

Compagnies de spectacle vivant

Création et diffusion de spectacles,
action culturelle et animation locale

CONTEXTE INSTITUTIONNEL (ÉQUIPEMENTS PUBLICS, COMPAGNIES CONVENTIONNÉES)

Quelques extraits de l'article « Le théâtre en France » publié le 02/11/2011 par le ministère de la Culture et de la Communication sur son site internet

Dès la création du ministère des Affaires culturelles en 1959, André Malraux consolide les budgets des deux théâtres nationaux existant, crée le troisième en détachant de la Comédie-Française l'Odéon (...), et décide de l'évolution de ces théâtres en établissements publics.

Malraux poursuit également la décentralisation dramatique, en suscitant la création de nouveaux centres dramatiques nationaux (CDN) à partir de 1961, et contribue à l'émergence de troupes subventionnées. Enfin, le théâtre privé est également soutenu avec la création en 1964 du fonds de soutien au théâtre privé. Avec la création des maisons de la culture se constitue un réseau qui rencontre celui, préexistant, des CDN.

Aujourd'hui, la vie théâtrale – d'abord organisée autour d'hommes et de femmes, auteurs, acteurs, metteurs en scène, techniciens – repose sur quatre piliers :

- les institutions théâtrales (5 théâtres nationaux entièrement financés par l'État, 39 centres dramatiques nationaux et régionaux cofinancés par l'État (majoritaire) et les collectivités territoriales, 50 théâtres privés parisiens) ;
- Les institutions pluridisciplinaires qui accordent une grande place au théâtre (70 scènes nationales, 40 scènes conventionnées, des théâtres municipaux, des festivals, 9 centres nationaux des arts de la rue, 12 pôles nationaux pour les arts du cirque) ;
- Les lieux de formation théâtrale (10 écoles supérieures de théâtre, 3 écoles supérieures de cirque, 1 école nationale supérieure des arts de la marionnette) ;
- **les compagnies dramatiques indépendantes** : elles 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 80 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 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, le geste et mime, avec environ 120 compagnies professionnelles.

Ndlr : le ministère de la Culture a divisé le champ du spectacle vivant en deux catégories, musique d'un côté, théâtre et toutes les autres formes de l'autre.

Caractéristiques des compagnies

Généralités

- Le théâtre est dominant, suivi par les arts de la rue et le cirque, la musique et la danse
- Moins de budget et moins d'emplois que dans les autres associations culturelles
- La création et la diffusion de spectacles est l'activité prépondérante des compagnies, mais la part de l'action culturelle, surtout dans la région d'implantation, reste très importante

Distinctions par domaines

Les compagnies, groupes, ensembles du spectacle vivant, représentent plus de 6 000 associations employeuses en France. Parmi elles, 50 % sont des compagnies de théâtre.

On trouve ensuite 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 %).

Les compagnies (théâtre, danse, cirque, rue, etc.) vivent en cédant le droit de représentation de leurs spectacles à des structures de diffusion (salles, festivals, etc.). Une bonne partie d'entre elles se rémunèrent en organisant des cours ou des stages payants et des activités d'action culturelle sous forme d'animations locales, d'interventions en établissements scolaires, socioéducatifs, sanitaires, etc. Les collectivités publiques interviennent à plus d'un titre dans leur économie, par des achats de prestations, des subventions ponctuelles ou des conventions spécifiques, annuelles ou pluriannuelles.

Les groupes de musique fonctionnent principalement avec la vente de prestations de concerts. Certains font de l'action culturelle ou ont un label de disques intégré.



Des structures aux budgets faibles

Dans l'enquête du département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles », Valérie Deroin note que l'on trouve moins de salariés et plus de bénévoles dans les associations du spectacle vivant que dans les autres associations culturelles.

« 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. »

L'importance de l'action culturelle

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 détaillent avec précision le paysage. L'intitulé « compagnies » est pris ici au sens strict, ce qui exclut les groupes et ensembles de musique de cette catégorie. Les auteurs proposent cette description :

« La production des spectacles est la première activité de l'emploi du temps des compagnies. La diffusion et l'administration occupent un rang second, mais d'importance similaire pour ces deux activités. Le temps consacré à la diffusion de spectacles est inversement proportionnel au degré d'inscription territoriale, alors que le temps consacré à l'action culturelle ou à la formation professionnelle croît avec celui-ci (...). Au-delà du primat toujours actuel de la production et de la diffusion de spectacles, l'action culturelle constitue une activité au moins non négligeable – et parfois très importante – des compagnies. Un débat récurrent porte sur le risque d'instrumentalisation politique et sociale des artistes à des fins d'animation des 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. »

Caractéristiques des compagnies

Typologie, « modèle »

- Le rayonnement de la diffusion détermine le type de compagnie que l'on observe
- Le « modèle » de la compagnie est celui de la petite structure animée par un artiste intermittent du spectacle. Attention aux conditions d'emploi de ces artistes



Une typologie des compagnies professionnelles

Dans leur étude des compagnies, les chercheurs précédemment cités distinguent quatre types de compagnies à partir de leur rayonnement géographique, de leur niveau de reconnaissance institutionnelle et du niveau de leur budget annuel :

- les **régionales** : activités en région, dans des établissements non labellisés par l'État ; 18 % des compagnies ; 59 100 € de budget moyen ;
- les **transrégionales** : activités de diffusion majoritairement en région d'implantation et en établissements non labellisés, mais des partenariats naissant hors région et avec des établissements labellisés ; 45 % des compagnies ; 125 000 € de budget moyen ;
- les **multirégionales** : la part d'activités hors région d'implantation l'emporte, quelques représentations à l'étranger, diffusion en circuit non labellisé ; 17 % des compagnies ; 205 200 € 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 ; 266 100 € 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. »

L'étude des chercheurs prend également en compte des compagnies « à diffusion secondaire » (9 % des effectifs) et « sans diffusion » (3 %) au moment de leur enquête. Les tableaux de budgets moyens et médians sont les suivants :

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
Ensemble	131 400	75 000

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

Emploi : l'intermittence comme modèle

Le modèle dominant des compagnies de spectacle est, depuis plusieurs décennies, celui de la petite structure non lucrative animée par un artiste bénéficiant des règles particulières d'assurance chômage des intermittents du spectacle, structure qui produit et exploite des spectacles et développe en complément des actions culturelles sur son territoire d'implantation et sur ceux où elle intervient.

Ce type de structure est fortement contrôlé 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 « fraude au revenu de remplacement ». Sont visées particulièrement les associations qui emploient en CDDU (contrats à durée déterminée d'usage, soit intermittents du spectacle) des directeurs 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 spectacles¹.

On ne peut que conseiller à un chargé d'accompagnement de vérifier que les dirigeants de l'association qu'il s'apprête à accompagner ou à financer connaissent les règles de recours au CDDU, les risques de contrôle et leurs causes.

¹ Pour plus d'informations, lire la note Opale intitulée « L'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif » : www.opale.asso.fr/article516.html

Analyse économique

Composition des ressources

- Plus le budget de la compagnie est important, plus la part des cessions de droits de représentation de spectacles est grande comparativement aux subventions
- Les compagnies les plus « locales » semblent les plus fragilisées

Des modèles économiques différemment affectés

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

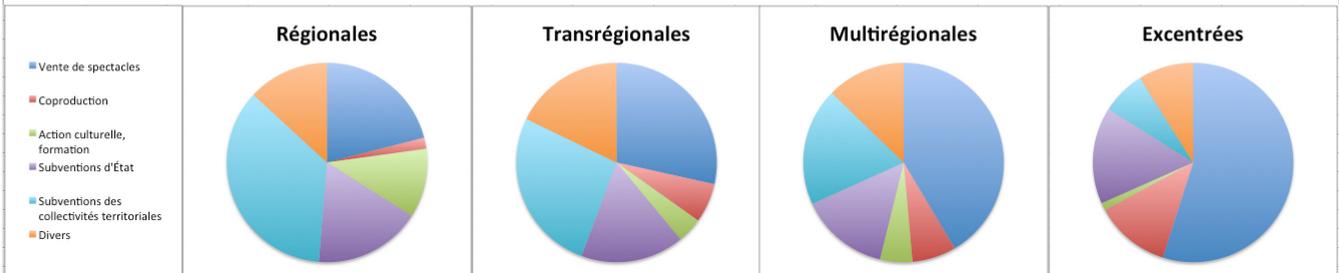
Tableau 3 – Comparaison de la structure moyenne des principales ressources de l'échantillon qualitatif de 2007 à 2009
En %

Compagnies	Vente de spectacles	Copro-duction	Action culturelle, formation	Subven-tions d'État	Subven-tions 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
Ensemble	37,8	7,3	4,7	15,8	20,9

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.

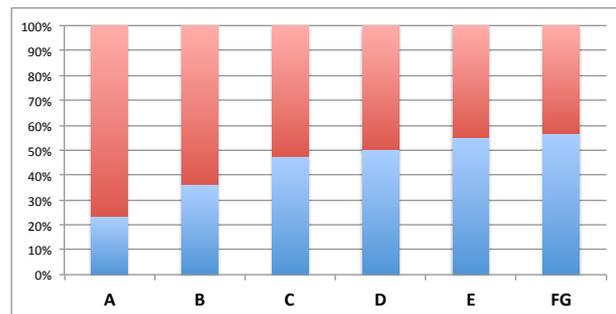
La traduction en schémas, ci-dessous, permet de visualiser la progression, d'un type à l'autre, des ventes et la baisse concomitante des subventions.



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

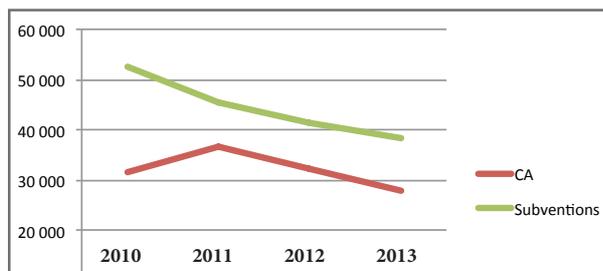
Tableau 4 - Ensemble France Active

Part des subventions (en bleu) 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 %
FG (-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 probablement plus marquée.

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





Analyse économique

Cycles d'exploitation

- Le recours à l'intermittence donne à l'emploi une grande flexibilité, qui joue comme variable d'ajustement pour « absorber » les moments difficiles
- Les évolutions des produits « en dents de scie » ne constituent pas nécessairement des alertes, le cycle d'exploitation étant marqué par des temps de création où les ressources sont plus faibles
- Un contexte concurrentiel réduit les perspectives

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 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, cette capacité d'adaptation par le recours au CDDU 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 comparativement à une année de pleine exploitation.

Cette problématique des cycles d'exploitation a déterminé différents travaux en Aquitaine : référentiel Créa'Fonds, sessions d'accompagnement pour les gestionnaires 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 (article 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.

www.iddac.net/phocadownload/userupload/espace/referentiel_crea_fonds.pdf

Des perspectives d'évolution réduites

La croissance constante du nombre de compagnies depuis au moins trois décennies, ainsi que de la production de spectacles qui lui est liée, s'est faite en parallèle, pour partie au moins, avec l'augmentation du nombre de structures de diffusion, des représentations qu'elles assurent et des spectateurs qu'elles accueillent. Cependant, il semble que l'on soit arrivé à un certain niveau de tension, que les chercheurs Henry, Urrutiaguer et Duchêne expriment ainsi :

« (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 socioéconomique d'ensemble particulièrement problématique pour l'avenir, à mode structurel de fonctionnement et de régulation inchangé, peut donc être établi. Pour l'instant, chaque 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. »

Points de vigilance

Facteurs internes

- Un(e) directeur(trice) artistique disposant d'une bonne notoriété
- Un(e) administrateur(trice) ou chargé(e) de production en poste disposant d'une influence réelle auprès du (de la) directeur(trice) artistique
- Un conseil d'administration impliqué et compétent

Une certaine ancienneté

La longévité d'une compagnie est souvent signe 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 directrice ou le directeur artistique soit en passe de changer, que la concurrence se soit accrue.

Une direction artistique reconnue

La notoriété du directeur ou de la directrice artistique de la compagnie, qui crée la confiance chez les partenaires publics et les diffuseurs de spectacle vivant, est souvent importante dans les compagnies aux budgets les plus élevés.

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.

Un conseil d'administration efficient

Le conseil d'administration des compagnies est généralement actif, surtout pour celles ayant acquis une certaine notoriété et un niveau budgétaire significatif. Les compétences de ses membres peuvent efficacement soutenir d'un côté la gestion de l'association, d'un autre l'élargissement de ses réseaux de contacts et d'influence.



Un administrateur compétent

On parle souvent, dans le monde du théâtre, du couple vertueux « directeur artistique-administrateur ». Mais il semble, au vu des dossiers de l'ensemble France Active (trop réduit pour qu'il soit possible d'en faire une tendance générale valable pour toutes les compagnies) que les changements dans la composition du personnel chargé de l'administration deviennent de plus en plus fréquents. Ceci peut être considéré comme un effet pervers des politiques publiques de contrats aidés qui, si l'on veut maintenir la ressource qu'ils représentent, imposent le renouvellement régulier des titulaires et interdisent de fait la montée en compétences de la fonction.

Un(e) administrateur(trice) ou chargé(e) de production en poste, compétent et disposant d'une influence réelle auprès du (de la) directeur(trice) artistique, est un atout pour la compagnie.

« Sur le plan de l'organisation interne des compagnies, l'échantillon qualitatif confirme que les compagnies sont des micro-organisations flexibles. Chacune est généralement constituée autour du projet artistique d'une ou deux personnes, même si quelques cas de collectifs, d'organisations familiales ou de compagnies constitués par des amis sont aussi repérables. La compagnie intègre, dès que possible, au moins une personne plus spécifiquement chargée des tâches d'administration et, plus largement, de la production et de la diffusion, en particulier de spectacles. Des artistes et techniciens (entre cinq et dix la plupart du temps) participent régulièrement au développement du projet d'ensemble, tout en poursuivant des collaborations avec d'autres compagnies ou organisations artistiques et culturelles. Le fonctionnement repose donc d'abord sur un agencement variable de moyens. »

Henry, Urrutiaguer et Duchêne, «Territoires et ressources des compagnies».

Points de vigilance

Facteurs externes

Des signaux favorables :

- Les spectacles de la compagnie sont connus et appréciés par des réseaux de diffusion variés
- Les conventionnements avec les collectivités publiques sont réguliers et leurs montants se maintiennent ou augmentent

« Clientèle » fidèle et variée : les réseaux de diffusion

Il est important, pour une compagnie, de s'inscrire dans des réseaux de diffusion déterminés, tels les théâtres municipaux et les festivals. Le niveau de reconnaissance dont elle bénéficie peut se traduire par la régularité et le nombre des ventes, le montant des droits de représentation, la variété de ces réseaux.

À titre d'exemple, voici un extrait de la présentation de la « clientèle » issu d'une note d'expertise : *40 % scènes nationales, 20 % villes, 20 % festivals/associations, 20 % théâtres conventionnés et autres structures. Le développement de petites formes aux budgets plus accessibles permet d'envisager un retour vers les clients d'origine (festivals et associations).*

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 deux ans. Sans juger de la qualité esthétique des productions, il est utile pour les chargés de mission 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.

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 existe, en règle générale, trois types d'aides qui vont du plus ponctuel au plus pérenne : aide au projet, aide à la structuration, conventionnement.

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 si celle-ci est liée à une baisse générale de financements publics sur le territoire, ou si elle est spécifique à la compagnie et donc plutôt liée à la représentation que se font les partenaires publics de l'utilité de son travail.

Pour les dix-neuf compagnies de spectacle vivant de l'enquête du CRDLA financement, les tendances affichées sont variées. Le modèle est celui de la subvention annuelle, avec quelques cas de subventions pluriannuelles, et deux cas de commandes publiques pour des compagnies en sociétés coopératives et participatives (Scop).

Les conventions pluriannuelles signées avec l'État, via les 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 soulignées par la commission consultative.* » Mais elle concerne peu d'élus. À titre indicatif, à l'heure où ce guide est écrit, 8 compagnies sont conventionnées en Auvergne, 35 en région Centre, 78 en Île-de-France, 32 en Rhône-Alpes...

Des conventions pluriannuelles, signées avec des communes, communautés de communes, conseils départementaux et 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.