfance et de la jeunesse, en dialogue avec les collectivités publiques ».

L'Association professionnelle des artistes conteurs (Apac) est née en janvier 2010 d'un rassemblement de conteurs déterminés à permettre la participation des artistes à la pensée et à la structuration de la discipline. Par ses actions, l'Apac contribue à une meilleure connaissance de l'art du conteur et à son rayonnement comme discipline artistique à part entière.

## ► ACTIVITÉS

### Définitions

**Une compagnie** de spectacle vivant est une structure de production de spectacles, à l'initiative d'un ou de plusieurs artistes, qui a pour but de produire les spectacles créés par ces artistes.

**Un spectacle** est une œuvre de l'esprit qui nécessite une période de travail plus ou moins longue (répétitions, création) avant de commencer son existence, le jour de la première représentation, puis lors des représentations suivantes, semblables et pourtant toutes différentes. En tant qu'œuvre de l'esprit, immatérielle et impliquant une multiplicité d'auteurs (œuvre de collaboration et/ou composite<sup>5</sup>), un spectacle ne peut être vendu ; c'est seulement le droit d'assister à une de ses représentations qui peut être mis en vente. Ce **droit de représentation** (de fixer les conditions pour y assister) appartient au producteur du spectacle. C'est ce droit qu'il peut monnayer à un spectateur par la vente de billet ou à un diffuseur par cession du droit d'exploitation, celui-ci étant toujours limité dans le temps et dans l'espace. La cession du droit d'exploitation est souvent désignée par le raccourci impropre « vente de spectacle ».

### Une variété d'activités possibles

Les compagnies ont développé divers axes d'intervention, où à la création de spectacles et leur diffusion s'ajoutent des activités d'encadrement de pratiques amateurs, de formation, d'action artistique ou culturelle.

Les activités les plus courantes pour les compagnies relèvent d'une économie à la fois marchande et non marchande :

- la cession du droit de représentation en premier lieu, qui dans la grande majorité des cas ne suffit pas à amortir les coûts de la création ;
- l'encadrement d'ateliers pour répondre à la demande de pratique en amateur. Un segment de cette activité peut s'effectuer dans un cadre purement commercial et marchand. En revanche, pour la mise en œuvre d'ateliers de pratique s'adressant à des publics non directement solvables, la mobilisation de cofinancements publics est indispensable.

Pour les activités marchandes, on peut citer :

- la formation professionnelle, activité dont l'économie s'équilibre grâce aux financements des organismes paritaires collecteurs agréés, notamment l'Afdas quand la formation concerne des artistes ou des techniciens du secteur de la culture, de la communication et des loisirs ;
- les interventions dans des entreprises (communication orale, entraînement aux médias, mobilisation des ressources humaines, etc.) ; cette activité se finance

---

<sup>5</sup> Une œuvre **composite** au sens du Code de la propriété intellectuelle est celle dans laquelle a été intégrée une autre œuvre préexistante. Elle peut comporter un ou plusieurs auteurs. Si c'est une œuvre à la création de laquelle ont concouru plusieurs personnes physiques animées par une inspiration commune et concertée pour réaliser l'œuvre, c'est une œuvre de **collaboration**.



- intégralement par le prix de la prestation et s'exerce dans un cadre commercial ;
- l'organisation d'événements artistiques ponctuels.

Pour les activités non marchandes, souvent regroupées autour de la notion d'action artistique ou culturelle, on trouve des formes multiples d'intervention, par exemple :

- organisation de spectacles dans des lieux « détournés », au plus près des populations et en dehors des institutions de la culture ;
- travail de création de spectacles avec des publics en difficulté comme élément dynamisant et moteur dans des parcours d'insertion ;
- créations partagées avec des populations, notamment celles résidant sur des géographies prioritaires de la politique de la ville, en zones rurales, etc. ;
- ateliers et spectacles dans des maisons d'arrêt, des hôpitaux, pour contribuer à des actions dont les objectifs peuvent être de nature autre que purement artistique.

## Contraintes en matière de production et de diffusion

Dans une étude de l'Onda de 2014 sur la production et la diffusion de spectacles pour 29 compagnies<sup>6</sup>, les auteurs listent les difficultés auxquelles elles se voient confrontées. Parmi elles, nous relèverons les points suivants :

- les spectacles sont financés en moyenne aux deux tiers par des parts de coproduction fragmentées, pour des montants engagés très divers et parfois disproportionnés avec le temps nécessaire pour les obtenir. Ainsi, on assiste à une croissance inquiétante du temps de travail en production, et les partenaires sont à la limite de la saturation ;
- en matière économique, la programmation d'une ou de deux représentations pour chaque spectacle reste une pratique majoritaire des lieux de diffusion, malgré les nombreux avantages que pourrait présenter la série. Le parcours géographique des tournées mériterait également d'être rationalisé ;
- pour les compagnies, le principal enjeu reste de franchir le seuil de la reconnaissance institutionnelle, les premières années étant consacrées à « une course à la visibilité ».

Dans leur conclusion, les auteurs de l'étude résument les attentes des compagnies, qui *« concernent le financement de la recherche et la prise en compte des temporalités de création, un accès facilité aux ressources matérielles et techniques, les conditions de la diffusion de leur répertoire, la programmation de leurs spectacles sous forme de séries, la prise en compte par leurs partenaires des parcours artistiques sur la durée, ainsi qu'un accompagnement du risque artistique par ces mêmes partenaires selon des conditions d'émergence choisies et spécifiquement adaptées au projet. Le tout dans l'affirmation résolue qu'en matière de production et de diffusion, chaque création dicte sa propre nécessité ».*

---

<sup>6</sup> Frédérique Payn, en collaboration avec Françoise Billot, Marie Deniau, Jihad Michel Hoballah et Catherine Méneret, « Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées », étude confiée à l'Office national de la diffusion artistique (Onda) par le ministère de la Culture et de la Communication, direction générale de la création artistique, octobre 2014. [http://www2.onda.fr/\\_fichiers/documents/fichiers/fichier\\_73\\_fr.pdf](http://www2.onda.fr/_fichiers/documents/fichiers/fichier_73_fr.pdf)

## Un équilibre souvent difficile entre les activités de création et d'encadrement de pratiques

De nombreuses compagnies associent des activités d'encadrement d'ateliers pour des amateurs ou des professionnels à leurs activités de création de spectacles.

La demande de pratique de disciplines du spectacle vivant augmente, qu'elle soit exprimée directement par les amateurs ou par des commanditaires qui proposent une pluralité d'activités dans leur établissement et sollicitent les compagnies pour gérer des activités théâtre (MJC ou centres d'animation par exemple, ou lieux partenaires des compagnies accueillies en résidence).

L'étude nationale sur les pratiques culturelles menée par le ministère de la Culture fait ressortir « *qu'un Français sur quatre de 15 ans et plus (24 %) déclare avoir pratiqué en amateur au moins une discipline de spectacle* » (danse, théâtre, musique) et estime « *cette population d'amateurs à quelque 12 millions de personnes*<sup>7</sup> ».

Les dirigeants des compagnies veulent souvent « redresser la barre » en renforçant plutôt la création, ou tout au moins en rééquilibrant les deux axes, car la création est le cœur de l'activité. L'expérience de la scène nourrit utilement toutes les actions de sensibilisation ou de formation au spectacle vivant.

## Une orientation politique en faveur de l'émancipation et des droits culturels

Au-delà des activités d'ateliers de pratiques, de nombreuses compagnies proposent des créations partagées avec les populations, des événements participatifs, etc., dans un souci de réciprocité entre l'art et les personnes, de liens forts avec les territoires, ou pour nourrir leur démarche de création.

Mais si elles revendiquent la fonction émancipatrice de leurs créations et activités, elles peuvent parfois être réservées sur la nature et les objectifs de certaines commandes d'institutions ou collectivités dans le champ du social. Dans leur étude approfondie intitulée « Territoires et ressources des compagnies en France », que nous citerons à plusieurs reprises, Philippe Henry, Daniel Urrutiaguer et Cyril Duchêne commentent ce point : « *Un débat récurrent porte sur le risque d'instrumentalisation politique et sociale des artistes à des fins d'animation de quartiers urbains, d'espaces ruraux et de retissage de liens sociaux. Un grand nombre de metteurs en scène, en piste ou de chorégraphes entendent ainsi se distinguer de l'animation culturelle, qui serait selon eux orientée vers une satisfaction à court terme des besoins de la population. Ils proposent des actions susceptibles d'émanciper les individus par un déplacement de leurs préoccupations vers des mondes sensibles et imaginaires, qui ouvrent symboliquement le champ des possibles*<sup>8</sup>. »

---

<sup>7</sup> Laurent Babé, « Les pratiques en amateur », ministère de la Culture, Repères DGCA, n° 6.12, octobre 2012.

<http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-scientifique-et-technique/Les-pratiques-en-amateur>

<sup>8</sup> Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Culture études* 2012-1, ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, mars 2012 : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2017/Territoires-et-ressources-des-compagnies-en-France-CE-2012-1>

Cette orientation se développe aujourd'hui à travers les débats sur les « droits culturels », dont la notion est présente dans la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) et la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP). En conclusion d'une note intitulée « Les droits culturels, qu'est-ce que ça change ? », les responsables du Synavi en parlent ainsi : « *La lutte pour la reconnaissance des droits culturels ne se définit pas principalement comme une lutte pour défendre l'acquis et rétablir une sorte de "pacte républicain" pour la culture dont l'abandon menacerait principalement les acteurs culturels et artistes, mais comme une lutte dans tous les secteurs de la société pour l'émancipation de tous et pour l'hégémonie de valeurs culturelles (liberté d'expression et de création artistique, reconnaissance de la diversité culturelle) renvoyant aux droits humains fondamentaux. Ces droits étant universels, ils fondent la possibilité d'une co-construction ou d'une concertation avec les responsables publics qui ne peuvent pas ne pas les partager<sup>9</sup>.* »

## ► RÉGLEMENTATION

### Licences<sup>10</sup>

La licence est obligatoire pour tous les organisateurs de spectacles vivants professionnels, c'est-à-dire si cela constitue leur activité principale. Pour le cas de municipalités ou d'associations pluridisciplinaires par exemple, la licence n'est obligatoire qu'au-delà de six représentations dans l'année. La licence est personnelle et ne peut pas être cédée à une autre personne. Si l'activité est exercée par une personne morale, la licence est délivrée à son représentant légal ou statutaire.

Le numéro de la licence doit figurer, sous peine de sanctions, sur les affiches, prospectus et billets des spectacles.

Trois catégories existent :

1<sup>re</sup> catégorie : exploitant de lieu de spectacles aménagé pour les représentations publiques ;

2<sup>e</sup> catégorie : producteur de spectacles ou entrepreneur de tournées ayant la responsabilité du plateau artistique, notamment celle d'employeur ;

3<sup>e</sup> catégorie : diffuseur de spectacles ayant la charge, dans le cadre d'un contrat, de l'accueil du public, de la billetterie et de la sécurité des spectacles, ou entrepreneur de tournées n'ayant pas la responsabilité du plateau artistique.

Un même entrepreneur de spectacles peut être détenteur d'une ou de plusieurs licences, en fonction de ses activités. Les compagnies doivent avoir la licence de deuxième catégorie dans tous les cas, de troisième catégorie si elles diffusent elles-mêmes leurs spectacles dans des lieux divers, et de première catégorie si elles gèrent une salle de spectacles.

Une réforme est en cours pour simplifier ce dispositif.

---

<sup>9</sup> « Les droits culturels, qu'est-ce que ça change ? », Synavi, février 2017 : <http://reseauculture21.fr/wp-content/uploads/2017/03/lesdroitsculturels270217.pdf>

<sup>10</sup> Pour de plus amples informations, consulter la page : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22365>

## Conventions collectives

Les compagnies de spectacle vivant relèvent de la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC) ou de la Convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant (CCNSVP).

Ces conventions collectives s'appuient sur les champs définis dans l'accord étendu du 22 mars 2005 (document de référence A), qui délimite un secteur public et un secteur privé dans le spectacle vivant, la CCNEAC concernant le premier cas, la CCNSVP le second.

La caractérisation de ces secteurs mérite d'être rappelée, car elle diverge un peu du sens commun.

En effet, sont qualifiées comme relevant du secteur public :

- les entreprises dont la direction est nommée par la puissance publique (État et/ou collectivités territoriales) ;
- les entreprises dont l'un au moins des organes de décision comporte en son sein un représentant de la puissance publique ;
- les entreprises bénéficiant d'un label décerné par l'État (compagnies dramatiques conventionnées, compagnies chorégraphiques conventionnées, scènes de musiques actuelles conventionnées et en général toutes structures conventionnées ou missionnées) ;
- les entreprises subventionnées directement par l'État et/ou les collectivités territoriales dans le cadre de conventions pluriannuelles de financement, ou de conventions d'aide au projet pour les compagnies dramatiques, chorégraphiques, lyriques, des arts de la piste ou de la rue, les ensembles musicaux, etc.

À l'inverse font partie des entreprises du secteur privé des entreprises ou des associations de droit privé, indépendantes de la puissance publique (État et/ou collectivités territoriales) en matière d'orientations artistiques, pédagogiques, sociales (actions vis-à-vis de publics ciblés), territoriales ou culturelles.

Elles peuvent bénéficier de conventions pluriannuelles de financement de la part de l'État et/ou des collectivités territoriales, sachant que les entreprises ou les associations bénéficiaires de ces conventions pluriannuelles restent globalement indépendantes de la puissance publique dans leur fonctionnement, que ce soit sur le plan économique ou en matière d'orientations artistiques, pédagogiques, sociales, territoriales ou culturelles.

Toute structure qui a pour activité principale la production, la diffusion de spectacles ou l'exploitation d'un lieu de spectacles doit appliquer l'une ou l'autre des deux conventions, ce qui implique notamment de verser aux salariés les rémunérations minimales qui y sont fixées.

## Fiscalité

Concernant les impôts commerciaux (TVA, contribution économique territoriale, impôt sur les sociétés), si la compagnie est sous statut associatif, ce qui représente la grande majorité des cas, elle devra faire vérifier par l'administration des impôts si elle est assujettie ou si elle peut être exonérée. Pour l'exonération, il faudra confirmer que sa gestion est

désintéressée, que son activité ne fait pas concurrence à une entreprise du secteur lucratif, que les conditions d'exercice de l'activité ne sont pas similaires à celles d'un organisme lucratif selon la règle dite des 4P (produit, public, prix et publicité).

Une note d'Artcena, mise à jour en décembre 2015, fait le point sur cette question<sup>11</sup>.

## Pratiques amateurs

La loi LCAP clarifie les possibilités de recours aux amateurs qui ne retirent aucune rémunération de leur contribution à un spectacle, produit dans un cadre non lucratif. Elle précise notamment que cette pratique ne relève pas du Code du travail. Un commentaire sur les articles correspondants de la loi est proposé par le Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles (Irma) sous le titre « Pratique amateur et spectacle vivant<sup>12</sup> ».

---

<sup>11</sup> [http://www.cnt.asso.fr/rencontre.cfm/111707-la\\_fiscalite\\_dans\\_le\\_spectacle\\_vivant.html](http://www.cnt.asso.fr/rencontre.cfm/111707-la_fiscalite_dans_le_spectacle_vivant.html)

<sup>12</sup> « Pratique amateur et spectacle vivant » : <http://www.irma.asso.fr/Pratique-amateur-et-spectacle>

## ► CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

### Une structuration juridique très souvent sous forme associative

Le guide d'Artcena « Monter sa production : les étapes incontournables à la production d'un spectacle » insiste sur le fait qu'une compagnie se définit comme un regroupement d'artistes et de professionnels du spectacle ayant un projet artistique commun. « Ce terme ne correspond pas en soi à une structure juridique précise, il renvoie en réalité à un panel d'organisations différentes. Les structures juridiques les plus souvent choisies pour la création d'une compagnie sont l'association, l'EURL, la SARL. La Scop (appelée désormais société coopérative et participative) a un mode de fonctionnement adapté à la production de spectacles, cependant elle est plutôt utilisée par des structures artistiques importantes (par exemple le Théâtre du soleil ou la Comédie de Saint-Étienne) et n'est que très peu voire pas du tout choisie par les jeunes compagnies<sup>13</sup>. »

L'association reste le modèle dominant. Ces dernières années néanmoins, plusieurs compagnies se sont transformées en SCIC ou sont en passe de le devenir. On peut citer Galapiat cirque (Bretagne), Jeux de vilains (Centre-Val de Loire) ou L'Amicale de production (Hauts-de-France).

### Emploi : l'intermittence comme modèle

Le modèle dominant des compagnies de spectacle est, depuis plusieurs décennies, celui de la petite structure à but non lucratif à l'initiative d'un ou de plusieurs artistes bénéficiant des règles particulières d'assurance chômage des intermittents du spectacle.

### Des solutions diverses pour les « fonctions support »

Les compagnies font preuve d'une grande flexibilité dans leur organisation. Généralement constituées autour du projet artistique d'un ou de deux individus, elles intègrent une personne chargée de l'administration et/ou de la diffusion de spectacles, sont en relation avec une dizaine d'artistes et de techniciens qui participent régulièrement aux productions, tout en poursuivant des collaborations ponctuelles avec d'autres compagnies ou organisations artistiques et culturelles.

Les compagnies confient la comptabilité et la paye à un cabinet d'expertise comptable et/ou à un prestataire de paye. Elles peuvent faire également appel à un bureau de production qui, s'il n'a pas la qualité d'expert-comptable, ne pourra se porter garant de la sincérité des comptes, mais pourra préparer la comptabilité. Le bureau de production pourra aussi prendre en charge la gestion des payes et le soutien à la production, à la communication et la commercialisation.

Ces dernières années, une autre possibilité d'organisation des compétences est expérimentée au travers des groupements d'employeurs (GE). Créé par une loi de 1985, le

<sup>13</sup> « Monter sa production : les étapes incontournables à la production d'un spectacle », Artcena, mis à jour en octobre 2016 : <http://www.artcena.fr/wp-content/uploads/2016/12/Dossier-MonterSaProduction-ARTCENA-1.pdf>

GE est un outil de mise à disposition de personnel réglementé qui permet à des employeurs de se réunir pour employer en commun un ou plusieurs salariés. Le plus souvent, le GE vise à satisfaire les besoins en compétences de structures qui n'auraient pas la possibilité d'embaucher seules un salarié à temps plein<sup>14</sup>. Certains regroupent uniquement des compagnies et structures de spectacle vivant – citons Les Gesticulteurs (Redon), GE Spectacle (Lyon), BcBg (Le Havre) –, quand d'autres mixent des adhérents de plusieurs disciplines, tels l'Agec (Bordeaux), l'Opep (Toulouse) ou Mezzanine Admin (Paris).

## Des structures aux budgets globalement faibles

Dans l'enquête du département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture intitulée « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », Valérie Deroin présente ainsi le budget moyen des associations du spectacle vivant : « *De plus petite taille en termes d'emploi, les associations du spectacle vivant ont aussi des budgets moyens moindres que ceux des autres associations culturelles, particulièrement pour les associations employeuses. Ainsi, en 2010, le budget annuel moyen d'une association employeuse du spectacle vivant atteint 124 000 euros, contre 179 000 euros pour l'ensemble des associations culturelles employeuses. Le spectacle vivant fait ainsi partie, avec le sport et les loisirs, des secteurs associatifs disposant des budgets les plus faibles*<sup>15</sup>. »

L'auteure note également que l'on trouve moins de salariés et plus de bénévoles dans les associations du spectacle vivant que dans les autres associations culturelles.

## Des perspectives d'évolution réduites

L'augmentation depuis au moins trois décennies du nombre de compagnies et des spectacles proposés s'est faite en parallèle, pour partie au moins, à l'augmentation du nombre des structures de diffusion (théâtres municipaux, salles privées), témoignant de l'enrichissement progressif des politiques et initiatives culturelles locales.

Cependant, il semble que l'on soit arrivé aujourd'hui à un niveau de tension certain. Les chercheurs Henry, Urrutiaguer et Duchêne font les constats suivants : « [On assiste à] *un accroissement de la production de spectacles, dans des conditions de plus grande concurrence à la diffusion, même si la crise a affecté différemment les compagnies, selon leur profil de diffusion et la nature de leurs relations partenariales. Les réponses relatives aux perspectives d'évolution des ressources reflètent globalement la fragilité économique de la très grande majorité des compagnies. 27 % des compagnies de l'échantillon quantitatif déclarent une perception pessimiste ou inquiète, contre 14 % se déclarant optimistes. La position majoritaire (59 %) relève d'une posture prospective, d'abord focalisée sur les moyens envisagés pour accroître les ressources propres et les aides publiques. Le diagnostic d'une situation socio-économique d'ensemble particulièrement problématique pour l'avenir, à mode structurel de fonctionnement et de régulation inchangé, peut donc être établi. Pour l'instant, chaque*

---

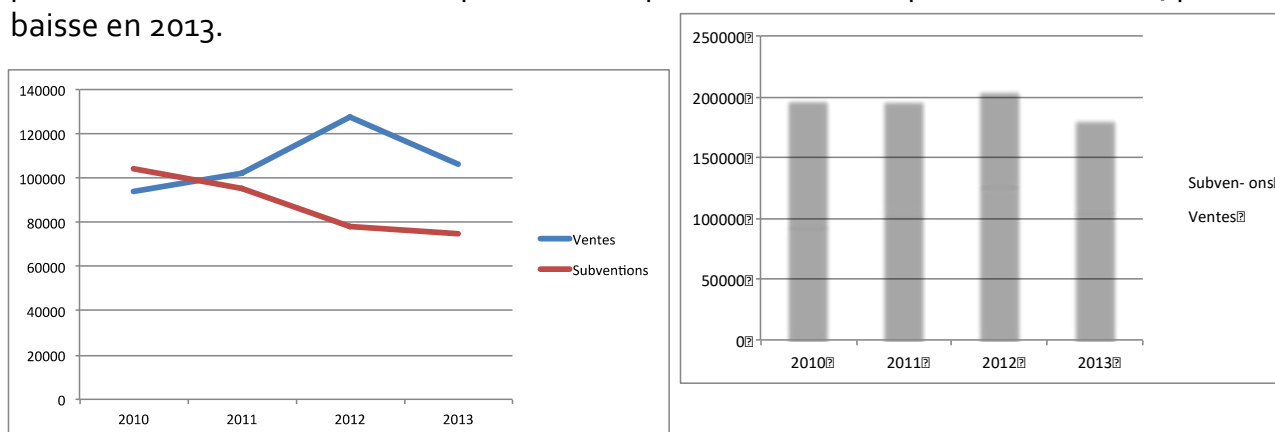
<sup>14</sup> <http://www.opale.asso.fr/rubrique155.html>

<sup>15</sup> Valérie Deroin, « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, 2014-1, janvier 2014 : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2018/Emploi-benevolat-et-financement-des-associations-culturelles-CC-2014-1>

compagnie reste incitée à poursuivre un développement singularisé, d'abord centré sur le renouvellement constant de spectacles pouvant être largement diffusés au-delà de leur région de création. Le risque est d'accroître la tension entre une multiplicité d'œuvres cherchant des lieux de programmation et des débouchés sur un marché dont les capacités de développement ne sont pas à la mesure de cette offre toujours plus abondante<sup>16</sup>. »

## Baisse des subventions et évolution fluctuante des ventes

Dans le cadre d'une étude sur les budgets des compagnies financées par France Active entre 2010 et 2013, le calcul de la moyenne des chiffres d'affaires et des subventions d'exploitation pour 114 d'entre elles montre une baisse significative des aides publiques sur la période, et une progression des ventes suivie d'une baisse en dernière année. Ces variations sont lisibles sur le graphique en courbes. Sur le graphique en histogrammes, on peut lire la stabilité du total des produits d'exploitation les trois premières années, puis une baisse en 2013.



Cet exemple semble confirmer la tendance à la baisse des subventions, qui n'est pas compensée par une évolution des ventes, celles-ci restant fluctuantes.

<sup>16</sup> Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne, *op. cit.*



## ► TYPOLOGIE, MODÈLES ÉCONOMIQUES ET ANALYSE FINANCIÈRE

### Particularités du secteur

Sur le plan économique, le spectacle vivant a des particularités.

En premier lieu, il n'est pas adossé à une industrie qui, grâce aux systèmes d'enregistrement et de reproduction (disque, photographie, vidéo, livre, etc.), pourrait vendre un produit de masse dérivé du spectacle, grâce auquel le coût du spectacle (incompressible et élevé, s'agissant d'une activité de main d'œuvre et à prestation unique) pourrait être amorti à moindres frais.

Le spectacle vivant est soumis à ce que les économistes appellent la loi de Baumol. Les gains de productivité du travail y sont quasiment inexistants ou faibles : la représentation du *Médecin malgré lui* ou l'interprétation de *La Flûte enchantée* nécessitent à peu près la même quantité de travail qu'à l'époque de Molière ou de Mozart. Par essence, ce secteur est confronté à des coûts croissants, de sorte que, pour le préserver, le recours au financement public (État, collectivités) est incontournable.

En second lieu, la fixation des équilibres économiques de production est inversée par rapport à la norme admise. Pour ce qui est de la valeur d'usage, tout spectacle est substituable par tout autre. Tous les spectacles sont donc théoriquement en concurrence les uns avec les autres, d'autant qu'il n'existe pas de frontière distincte, en matière de valeur d'usage, entre spectacle amateur et professionnel. Pourtant, tout spectacle est différent de tout autre, et l'appréciation du public et des critiques donne à chacun une valeur différente, liée à sa notoriété, son originalité, etc.

### Une typologie des compagnies professionnelles

Dans leur étude des compagnies, les chercheurs Henry, Urrutiaguer et Duchêne distinguent quatre types de compagnies à partir de leur rayonnement géographique, de leur reconnaissance institutionnelle et de leur budget annuel :

- les **régionales** : activités en région, dans des établissements non labellisés par l'État – 18 % des compagnies, 59 k€ de budget moyen ;
- les **transrégionales** : activités de diffusion majoritairement en région d'implantation et en établissements non labellisés, mais des partenariats naissants hors région et avec des établissements labellisés – 45 % des compagnies ; 125 k€ de budget moyen ;
- les **multirégionales** : la part d'activité hors région d'implantation l'emporte, quelques représentations à l'étranger, diffusion en circuit non labellisé – 17 % des compagnies, 205 k€ de budget moyen ;
- les **excentrées** : l'essentiel de leurs activités se déroule hors de la région du siège social et administratif ; les établissements artistiques labellisés par le ministère sont les principaux partenaires de ces compagnies – 8 % des compagnies ; 266 k€ de budget moyen.

« Sur le plan des disciplines artistiques, on note une surreprésentation du théâtre et du conte dans les profils "régionaux", alors que les arts du cirque, de la marionnette et de la rue sont plus présents dans les autres groupes<sup>17</sup>. »

L'étude des chercheurs prend également en compte des compagnies « à diffusion secondaire » (9 % des effectifs) et « sans diffusion » (3 %) au moment de l'enquête. Le tableau des budgets moyens et médians est le suivant :

**Tableau 2 – Budget des compagnies selon leur profil de diffusion, 2009**  
En euros

Compagnies	Moyenne	Médiane
régionales	59 100	40 300
transrégionales	125 000	84 200
multirégionales	205 200	125 100
excentrées	266 100	137 200
diffusion secondaire	90 900	56 600
sans diffusion	19 800	6 300
<b>Ensemble</b>	<b>131 400</b>	<b>75 000</b>

Source : DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

Comparativement, les 117 compagnies aidées par France Active entre 2010 et 2013 ont des budgets annuels compris entre 7 000 et 630 000 euros pour un budget moyen de 133 k€. On peut les répartir de la manière suivante :

	Nombre	Moyenne	Minimum	Maximum
A (plus de 300 000 €)	14	448 551	300 494	629 275
B (150 à 300 000 €)	17	203 886	153 137	284 703
C (90 à 150 000 €)	27	111 303	90 119	142 107
D (60 à 90 000 €)	19	73 575	61 158	89 188
E (30 à 60 000 €)	24	45 214	30 648	59 852
F (15 à 30 000 €)	10	24 107	16 637	28 460
G (- de 15 000 €)	6	10 479	7 417	14 962
GLOBAL	117	132 803	7 417	629 275

La typologie des compagnies professionnelles établie par les chercheurs correspond plutôt aux groupes A, B, C et D des interventions de France Active, ce qui est compréhensible puisque leur étude s'appuyait sur des informations fournies par les directions régionales des affaires culturelles (Drac) et les agences régionales de la culture, lesquelles ne référencent pas toujours les plus petites compagnies, qu'elles considèrent parfois comme amateurs.

<sup>17</sup> Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne, *op. cit.*

Les groupes E, F et G, que nous proposons d'appeler « compagnies locales », auront des caractéristiques proches des « régionales », avec diffusion moindre, rayonnement plus limité, contributions bénévoles plus importantes et action culturelle comme activité dominante, à un niveau égal ou supérieur à celui de la création et de la diffusion de spectacles.

## Des modèles économiques différemment touchés

La répartition des ressources des compagnies selon leur type est présentée par les chercheurs précédemment cités dans le tableau suivant :

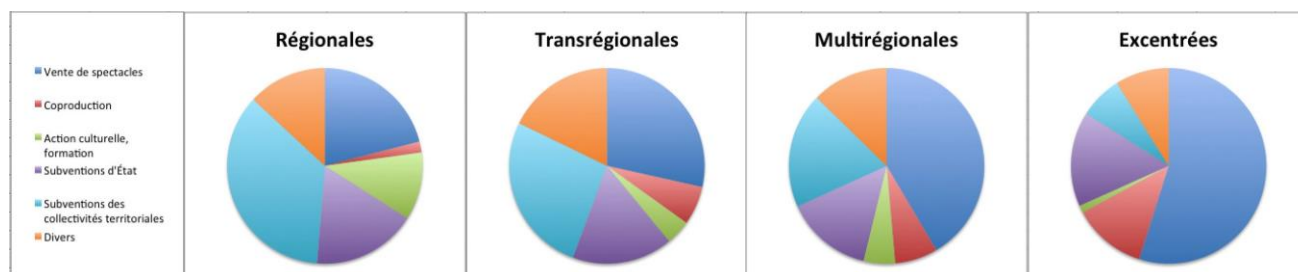
**Tableau 3 – Comparaison de la structure moyenne des principales ressources de l'échantillon qualitatif de 2007 à 2009**  
En %

Compagnies	Vente de spectacles	Coproduction	Action culturelle, formation	Subventions d'État	Subventions des collectivités territoriales
régionales	21,0	1,8	11,2	17,3	35,6
transrégionales	28,5	6,4	4,1	16,7	26,5
multirégionales	41,5	7,1	5,2	14,4	19,1
excentrées	54,9	12,2	1,2	15,7	7,1
<b>Ensemble</b>	<b>37,8</b>	<b>7,3</b>	<b>4,7</b>	<b>15,8</b>	<b>20,9</b>

La partie résiduelle (13,5 % du budget pour l'ensemble de l'échantillon) correspond aux autres ressources propres comme le remboursement des frais de tournées, les produits des activités annexes, les subventions civiles, le mécénat, ou encore à des transferts de charges d'une année à l'autre et au résultat moyen sur les trois exercices.

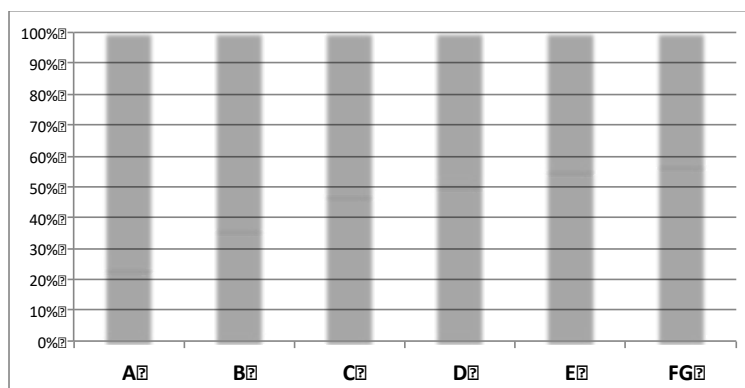
Source : DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

La traduction en schémas, ci-dessous, permet de visualiser la progression, d'un type à l'autre, des ventes, et la baisse concomitante des subventions.



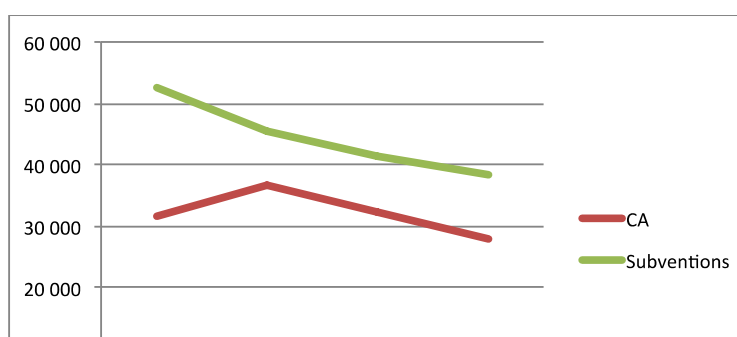
On constate que la part des subventions est plus grande pour les structures qui ont une activité importante au plan local et un budget moindre. Cette tendance a été vérifiée également dans l'ensemble France Active (tableau 4).

Tableau 4 - Ensemble France Active	
Part des subventions dans le budget d'exploitation	
A (plus de 300 000 €)	23,5 %
B (150 000 à 300 000 €)	36,1 %
C (90 000 à 150 000 €)	47,3 %
D (60 000 à 90 000 €)	50,3 %
E (30 000 à 60 000 €)	55,2 %
F G (-30 000 € de budget)	56,8 %



Les perspectives d'évolution semblent donc se refermer pour les compagnies les plus fragiles économiquement, mais dont l'utilité sociale immédiate, due à leur ancrage territorial, est en général importante.

Une reprise des moyennes, sur les compagnies dont les budgets sont en dessous de 60 000 €, montre une tendance à la baisse à la fois des subventions de 2010 à 2013 et des ventes.



## Flexibilité de l'emploi = variable d'ajustement

La faiblesse des charges fixes de la plupart des compagnies leur donne une grande flexibilité, grâce au recours à l'intermittence, qui permet souvent d'ajuster les coûts salariaux aux budgets disponibles.

Pour une compagnie gérant un lieu, la fonction de diffusion pourra entraîner des coûts fixes nettement plus importants.

Pour une compagnie sans lieu, la capacité d'adaptation par le recours au contrat à durée déterminée d'usage (CCDU) peut réduire le niveau de risque que représente un chiffre d'affaires en dents de scie, avec d'importantes fluctuations. Néanmoins, la baisse importante et régulière du budget devra être prise au sérieux, puisqu'elle peut être le signe d'un déclin réel des activités de la compagnie.

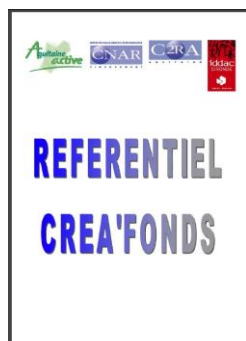
Concernant la maîtrise des charges d'exploitation, là aussi la part très majoritaire des salaires dans ces charges agit comme variable d'ajustement.

## Des produits d'exploitation en « dents de scie »

Des variations significatives des ressources peuvent être enregistrées d'une année sur l'autre sans que cela soit un signe inquiétant. Une variation des subventions publiques peut être liée à la fin d'une convention ou au démarrage d'une nouvelle période contractuelle, une variation des ventes peut être liée à une période de création d'un nouveau spectacle, en comparaison avec une année de pleine exploitation.

Ce point peut introduire une problématique récurrente. À titre d'illustration, on peut lire dans une note d'expertise France Active : « *Le modèle économique de la compagnie est atypique par son cycle d'exploitation qui, jusqu'à présent, alterne année de création (coûteuse en moyens humains, techniques et financiers) et année de diffusion quant à elle génératrice de recettes.* »

Cette problématique a déterminé différents travaux en Aquitaine : « Référentiel Créa'Fonds », sessions d'accompagnements pour les personnes chargées de l'administration de compagnies. L'angle proposé est de **considérer la création d'un spectacle comme un investissement immatériel amortissable sur plusieurs années.**



Extrait du « Référentiel Créa'Fonds » : « L'immobilisation de la production »

« La compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), lors de sa publication du 26/06/2007, a estimé que le traitement comptable des frais de montage d'un spectacle doit être analysé en considérant les textes du plan comptable général relatifs à la définition des immobilisations incorporelles (article 211-3), aux modalités de comptabilisation des immobilisations générées en interne (articles 311-3 et 311-4). Ainsi, dans le cadre des frais de montage de spectacles, ceux-ci peuvent être assimilés à des coûts de développement d'une immobilisation incorporelle. Les dépenses engagées pourront être inscrites à l'actif du bilan à partir du moment où elles sont directement attribuables à un spectacle clairement identifié pour lequel des représentations sont effectivement prévues. Cet actif incorporel est un actif amortissable dont le plan d'amortissement doit traduire le rythme de consommation des avantages économiques<sup>18</sup>. »

## Analyse financière

Signe encourageant, les résultats et les fonds propres, d'après leurs moyennes sur l'ensemble des compagnies financées par France Active, semblent évoluer positivement. Néanmoins, les résultats négatifs sont encore fréquents, c'est le cas pour la moitié des bilans étudiés. Ils peuvent être le signe de difficultés réelles ou d'une gestion insuffisamment rigoureuse, mais ils peuvent être liés aussi à une représentation encore vivace chez certains partenaires publics qui acceptent mal de constater des résultats bénéficiaires et la constitution de fonds propres, réalisés pour partie grâce à des fonds publics. S'ils considèrent qu'un résultat positif sur une année est un argument pour baisser d'autant la subvention de l'année suivante, le problème va perdurer. Cette représentation existe encore sur certains territoires et de la « pédagogie financière » reste à faire.

Les fonds propres des compagnies peuvent être significatifs, notamment pour celles dont le montant des cessions de droits de représentation de spectacles représente un volume important, et qui ont cumulé des résultats bénéficiaires depuis plusieurs années.

<sup>18</sup> « Référentiel Créa'Fonds », mai 2009, mis à jour en janvier 2011 :

[http://www.iddac.net/phocadownload/userupload/espace/referentiel\\_crea\\_fonds.pdf](http://www.iddac.net/phocadownload/userupload/espace/referentiel_crea_fonds.pdf)

L'endettement est généralement faible ou inexistant, et les fonds propres couvrent les immobilisations.

La forte variabilité de l'activité et la souplesse d'adaptation des compagnies à ces fluctuations grâce à l'intermittence de l'emploi limitent fortement la signification des ratios traditionnels de l'analyse financière. Il faut resituer ces ratios dans des séries longues et contextualisées, le plus finement possible, par rapport à l'analyse qualitative de l'évolution des activités.

## ► POINTS DE VIGILANCE, CONSEILS ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT

Nous proposons aux personnes chargées des diagnostics et des accompagnements de prêter attention aux points suivants, qui dans de nombreux cas se montrent révélateurs de la situation et des perspectives de développement des compagnies.

### Concernant le fonctionnement de la compagnie

#### ▸ Ancienneté et moments clés

L'ancienneté d'une compagnie est souvent signe de sa longévité et de sa solidité. Mais il se peut également qu'elle n'ait pas réussi à consolider des fonds propres au long de son histoire, que ses ventes soient plutôt en baisse, que ses conventions avec les collectivités publiques ne soient pas reconduites, ou que la direction artistique soit en passe de changer. Il semble donc utile de relever les moments clés de son évolution pour comprendre si les changements qui se sont produits, notamment lors des dernières années, apparaissent comme des indicateurs de fragilisation ou de stabilisation.

#### ▸ Âge et notoriété de la direction artistique

La plupart des dossiers d'instruction, et notamment tous ceux concernant les compagnies dont les budgets sont les plus élevés, font état de la notoriété du directeur ou de la directrice artistique de la compagnie, qui crée désir et confiance chez les partenaires publics et les diffuseurs de spectacle vivant.

Mais des artistes confirmés peuvent être confrontés au vieillissement, qui peut se traduire par de la fatigue ou une certaine lassitude face à l'exigence de se renouveler en permanence.

#### ▸ Gouvernance

Si les conseils d'administration ont souvent été réduits à un bureau de trois ou quatre membres, sans influence notable sur les orientations de la compagnie, on voit actuellement se renforcer le souci de s'appuyer sur les membres de ces bureaux pour des apports en conseil et en compétence.

Ainsi, le conseil d'administration des compagnies est généralement actif, surtout pour celles ayant acquis une certaine notoriété et un niveau budgétaire significatif. L'appréciation des compétences de ses membres permet de comprendre en quoi ils peuvent efficacement soutenir d'un côté la gestion de l'association, de l'autre l'élargissement de ses réseaux de contacts et d'influence.

D'où des accompagnements sur le renforcement de la gouvernance et des réflexions sur le changement de statut juridique.

## Concernant les ressources de la compagnie

### ▸ Succès de certaines créations / évolution des ventes

Certains spectacles vont connaître une longue vie, de nombreuses représentations sur des territoires multiples, quand d'autres ne seront joués que quelques fois et abandonnés au bout d'un ou de deux ans. Sans juger de la qualité esthétique des productions, il est utile pour les chargés d'accompagnement de s'interroger sur la durée de vie des spectacles et sur l'étendue géographique de leur diffusion.

Il peut être intéressant également d'étudier la stratégie de production. L'augmentation et la diversification de l'offre, alors que les moyens se réduisent chez les diffuseurs de spectacle, conduisent certaines compagnies à développer, outre leurs « grands spectacles », de petites formes avec un nombre de comédiens réduit et des décors légers et peu coûteux. Une telle stratégie porte-t-elle ses fruits ?

L'évolution du chiffre d'affaires sera étudiée dans l'analyse économique, mais une première appréciation peut en être faite dès ce premier niveau de lecture.

### ▸ « Clientèle » fidèle et variée : les réseaux de diffusion

Il est important de vérifier si la compagnie est connue dans des réseaux de diffusion déterminés, tels les scènes nationales, les théâtres municipaux, les festivals. Ce niveau de reconnaissance peut se traduire dans la régularité et le nombre des ventes, le montant des droits de représentation, la variété de ces réseaux.

### ▸ Conventions régulières avec les partenaires publics

Les conventions avec les partenaires publics sont un signe d'autant plus fort de stabilité que les subventions (ou les prestations au bénéfice de collectivités publiques) représentent une part significative du budget des compagnies.

Il reste important de vérifier :

- si de nouvelles conventions se signent ou si certaines sont abandonnées ;
- si les montants de certaines conventions augmentent ou baissent, et en cas de baisse s'il s'agit d'une baisse générale de financements publics sur le territoire, ou si elle est spécifique à la compagnie et donc liée à la représentation que se font les partenaires publics de l'utilité de son travail.

Les conventions pluriannuelles signées avec l'État, par l'intermédiaire des directions régionales des affaires culturelles (Drac), sont une marque de reconnaissance institutionnelle forte, exprimée ainsi par les services du ministère de la Culture : « *L'État décide d'établir un rapport contractuel pluriannuel avec les compagnies dont le rayonnement national, la régularité professionnelle et les capacités de recherche, de création et de diffusion sont soulignés par la commission consultative.* » Mais elle concerne peu d'élus. À titre indicatif, à l'heure où ce document est écrit, 8 compagnies sont conventionnées en Auvergne, 10 en région Centre, 78 en Île-de-France, 32 en Rhône-Alpes...

Des conventions pluriannuelles, signées avec des communes, communautés de communes, conseils départementaux ou régionaux, sont une forte marque d'ancrage territorial. Ces conventions, contrairement aux conventions d'État axées sur la création, mentionnent généralement les caractéristiques du travail d'action culturelle mené par



la compagnie sur le territoire.

D'autres aides à la création ou à l'action culturelle sont accordées par des agences d'État ou agences régionales de la culture, sociétés civiles, inspection académique, etc. Si elles sont parfois de faible montant, elles témoignent néanmoins de la variété du tissu partenarial que la compagnie a su créer autour d'elle.

## Concernant le droit du travail

### ▸ Application de la bonne convention collective

La détermination de la convention collective applicable à une compagnie dépend de son activité principale et, par voie de conséquence, de l'analyse de ses ressources, ce qui la fait vivre et fonctionner (création, diffusion, actions artistiques ou culturelles, actions d'éducation artistique, dépendance ou non aux financements publics, etc.).

Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas le code APE (activité principale exercée) proprement dit qui détermine la convention collective applicable à l'entreprise.

Le code APE 9499Z est ainsi régulièrement attribué à des associations du spectacle vivant (compagnies de théâtre, de danse, etc.) qui n'ont pas clairement identifié leur activité principale dans la déclaration sur laquelle l'Insee se fonde. Ce code APE inapproprié peut ainsi les conduire à appliquer à tort la convention de l'animation ou à recourir au guichet unique du spectacle occasionnel de Pôle emploi (Guso) en s'exposant à des redressements de cotisations<sup>19</sup>.

### ▸ Recours inapproprié au régime de l'intermittence

Les compagnies sont contrôlées depuis le début des années 2000 dans le cadre des dispositifs de lutte contre le travail illégal, avec en ligne de mire les suspicions de « travail dissimulé » et de « fraude au revenu de remplacement ». Sont visées particulièrement les associations qui emploient en CDDU (intermittents du spectacle) des responsables artistiques considérés comme gestionnaires de fait de l'association ou des artistes du spectacle qui travaillent à des activités non directement liées à la préparation ou à la représentation de spectacles<sup>20</sup>.

Les cas de metteurs en scène en CDI sont rares et concernent des compagnies conventionnées.

Pour prendre un exemple, nous relèverons que, dans un échantillon de 13 dossiers d'expertise parmi ceux des 117 compagnies de théâtre financées par France Active dans le courant des années 2010 à 2013, le total des emplois est évalué, en équivalents temps plein, à 56 emplois, dont **70 % de salariés intermittents**, 15 % d'emplois aidés et 15 % sans aide spécifique. Dans ces dossiers est plusieurs fois cité ce « modèle » d'évolution professionnelle qui commence par un CUI-CAE et se « pérennise » par l'accès au régime de l'intermittence.

---

<sup>19</sup> Lire cet avertissement dans « Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel », Les outils du Cnar culture, Cagéc gestion et Opale : [http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention\\_coll.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention_coll.pdf)

<sup>20</sup> Pour plus d'informations, lire la note Opale intitulée « L'emploi d'intermittents dans les associations du spectacle vivant », Les outils du Cnar culture : [http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/cnar\\_culture\\_intermittents.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/cnar_culture_intermittents.pdf)

On trouve même dans certains rapports la prévision du passage d'un poste d'administration permanent à un poste de production assuré par un intermittent, soit pour réduire les charges fixes de personnel, soit pour augmenter ses revenus et pour acter sa montée en compétences sans alourdir la masse salariale.

On ne peut que conseiller à un chargé de mission DLA ou autre accompagnateur de vérifier que les dirigeants de l'association qu'il suit connaissent les règles de recours au CDDU, les risques de contrôle et leurs causes, et qu'ils ont pris des dispositions en conséquence.

Il faut noter à ce propos la création, en janvier 2017, du Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle (Fonpeps), qui, parmi ses neuf mesures, propose une prime à l'emploi pérenne de salariés du spectacle, versée aux entreprises du spectacle pour toute embauche en CDI d'un bénéficiaire des annexes VIII ou X dont le salaire est inférieur à trois Smic. Le montant de la prime est dégressif sur quatre ans : 10 000 € la première année, 8 000 € la deuxième, 6 000 € la troisième et 4 000 € la dernière. Cette aide vise à favoriser l'emploi en contrats à durée indéterminée pour lutter contre la précarité des salariés du spectacle. Les aides du Fonpeps seront évaluées en 2018.

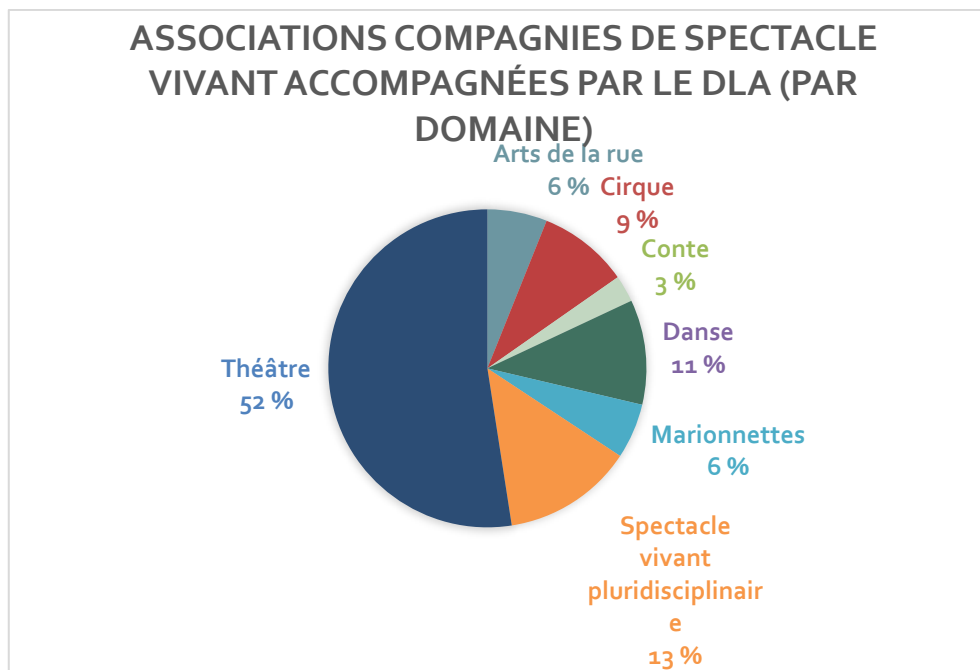
#### ▸ **Recours au régime micro-entrepreneur**

Si ce régime permet légitimement de tester une activité, plusieurs syndicats et réseaux professionnels s'inquiètent du fait qu'il pourrait se généraliser : une externalisation massive des fonctions de diffusion ou de production par le biais de ce régime signifierait une dégradation des conditions d'emploi (protection sociale limitée) et un appauvrissement du système collectif (faibles contributions au pot commun, pas de cotisations en faveur de la branche professionnelle).

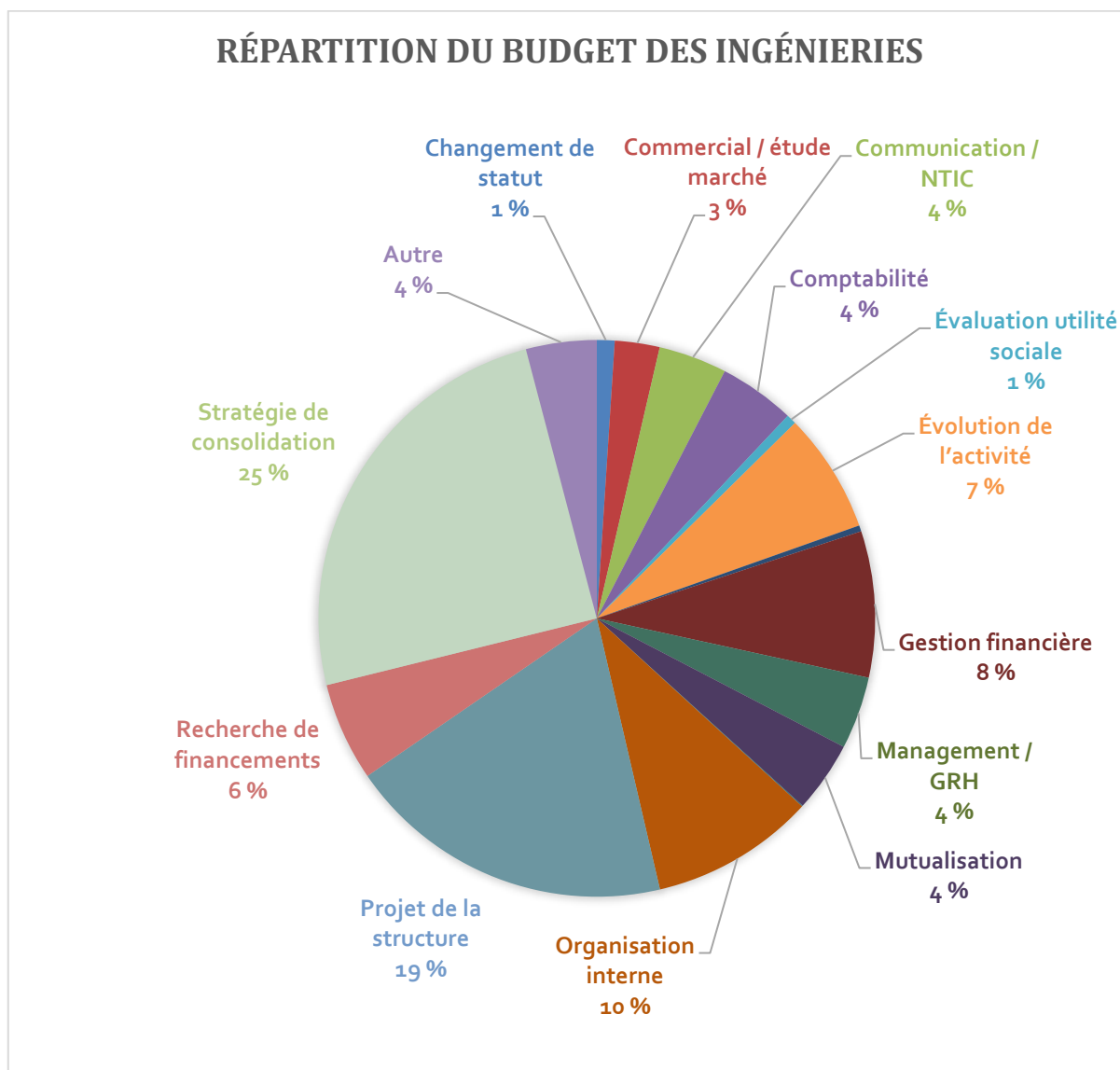
## Regards sur les accompagnements DLA

Depuis le lancement du dispositif local d'accompagnement (DLA) en 2004, les compagnies ont été accompagnées pour un montant total en ingénierie de 4,4 M€.

La répartition par domaine des associations est la suivante :



Les thèmes des accompagnements se répartissent de la façon suivante :





## Bibliographie

### ▷ Centres de ressources, syndicats et réseaux professionnels

[Association professionnelle des artistes conteurs \(Apac\)](#)

[Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre \(Artcena\)](#)

[Centre national de la danse \(CND\)](#)

[Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant \(CPNEF-SV\)](#)

[Fédération nationale des arts de la rue](#)

[Réseau national du conte et des arts de la parole \(RNCAP\)](#)

[Ministère de la Culture](#)

[Scènes d'enfance, Assitej France, association professionnelle du spectacle vivant jeune public](#)

[Syndicat national des arts vivants \(Synavi\)](#)

[Syndicat des cirques et compagnies de création \(SCC\)](#)

[Association nationale des théâtres de marionnettes et arts associés \(Themaa\)](#)

### ▷ Études et enquêtes

Lucile Bodson, « Les arts de la marionnette en France. Un état des lieux », ministère de la Culture, direction générale de la création artistique, 2016. [http://www.themaa-marionnettes.com/wp-content/uploads/2016/10/ETUDE\\_lucile-bodson\\_art-de-la-mar\\_IMP.pdf](http://www.themaa-marionnettes.com/wp-content/uploads/2016/10/ETUDE_lucile-bodson_art-de-la-mar_IMP.pdf)

Valérie Deroin, « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, 2014. <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-chiffres-2007-2018/Emploi-benevolat-et-financement-des-associations-culturelles-CC-2014-1>

Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Culture études* 2012-1, ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, mars 2012. <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2017/Territoires-et-ressources-des-compagnies-en-France-CE-2012-1>

Frédérique Payn, en collaboration avec Françoise Billot, Marie Deniau, Jihad Michel Hoballah et Catherine Méneret, « Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées », étude confiée à l'Office national de la diffusion artistique (Onda) par le ministère de la Culture et de la Communication, direction générale de la création artistique, octobre 2014. [http://www2.onda.fr/\\_fichiers/documents/fichiers/fichier\\_73\\_fr.pdf](http://www2.onda.fr/_fichiers/documents/fichiers/fichier_73_fr.pdf)

Viviane Tchernonog, « Le paysage associatif français », ministère de la Culture et de la Communication, DEPS, 2013. [http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Stat-Info\\_07-04.pdf](http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Stat-Info_07-04.pdf)

Laurent Babé, « Les pratiques en amateur », ministère de la Culture, Repères DGCA, n° 6.12, octobre 2012. <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-scientifique-et-technique/Les-pratiques-en-amateur>

### ▷ **Fiches et guides pratiques**

« Monter sa production : les étapes incontournables à la production d'un spectacle », Artcena, mise à jour en octobre 2016 : <http://www.artcena.fr/wp-content/uploads/2016/12/Dossier-MonterSaProduction-ARTCENA-1.pdf>

CNT, *La Fiscalité dans le spectacle vivant*

« Les conventions collectives applicables dans le secteur culturel », Les outils du Cnar culture, Cagéc gestion et Opale/CRDLA Culture : [http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention\\_coll.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/23-convention_coll.pdf)

« L'emploi d'intermittents dans les associations du spectacle vivant », Les outils du Cnar culture, Opale/CRDLA Culture : [http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/cnar\\_culture\\_intermittents.pdf](http://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/cnar_culture_intermittents.pdf)

« Groupements d'employeurs culturels : foire aux questions et bonnes pratiques », Opale / CRDLA Culture, <http://www.opale.asso.fr/article634.html>

### ▷ **Textes juridiques**

[Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, CCNEAC](#)

[Convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant, CCNSVP](#)

[Code de la propriété intellectuelle](#)

Loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine ([LCAP](#))

Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République ([NOTRe](#))

Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle ([Fonpeps](#))

Licence d'entrepreneur de spectacle : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F22365>

### ▷ **Pour aller plus loin**

Bibliographie générale sur le spectacle vivant d'Emmanuel Wallon, mise à jour en septembre 2015 : <http://e.wallon.free.fr/IMG/pdf/Biblio-spectacle-EW-2015.pdf>

## RÉALISATION

Rédaction : Bruno COLIN, Réjane SOURISSEAU  
Coordination : Opale/CRDLA Culture  
Contributions : SYNAVI, ARTCENA, ACTES PRO  
Correction : Nicolas-Emmanuel GRANIER  
Graphisme : Tina TICTONE  
Photographie de couverture : Frederick GUERRI

Les fiches repères d'Opale sont réalisées en partenariat avec les réseaux et fédérations des arts et de la culture, ainsi qu'avec des spécialistes des questions abordées. Elles ont pour objectif de donner des clefs de compréhension sur un thème, une problématique ou un domaine culturel précis

## OPALE

- **PÔLE RESSOURCES CULTURE & ESS**
- **CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA**

Depuis 1988 l'association Opale soutient les initiatives artistiques et culturelles associatives qui développent une autre économie. Au croisement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), des arts et de la culture, de la recherche et des acteur·rice·s public·que·s, Opale porte un pôle ressources Culture & ESS qui se décline autour de 4 fonctions :

- **L'animation et la mise en réseau des acteurs** de l'accompagnement, notamment à travers la mission de Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement pour la culture - CRDLA Culture - en copilotage avec l'Ufisc et la Cofac ([www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr))
- **La production et l'édition** d'études, de travaux de recherches, d'observations et de ressources sur le secteur associatif culturel – ainsi que leur diffusion sur le site [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
- **L'information et l'orientation** des porteur·euse·s de projets culturels et de leurs partenaires.
- **La formation et l'accompagnement**

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE