

2024 – 2025

**La SCIC, une troisième voie pour les  
structures de diffusion du spectacle ?  
Etude comparative de deux  
transformations de théâtres privés  
classiques en SCIC**

**Juliette Erhart**

Sous la direction de M. Timothé Duverger

Chargé de mission ESS et développement durable à Sciences Po  
Bordeaux / Chercheur au Centre Emile Durkheim

# SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
REMERCIEMENTS .....	4
RESUME – MOTS CLES .....	5
INTRODUCTION .....	6
<b>CHAPITRE 1 : UNE CRISE DU SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT ET DES SALLES DE SPECTACLE QUI DOIVENT DE SE REINVENTER SANS PERDRE LA RICHESSE DU PAYSAGE THEATRALE FRANÇAIS .....</b>	<b>10</b>
SECTION 1 : L'HISTOIRE DU SYSTEME DU SPECTACLES VIVANT EN FRANCE TEMOIGNE D'UNE AMBIVALENCE CONSTANTE ENTRE INTERVENTION DE L'ETAT ET LIBERALISATION DU SECTEUR .....	10
1. <i>A partir de la fin du Moyen-Âge : Le spectacle vivant s'institutionnalise et avec lui s'affirme une économie mixte .....</i>	11
2. <i>Libéralisation de secteur à partir de la Révolution française .....</i>	12
3. <i>Des revendications pour un théâtre populaire au début du XXe jusqu'au théâtre de "service public" sous André Malraux .....</i>	14
SECTION 2 : UN MODELE ACTUEL STRUCTURE AUTOUR D'UNE SEPARATION ENTRE THEATRES PUBLICS ET THEATRES PRIVES QUI TEND A MONTRER SES LIMITES .....	16
1. <i>Structures publiques et théâtres privés : deux paysages d'établissements distincts .....</i>	16
2. <i>Statuts juridiques et subventions différenciées : témoins d'une dichotomie institutionnalisée .....</i>	18
3. <i>Une opposition des modèles économiques pour une fracture esthétique : symbole d'une opposition au-delà de l'aspect administratif.....</i>	20
SECTION 3 : DES TENTATIVES DE REDEFINITIONS DES RELATIONS PUBLIC/PRIVE QUI FONT TOMBER LE SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT DANS DES LOGIQUES CAPITALISTES.....	22
1. <i>Le théâtre public face à de réelles difficultés économiques .....</i>	22
2. <i>Une transition économique du secteur au détriment de la diversité artistique .....</i>	23
SECTION 4 : L'ENTREE PROGRESSIVE DES MODELES COOPERATIFS DE L'ESS DANS LA CULTURE : UNE ALTERNATIVE A CONSIDERER POUR LES THEATRES POUR PENSER UN NOUVEAU PARTENARIAT PUBLIC ET PRIVE .....	25
1. <i>ESS et culture : un constat de départ .....</i>	25
2. <i>Domaine culturel, spectacle vivant et ESS : un rapprochement évident et vertueux .....</i>	27
3. <i>Dépasser le seul statut associatif : les SCOP et les SCIC .....</i>	28
<b>CHAPITRE 2 : LE THEATRE DES BEAUX-ARTS A BORDEAUX ET LE THEATRE LE CHATEAU DU ROZIER A FEURS, DEUX CONVERSION DU PRIVE CLASSIQUE VERS LA SCIC .....</b>	<b>31</b>
SECTION 1 : DEUX PROFILS DE THEATRE DIFFERENTS MAIS AUX PARCOURS DE CONVERSION SEMBLABLE .....	31
1. <i>Deux structures aux profils différents sur le plan géographique et concernant leur trajectoire .....</i>	31
2. <i>Un passage en SCIC relativement semblable tant sur les raisons que le parcours .....</i>	33
SECTION 2 : DEUX SCIC FONCTIONNELLES MAIS QUI DOIVENT ENCORE SE SECURISER SUR LE PLAN ECONOMIQUE .....	37
1. <i>Un projet plus collectif depuis le passage en SCIC .....</i>	37
2. <i>Des situations économiques qui restent précaires et qui peuvent limiter les ambitions portées par la direction .....</i>	40
SECTION 3 : LE MODELE COOPERATIF COMME REPONSE A UNE PARTIE DES ENJEUX DE LA CRISE DES SALLES DE SPECTACLE QUI RESTE A PERFECTIONNER .....	42

1. <i>Un modèle répondant dans une certaine mesure aux enjeux en termes de modèle économique et de coopération pré-transition</i> .....	42
2. <i>Quels enseignements tirer pour dégager des facteurs de réussite et d'échec ?</i> .....	44
SECTION 4 : DES PERSPECTIVES POUR PERMETTRE UNE PLUS GRANDE DIFFUSION ET UNE APPLICATION PLUS EFFICIENTE DU MODELE DE SCIC .....	47
1. <i>Faire connaître et valoriser les modèles coopératifs dans le milieu culturel</i> .....	47
2. <i>Développer un accompagnement adapté et faire évoluer le partenariat avec les collectivités territoriales</i> .....	49
<b>CONCLUSION</b> .....	52
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	54
<b>SOURCES</b> .....	56
<b>WEBOGRAPHIE</b> .....	58
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	60

## **REMERCIEMENTS**

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

En premier lieu je voudrais remercier les responsables des deux théâtres : Loïc Roujan, Inès Laborjet et Clément Terrade pour leur disponibilité, le temps qu'elle et ils m'ont accordée lors de nos entretiens. Leur participation a été cruciale à l'élaboration de ce mémoire.

Je voudrais également remercier Aurélie Juif, Philippe Lavious, Dimitri Boutleux, Philippe Sanchez et Isabelle Amauger pour le temps qu'elles et ils ont accepté de me consacrer.

Je tiens à mentionner Stella Morin et Clémence Favrau qui m'ont toutes les deux été d'une grande aide au commencement de mon travail et qui ont permis à mon sujet de s'étoffer et de gagner en finesse.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance envers mon directeur de mémoire Timothé Duverger, pour sa patience, sa disponibilité, sa bienveillance et son écoute tout au long de cette année.

Je tiens à remercier mes parents pour leurs relectures et leurs conseils avisés. Merci à eux de m'avoir fait connaître le monde de l'ESS et ses valeurs mais aussi de m'avoir amenée au théâtre depuis toute petite.

Un immense merci à Sara de m'avoir soutenue avec amitié et bienveillance durant mes moments de difficultés et de doutes. Merci à elle pour ses relectures attentives et ses indications justes. Merci pour les pep-talk, les synonymes et les rires.

Je voudrais également remercier Justine pour sa relecture appliquée et ses suggestions toujours pertinentes.

Enfin, une pensée pour toutes mes amies qui ont rendu chaque journée à la Bibliothèque Universitaire joyeuses et animées. Elles m'ont toutes, chacune à leur manière, permis d'achever ce travail.

## **RESUME – MOTS CLES**

### **Résumé :**

Face à la crise que traversent les structures publiques du spectacle vivant dans un contexte de baisse des subventions, on voit apparaître un mouvement de privatisation des salles de spectacles. Cette tendance, dénoncée par les acteur.rice.s du monde culturel, a notamment pour conséquence de nuire à la diversité et l'indépendance artistiques des théâtres. Face à cette situation, une alternative semble se dessiner incarnée par les modèles coopératifs de SCOP et de SCIC de l'ESS. En particulier, la SCIC propose un modèle hybride dans lequel cohabitent un statut privé et une implication des pouvoirs publics par le biais du multisociétariat. Ce modèle pourrait ainsi permettre de trouver une balance entre public et privé.

Dans cette perspective, il s'agira d'expliquer les fondements théoriques d'une séparation stricte entre établissements publics et privés pour tenter de comprendre les enjeux de la crise actuelle. L'étude de cas de deux théâtres transformés en SCIC sera ainsi l'occasion de montrer ce que peut apporter un tel modèle et quels sont les enjeux d'une transformation du privé classique vers une SCIC. Notre analyse portera sur les trajectoires de transitions et les changements qu'impliquent ces transformations en termes de gouvernance et de modèle économique.

### **Mots clés :**

Economie Sociale et Solidaire ; Société Coopérative Intérêt Collectif ; Spectacle vivant ; Salles de spectacle ; Privatisation ; Culture ; Coopération

### **Abstract :**

Because of the decrease in subsidies, the public art show organizations face a major crisis that leads to a movement of privatizations of theatres. This trend is denounced by many actors from the cultural world especially because of its effect on artistic diversity and independence. To address this problem, the cooperative models coming out from the social economy known as SCIC and SCOP, could be an alternative. In particular, the SCIC offers a hybrid model where a private status coexists with public authorities' involvement through the principle of multiple stakeholders. This model could embody a way to find a balance between public and private sectors.

The aim of this work will be to expose the reasons of the strict separation between public and private organizations in order to understand the main issues of the current crisis. The case study of two theatres that have been transformed into SCIC will provide an opportunity to show how such a model can offer solutions to face the current crisis. In addition it will underline what are the difficulties and questions that emerge during a transformation from a traditional private company to a SCIC. Our analysis will focus on the trajectories of those two transformations and the changes that they imply in terms of governance and economic model.

### **Keywords :**

Social economy ; Cooperative company ; Performing act ; Theatre ; Privatisation ; Culture ; Cooperation

# INTRODUCTION

Le 28 janvier 2025, le quotidien Libération révélait que le département de l'Hérault allait couper toutes ses subventions de soutiens à la culture<sup>1</sup>. Bien que cet exemple soit extrême, la baisse des crédits accordés à la culture dans les collectivités territoriales est une réalité qui touche une grande partie de celles-ci, notamment les régions. Pour l'année 2025, seules les régions Bretagne et Normandie continuent de subventionner la culture à hauteur de ce qu'elles faisaient en 2024<sup>2</sup>. De manière plus globale, les coupes budgétaires concernent également le ministère de la culture dont le budget pour 2025 récemment validé par l'Assemblée nationale par l'utilisation de l'article 49 alinéa 3 a subi une coupe 50 millions d'euros<sup>3</sup>.

Ainsi, les financements pour la culture sont de plus en plus précaires et cette situation affecte durement le spectacle vivant et plus particulièrement les salles de spectacles du secteur public<sup>4</sup>. Ces difficultés ont des répercussions directes sur la programmation des théâtres et la possibilité pour eux de soutenir la dynamique de création artistique au sein du spectacle vivant. En effet, pour les salles subventionnées, les aides publiques ne permettent plus de soutenir les créations des nouvelles compagnies car cela représente un trop grand risque. De plus, les théâtres sont contraints de programmer moins de pièces par saison pour limiter la prise de risque. Ainsi, en juin 2024, LAPAS<sup>5</sup> publiait les résultats d'une enquête menée en partenariat avec le SYNDEAC<sup>6</sup> et le SYNAVI<sup>7</sup> sur la crise que traverse le secteur de la création artistique théâtrale. Les premiers chiffres faisaient état d'une baisse de 25% du nombre de représentations pour la saison 2024-2025 comparée à la saison 2023-2024<sup>8</sup>. Les compagnies interrogées font état d'une plus grande difficulté à faire programmer leurs spectacles dans les théâtres ayant pour effet une forte baisse de leur activité. Les petites compagnies, notamment celles orientées vers des spectacles jeune public sont plus durement touchées avec une baisse du nombre de représentation pouvant aller jusqu'à 33% de représentation en moins par rapport à la saison précédente (2023-24)<sup>9</sup>. La programmation est donc à la fois moins foisonnante et moins diversifiée.

Parallèlement, dans le secteur privé, les directeur.rice.s ont tendance à ne programmer que des spectacles déjà connus "qui marchent" ou des reprises de pièces de boulevard pour s'assurer un public au rendez-vous. Ainsi, on constate une séparation hermétique entre le modèle du théâtre privé et celui du théâtre public qui se retrouve dans des programmations à l'opposée l'une de l'autre. En effet, les théâtres privés ne proposent qu'une offre de type "café-théâtre", quand les théâtres publics vont programmer des créations contemporaines dites plus "expérimentales". En effet, le modèle économique des théâtres privés qui repose essentiellement sur les recettes de billetterie ne permet pas de prendre autant de risques en

---

<sup>1</sup> Anne Diatkine et Sarah Finger, « «On fait comme si on allait survivre» : le département PS de l'Hérault supprime 100% de ses subventions à la culture », [En ligne : [https://www.liberation.fr/culture/on-fait-comme-si-on-allait-survivre-le-departement-socialiste-de-lherault-supprime-100-de-ses-subventions-a-la-culture-20250128\\_TX6KITCBCZH77KIJV5GNHLO4OA/](https://www.liberation.fr/culture/on-fait-comme-si-on-allait-survivre-le-departement-socialiste-de-lherault-supprime-100-de-ses-subventions-a-la-culture-20250128_TX6KITCBCZH77KIJV5GNHLO4OA/)]. Consulté le 5 mars 2025.

<sup>2</sup> « Budgets dédiés à la culture : presque toutes les régions prévoient des millions d'économie », *Les documents franceinfo*, France info, 2025.

<sup>3</sup> « Coupes budgétaires : des conséquences catastrophiques pour la culture », *Point culture*, France culture, 2025.

<sup>4</sup> Joseph Rixère, « Tour de France des théâtres en difficulté : une crise nationale », [En ligne : <https://www.profession-spectacle.com/tour-de-france-des-theatres-en-difficulte-une-crise-nationale/>]. Consulté le 21 octobre 2024.

<sup>5</sup> L'Association des Professionnel.le.s de l'Administration du Spectacle

<sup>6</sup> Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles

<sup>7</sup> Syndicat National des Arts Vivants

<sup>8</sup> « Impact de la crise sur la réalité des équipes artistiques : création, diffusion, emploi », LAPAS, 2024.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

termes de programmation que le modèle subventionné. Les théâtres publics quant à eux, peuvent s'appuyer sur des subventions qui leur assurent théoriquement une viabilité économique et leur permettent de prendre des risques pour soutenir et programmer les nouvelles créations artistiques. Malgré tout, les nouvelles orientations appliquées depuis plusieurs années par le ministère de la culture aux subventions, couplées aux coupes budgétaires successives décrites plus haut, obligent les théâtres subventionnés à réorienter eux aussi leurs programmations. Ainsi, cette précarité financière des salles de spectacles a pour conséquence une réduction de l'offre théâtrale provoquant une baisse de la diversité et de l'ouverture artistique du spectacle vivant. Face à cette situation, une dynamique de privatisation s'observe dans le monde du spectacle vivant et plus particulièrement dans le secteur des salles de diffusion du spectacle vivant. Ce mouvement de fond fait entrer des logiques mercantiles au détriment de la création et la diversité artistique.

Pourtant, depuis quelques années, certains acteurs du secteur cherchent à développer une troisième voie qui ferait coexister des valeurs de partage et de coopération et un modèle économique qui ne serait pas fondé exclusivement sur les subventions : celui du modèle coopératif proposé par les SCOP<sup>10</sup> et les SCIC<sup>11</sup>. En effet, la mouvance de l'ESS<sup>12</sup> se développe également dans le secteur de la culture avec la possibilité de représenter une sorte de voie hybride pour tenter de pallier les nombreux problèmes auxquels font face les différentes branches. Ainsi, certains acteurs de la diffusion du spectacle vivant tentent de s'approprier le modèle coopératif des SCOP (société coopérative de production ou société coopérative et participative) ou des SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) comme une manière de répondre aux nouveaux enjeux économiques et sociaux auxquels ils sont confrontés. On peut par exemple citer la reprise emblématique du théâtre du bateau ivre à Tours par les citoyens de la ville qui se sont constitués en SCIC. Cela a permis la réouverture du théâtre en 2020 après 10 ans de fermeture.

La SCIC est une société commerciale à capital variable (SA, SAS ou SARL<sup>13</sup>) qui prend une forme coopérative. Cette forme coopérative est régie par la loi de 2001 qui rappelle le modèle de gouvernance 1 personne = 1 voix des coopératives. C'est à dire que chaque personne entrée au capital (désignée comme un.e sociétaire ou associé.e) possède une voix à l'assemblée générale quel que soit le nombre de parts sociales qu'il ou elle possède. De plus, une majorité des bénéfices doivent être obligatoirement mis en réserve. Il est possible de verser des dividendes mais la loi impose un faible taux de dividendes. Précision que la majorité des SCIC mettent 100% de leurs bénéfices en réserve. La SCIC est aussi caractérisée par le multi-sociétariat ce qui signifie que plusieurs catégories d'associés doivent être au capital. Pour se constituer, une SCIC doit obligatoirement compter 3 types d'associés : des salarié.e.s, des bénéficiaires et un autre type d'associé dont la nature peut varier selon les ambitions et la nature de l'entreprise. La particularité de la SCIC par rapport aux SCOP est la possibilité d'intégrer au sociétariat de la SCIC des collectivités territoriales. Toutefois, le groupement des collectivités territoriales ne peut pas détenir plus de 50% du capital.

La SCIC peut donc représenter une alternative à un modèle privé classique par sa gouvernance démocratique, une rentabilité au service d'un projet et non d'actionnaires et l'impossibilité d'être racheté par une entreprise non coopérative. En parallèle, elle permet de développer un modèle économique hybride qui ne dépend pas entièrement des subventions.

Ces différents constats nous amènent donc à nous demander dans quelles mesures la SCIC propose un modèle économique hybride allié à une gouvernance démocratique

---

<sup>10</sup> Société Coopérative de Production

<sup>11</sup> Société Coopérative d'Intérêt Général

<sup>12</sup> Economie Sociale et Solidaire

<sup>13</sup> Société Anonyme ; Société par Actions Simplifiée ; Société à Responsabilité Limitée

permettant d'apporter des éléments de réponse à la crise économique et artistique que traversent les salles de spectacles ?

Il s'agira de dresser dans un premier temps un panorama général et théorique de l'état du secteur du spectacle vivant et de sa diffusion. Cet apport théorique permettra ainsi de montrer comment la dichotomie public/privé s'est institutionnalisée au fil de l'histoire jusqu'à devenir constituante du paysage du spectacle vivant. Dans la continuité de cette analyse, il s'agira de montrer que le théâtre de service public traverse une crise économique dont la solution semble s'orienter vers la privatisation. D'autre part, nous apporterons un éclairage et un panorama sur le rôle que peuvent jouer les structures de l'ESS dans la culture. Il s'agira alors d'étudier d'un point de vue théorique la présence des structures coopératives dans les théâtres et les arts du spectacle et l'opportunité qu'elles peuvent représenter face à la crise.

Ces fondements théoriques seront nécessaires pour comprendre le travail de recherche développé dans un second temps. Nous nous appuierons sur une étude comparative de deux transformations de salles de spectacles anciennement privées (une SAS et une SARL), en SCIC. Cette analyse comparative permettra de mettre en lumière les deux trajectoires de transformation et les difficultés rencontrées. Le but de cette étude de cas est de présenter les facteurs de réussite et d'échecs d'une telle transition et d'analyser dans quelles mesures celle-ci permet de répondre aux défis identifiés dans notre première partie.

Pour ce faire nous nous appuierons sur deux cas : le théâtre des Beaux-Arts (SCIC Toï Toï Toï) situé dans la ville de Bordeaux et le château du Rozier dans la ville de Feurs en région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce choix d'étude de cas s'explique par le fait que ce sont les deux seuls cas d'entreprise de diffusion du spectacle vivant passés du statut de société privée classique à une SCIC.

Ce travail de recherche et d'analyse se fonde en grande partie sur des entretiens menés avec différentes parties prenantes de ces structures. En effet, six entretiens semi-directifs ont été réalisés. Les deux premiers entretiens, sont ceux menés avec le directeur des deux structures. Précisons que l'entretien concernant le Château du Rozier a été réalisé en duo avec la responsable administrative qui était le principal contact de discussion pour cette structure. Ces entretiens ont été décisifs et constituent le cœur de l'analyse car ils ont permis d'avoir une vision d'ensemble de chaque structure, de leur parcours de transformation ainsi que des difficultés rencontrées. De plus, ces premiers contacts ont permis d'avoir accès au bilan d'activité et aux statuts rédigés de chacune des structures. Ce premier aperçu a été complété par un entretien avec un.e bénévole ou spectateur.ice sociétaire de chaque SCIC afin d'apporter un regard moins technique sur la transformation et le fonctionnement de la SCIC. Le contact s'est fait par l'intermédiaire du directeur du Théâtre des Beaux-Arts et de la responsable administrative du Château du Rozier. Enfin, il est apparu essentiel au fil des recherches et des entretiens menés d'avoir le point de vue des structures publiques et parapubliques impliquées dans ces projets étant donné qu'une partie de l'analyse s'intéresse à leur rôle dans ces nouveaux modèles. Ainsi, un entretien a été mené avec Dimitri Boutleux, l'adjoint au maire chargé de la création et des expressions culturelles à la mairie de Bordeaux qui est sociétaire de la SCIC Toï Toï Toï (Théâtre des Beaux-Arts). Un entretien a également été réalisé avec Philippe Sanchez, directeur de l'IDDAC<sup>14</sup> également sociétaire de la SCIC Toï Toï Toï. Enfin, le dernier entretien a été réalisé avec Isabelle Amauger, déléguée à la vie coopérative et à la recherche au sein de l'URSCOP<sup>15</sup>.

En complément de ces entretiens, l'analyse se fonde également sur des chiffres. Ceux concernant les SCIC et SCOP et plus généralement l'ESS dans la culture proviennent pour

---

<sup>14</sup> Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel

<sup>15</sup> Union Régionale des SCOP et des SCIC



la plupart de rapports publics du ministère de la culture et d'agences de l'ESS (observatoire de l'ESS, Le labo de l'ESS...). En complément de ces chiffres, il est apparu indispensable de rechercher des données plus précises sur le spectacle vivant et les salles de spectacle en SCIC et SCOP. Ces données ont été transmises par la CGSCOP par l'intermédiaire d'Isabelle Amauger qui a notamment transmis la liste de toutes les structures en SCOP et SCIC relevant du secteur du spectacle vivant. C'est grâce à ces données que les deux structures de l'étude de cas ont été identifiées.

Pour terminer, il convient d'énoncer certaines limites inhérentes à ce travail de recherche. Tout d'abord, il faut noter que le nombre d'entretiens réalisés reste limité et ne permet pas d'apporter toutes les nuances souhaitables. Les délais impartis ont rendu obligatoire un nombre plus réduit d'entretiens bien que le choix des personnes interrogées avait pour but d'obtenir la plus grande diversité de points de vue. De plus, le choix de certain.e.s enquêté.e.s comme personnes à interviewer, notamment pour les deux spectateur.ice.s, peut présenter un biais car leurs contacts ont été transmis par les responsables des théâtres. Ainsi, les deux personnes ont des profils sociaux particuliers que ce soit concernant leur rapport à l'ESS ou au spectacle vivant. Ces caractéristiques sociales seront utilisées comme élément d'analyse mais il faut noter que cela ne représente sûrement pas la diversité des personnes bénévoles et sociétaires dans ces SCIC.

Enfin, du fait que ce travail ne porte que sur deux cas, il est évident que l'analyse développée ici ne peut affirmer s'appliquer à toutes les structures qui pourrait être amenée à faire le choix d'une transformation vers la SCIC. L'analyse de ces structures et de leur parcours vise avant tout à éclairer, confirmer ou remettre en question des hypothèses émises dans le premier chapitre. De même, la dernière section du chapitre deux et les idées qui y sont développées ne sont que des pistes de réflexions au vu des problématiques évoquées lors des entretiens et des constatations faites lors de l'analyse des différentes données. Cette étude comparative n'a donc pas pour ambition d'être généralisés, mais vise seulement à montrer ce qui peut être fait à l'échelle d'un établissement.

# **CHAPITRE 1 : UNE CRISE DU SECTEUR DU SPECTACLE VIVANT ET DES SALLES DE SPECTACLE QUI DOIVENT DE SE REINVENTER SANS PERDRE LA RICHESSE DU PAYSAGE THEATRALE FRANÇAIS**

Cette première partie vise à démontrer que les difficultés économiques et les questionnements des deux salles de spectacle de notre étude de cas s'inscrivent dans un contexte plus large de crise qui concerne tout le secteur. Cette crise est en partie liée, nous le verrons, à un modèle qui montre ses limites. De la même façon, il s'agira de montrer que les ambitions portées par les deux structures lors de leur transformation résonnent avec des questionnements posés par une grande partie du secteur du spectacle vivant.

Pour cela, il s'agira de montrer comment le modèle actuel, fondé sur une séparation stricte entre secteur privé et public, s'explique historiquement. Nous verrons ainsi de manière chronologique comment du Moyen-Âge aux politiques de décentralisation d'après 1945, l'organisation du secteur est impactée par des politiques publiques changeantes, une présence plus ou moins forte du privé et des changements socio-économiques successifs. Nous mettrons ainsi en lumière cette dichotomie actuelle en détaillant les différences juridiques et économiques qui organisent à l'heure actuelle le secteur. Nous montrerons ensuite que ce modèle semble atteindre ses limites face à une crise du secteur qui tend à se résoudre par une privatisation des établissements de diffusions. Cette privatisation se fait au détriment de la diversité artistique de la programmation de spectacle vivant. L'ensemble de ce développement nous permettra d'arriver à la question de l'entrée de l'ESS dans la culture comme solution alternative. Il sera ainsi question de montrer en quoi les parcours des salles de spectacle de notre étude de cas peuvent représenter une opportunité de se réinventer pour le secteur de diffusion du spectacle vivant.

## **Section 1 : L'histoire du système du spectacles vivant en France témoigne d'une ambivalence constante entre intervention de l'état et libéralisation du secteur<sup>16</sup>**

Une étude de l'histoire de l'organisation du système de diffusion du spectacle vivant témoigne d'une oscillation entre deux logiques : l'une privé et l'autre publique<sup>17</sup>. Les bascules successives vers un modèle ou un autre est le reflet de choix politiques et de contextes économiques et sociaux propres à chaque époque. En effet, depuis le Moyen-Âge, se sont opposés un modèle marchand fondé sur la concurrence et un modèle non marchand qui ne se soucie pas de sa rentabilité. Ce modèle s'appuie sur le soutien de la puissance publique qui se manifeste par des subventions.

---

<sup>16</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, « Chapitre I. Genèse du système des spectacles », in *L'économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, Presses Universitaires de France, 2016, (« Que sais-je ? »), p. 17- 40. (précisons que cette section s'appuie en très grande partie sur cet ouvrage)

<sup>17</sup> *Ibidem*.

## **1. A partir de la fin du Moyen-Âge : Le spectacle vivant s'institutionnalise et avec lui s'affirme une économie mixte**

### **a. Les prémices de l'organisation moderne du secteur à l'époque classique**

La période du Moyen-Âge en France pose les bases d'une double économie du théâtre entre l'influence des Princes et de l'Eglise qui financent des spectacles tournés vers le religieux, et l'arrivée de la municipalité qui prend en charge la création des spectacles laïques. Lors de la période de la Renaissance, le théâtre et sa diffusion grandissent et se démocratisent. Le système s'institutionnalise dans son fonctionnement et son organisation notamment en ce qui concerne son financement.

Dans le contexte d'une économie qui devient plus profitable pour les acteur.rice.s du spectacle vivant, on voit alors apparaître une différenciation des rôles notamment entre auteur.rice.s, comédien.ne.s et diffuseur.e.s. Durant le XVII<sup>e</sup> siècle, la question des droits d'auteur s'affirme comme une question majeure de l'indépendance artistique. L'enjeu est d'assurer un revenu aux auteur.rice.s et aux troupes afin qu'ils et elles puissent être en mesure de s'émanciper de la tutelle des mécènes. Malgré la reconnaissance des droits d'auteur, cela ne suffit pas à couvrir les frais de plus en plus élevés de la production des spectacles. L'intervention étatique dans l'économie du spectacle qui permet de couvrir ces frais, se fait sous Louis XIII avec le cardinal Richelieu. Elle ne devient véritablement aboutie que sous le règne de Louis XIV et les politiques de Colbert. Cette intervention étatique pose les fondements de l'organisation moderne de l'économie des arts du spectacle et de sa diffusion. En effet, elle institutionnalise plusieurs statuts de salles de spectacles et met en place des législations spécifiques à ce secteur économique. Il faut cependant préciser que si l'Etat s'y intéresse et choisit de le financer c'est car le spectacle vivant lui permet de faire rayonner le Roi et sa Cour dans le pays mais aussi à l'extérieur. Ainsi, le spectacle financé par l'Etat est un théâtre et une musique exclusivement de cours et peut être soumis à une certaine censure, même si cela n'empêche pas des auteurs de produire des pièces satirique et critiques, l'exemple de Molière et de sa troupe étant le plus parlant.

Quoiqu'il en soit, le ministre Colbert met en place sous Louis XIV tout un système de pensions, privilèges et subventions à destination des artistes et des lieux de diffusion. Ce système permet au pouvoir royal de garder un contrôle sur la création artistique d'élite au moyen de monopoles nationaux ou régionaux accordés par le Roi. A titre d'exemple, la Comédie-Française jouit d'un monopole régional sur les dialogues joués en français.

En parallèle de ce théâtre, musique et opéra à destination de la noblesse de cour, d'autres structures plus populaires s'organisent autour d'un modèle économique indépendant de l'Etat et fondé sur les principes marchands.

### **b. Dans le même temps : monté d'une économie marchande du spectacle**

Cette intrusion du public dans l'économie du spectacle va de pair avec une professionnalisation et contractualisation des artistes avec l'Etat qui les fait sortir de l'économie marchande. Mais simultanément à ce mouvement, se développe un secteur concurrentiel de la production et de la diffusion de spectacles. Ce secteur apparaît avec la transition de compagnies familiales et collégiales vers des compagnies dirigées par des entrepreneur.euse.s du spectacle. Ce sont elles.eux qui vont mettre en place une économie de la diffusion complètement décorrélée de la production et de la création et faire des théâtres une véritable entreprise marchande. On voit alors apparaître un système moderne de théâtres privés organisé autour d'une concurrence très forte dans la région parisienne à l'image de celle qui persiste encore aujourd'hui. Dans ce contexte, les logiques marchandes de rentabilité

infusent le monde du spectacle vivant et influencent le genre des œuvres jouées. En effet, c'est le retour sur investissement qui finance cette économie libérale ce qui oblige les gérant.e.s à porter leur choix sur des œuvres qu'ils ou elles pensent les plus susceptibles de leur rapporter de l'argent.

On voit alors se dessiner une typologie<sup>18</sup> des établissements du spectacle vivant qui ont chacun leurs spécificités et organisations économiques. D'un côté, les théâtres somptuaires qui correspondent à ceux financés par le pouvoir royal. Ils fonctionnent grâce aux gratifications royales, pensions données aux troupes. Grâce à ses financements très généreux, ces établissements peuvent se permettre un investissement sans questionnement de rentabilité ce qui leur permet de proposer des œuvres grandioses en termes de décors et costumes mais aussi novatrices sur le plan artistique. De l'autre côté, se trouve ce qu'on appelle les théâtres mercantiles. Ces établissements sont les ancêtres de ce qu'on appellera plus tard, les théâtres de boulevards. Comme nous l'avons expliqué, ces structures sont fondées sur une logique de rentabilité et de concurrence inspirée de la doctrine libérale. Enfin, on retrouve les théâtres non lucratifs qui sont des lieux où se produisent des spectacles non professionnels pratiqués par des bourgeois.e.s amateur.ice.s lors de salons ou de réunions informelles et qui revendiquent le fait de ne pas être inséré dans l'économie du spectacle.

Ainsi, la période sous Louis XIV marque un tournant pour l'économie du spectacle vivant car elle pose les bases de l'organisation moderne de cette économie. En effet, on voit se mettre en place une économie mixte fondée sur une différenciation public/privé qui se matérialise sur le plan économique mais aussi artistique. Cette séparation existe encore à l'heure actuelle dans le secteur du spectacle vivant.

## **2. Libéralisation de secteur à partir de la Révolution française**

### **a. Une politique culturelle favorable à la dérégulation de l'économie du spectacle et du théâtre**

A partir de la Révolution française, le contexte institutionnel évolue et vient entériner le tournant libéral du secteur du spectacle vivant<sup>19</sup>. L'Etat se désengage de cette économie et abolit le système de monopole de répertoire qui avait été instauré sous Louis XIV et les financements qui en découlait. Le spectacle vivant devient alors un produit entrepreneurial dont peuvent se saisir tout.e.s les citoyen.ne.s comme le montre la loi du 13 janvier 1791<sup>20</sup> qui permet à n'importe quelle personne "*d'élever une scène dramatique publique*". Si l'Empire napoléonien fera figure d'exception avec sa tentative de rétablir les théâtres royaux et leur système de privilèges, la période du XIXe siècle sera marquée par des décrets qui témoignent d'un tournant dans la façon de percevoir l'organisation du système des spectacles. En effet, les gouvernements successifs n'auront cessé de légiférer pour une plus grande autonomisation du secteur, avec la volonté d'en faire un secteur économique comme les autres. Ainsi, le décret du 6 janvier 1864 publié sous Napoléon III relatif à la liberté des théâtres met fin complètement à tout monopole ou contrôle administratif des théâtres, exception faite de la censure qui sévit toujours à cette époque<sup>21</sup>. Ce décret supprime les

---

<sup>18</sup> Martial Poirson, « Typologie des entreprises de spectacle », in *Spectacle et économie à l'âge classique: XVIIe-XVIIIe siècles*, Paris, Classiques Garnier, 2011, (« Lire le XVIIIe siècle », 2), p. 97- 145.

<sup>19</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.* p.31

<sup>20</sup> « Article 1 - Loi du 13 janvier 1791 relative aux spectacles. - Légifrance », vol. 1791-01- 13.

<sup>21</sup> Jean-Claude Yon, « Les théâtres parisiens à l'ère du privilège (1807-1864) : l'impossible contrôle », in Jean-Yves Mollier, Philippe Régnier, Alain Vaillant, (éds.). *La production de l'immatériel : Théories, représentations et pratiques de la culture au XIXe siècle*, éds. Jean-Yves Mollier, Philippe Régnier et Alain Vaillant, Saint-Étienne, Presses universitaires de Saint-Étienne, 2008, (« Le XIXe siècle en représentation(s) », p. 61- 73.

monopoles de répertoire que possédaient l'Opéra et la Comédie-Française et a pour conséquence de ne plus fixer aucune limite concernant le nombre de théâtres. Ainsi, dans les années suivant ce texte, on voit le nombre de théâtres se multiplier, ce qui a pour conséquence d'en précipiter beaucoup dans la faillite du fait d'une concurrence de plus en plus accrue. De ce fait, ce décret peut être considéré comme le plus important concernant l'évolution de l'économie du spectacle vivant<sup>22</sup> en entérinant la logique marchande comme seul moyen de régulation. Il faut toutefois préciser qu'il persiste tout de même un soutien public notamment des municipalités qui dans certains cas subventionne des établissements<sup>23</sup>. Cependant, ces actions se font hors de tout cadre légal précis et de manière ponctuelle.

#### **b. Des politiques publiques qui ont pour effets une industrialisation de la production**

Ce nouveau paradigme institutionnel et le cadre législatif qui en découle ont pour conséquences de faire entrer la production de spectacles dans une ère d'industrialisation à la fois de la diffusion mais aussi de la création. La liberté totale conférée par les différents décrets permet une complète liberté d'organisation, de recrutement, de prix, de répertoires, d'acteur.rice.s... C'est dans ce contexte que la fonction de directeur.rice de théâtre apparaît réellement et se professionnalise. Ce sont eux.elles qui occupent désormais le haut de l'échelle de l'économie du spectacle en ayant le contrôle à la fois de la gestion financière et des ressources humaines des lieux de diffusion mais aussi de la programmation artistique de ceux-ci. Ces directeur.rice.s font face à un contexte économique de plus en plus concurrentiel qui les poussent à orienter leurs choix artistiques vers les productions les plus populaires comme les vaudevilles et les opérettes. S'opère alors une standardisation de la production<sup>24</sup> : on produit les pièces qui fonctionnent et on réduit le nombre de créations pour limiter les risques financiers, on fait ce qui plaît et ce qui marche. L'économie du spectacle vivant devient alors petit à petit une industrie de divertissement de masse qui se concentre sur la rentabilité dans le contexte d'une société de loisir émergente dont les arts du spectacle vivant deviennent le centre durant tout le long du XIXe siècle.

Il est intéressant de faire remarquer que l'essor de cette logique d'un marché du théâtre n'est pas spécifique à la France et se développe dans d'autres grandes capitales artistiques européennes comme Vienne par exemple. Ce mouvement d'ordre européen prouve bien que cette évolution organisationnelle s'inscrit dans un contexte général d'industrialisation et d'uniformisation de toutes les productions propres au XIXe siècle. En effet, le XIXe siècle est marqué par l'essor des usines et de la production manufacturée à grande échelle. Ainsi, le théâtre dans ce contexte général se standardise et devient un bien de consommation comme les autres à l'image du reste de la production.

Face à ce constat, il peut être pertinent de faire un parallèle avec la situation actuelle. Dans un contexte de retrait progressif de la puissance publique du secteur culturelle, on observe ce même phénomène de privatisation qui s'étend au détriment d'une diversité artistique. Comme pour la période du XIXe siècle, ce mouvement de privatisation n'est pas spécifique au spectacle vivant ni même à la culture mais s'inscrit dans un contexte plus large de privatisation des services subventionnés par la puissance publique.

---

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.* p.33

<sup>24</sup> Dominique Leroy, « Chapitre IV : Histoire de la production et de l'offre des spectacles », in *Histoire des arts du spectacle en France*, L'Harmattan, Paris, 1990, p. 237- 254.

### **3. Des revendications pour un théâtre populaire au début du XXe jusqu'au théâtre de "service public" sous André Malraux**

#### **a. Des initiatives individuelles et locales pour diffuser un théâtre accessible à tous.tes**

Comme on vient de le voir, la libéralisation du secteur durant le XIXe siècle a eu pour conséquence de faire entrer le spectacle vivant dans la catégorie des marchandises. Durant le XXe siècle, de nouvelles exigences par rapport à la culture apparaissent qui vont être portées successivement par les artistes puis les pouvoirs locaux. Des acteurs.rices du secteur portent la volonté de promouvoir un théâtre moins élitiste et de qualité au-delà des frontières parisiennes en demandant le soutien de l'État en ce sens. Les premières initiatives sont portées par des artistes et vont de pair avec une vision artistique particulière. En effet, ils et elles revendiquent un théâtre de qualité recentré sur le jeu des comédiens.ne.s, sur la mise en scène et des messages transmis. Ces revendications se concrétisent par des effets scéniques réduits afin de s'adapter aux contraintes financières et de pouvoir faire voyager les spectacles facilement. Dans cette optique-là, se créent des théâtres ambulants qui ont pour but d'exporter les pièces parisiennes dans toute la France en transportant gradin, décors et comédiens.ne.s grâce à des camions ce qui leur permet de s'implanter partout<sup>25</sup>. Le plus emblématique est celui créé en 1911 : Le théâtre national ambulant porté par Firmin Gémier acteur, metteur en scène et directeur de théâtres<sup>26</sup>. Cette initiative ne durera que deux saisons faute de subventions, mais permet tout de même de faire infuser cette idée de démocratisation de la production chez les pouvoirs publics.

Ainsi, dans les années 20, on voit se former des compagnies qui ont à cœur de produire et de jouer des pièces à la fois exigeantes et accessibles à un public jeune et populaire. Par la suite, l'arrivée des collectivités territoriales dans ce mouvement après la Première Guerre mondiale permet de donner corps et puissance à ces initiatives individuelles avec notamment le mouvement du socialisme municipal. Ce mouvement correspond aux expérimentations sociales opérées dans les villes contrôlées par les partis socialistes de l'entre-deux guerres afin de gérer la ville dans le seul but de l'intérêt du citoyen<sup>27</sup>. Dans cette même optique, ils et elles mettent en avant le caractère d'intérêt général du spectacle et du théâtre et donc le besoin de subvention et d'intervention de collectivités territoriales pour le soutenir comme n'importe quel autre secteur de cet ordre-là. C'est en 1923 qu'une structure du spectacle vivant est reconnue comme exerçant une mission d'ordre public. Cette décision rendue par le Conseil d'Etat sous la forme de l'arrêt Gheusi, reconnaît que l'activité exercée par l'Opéra-Comique est de l'ordre de celle du service public sans toutefois généraliser cette affirmation à toutes les activités du spectacle vivant. Ce caractère de service public ne sera reconnu officiellement que bien plus tard en 1959<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.*

<sup>26</sup> Catherine Faivre-Zellner, « Chapitre IV. Le Théâtre National Ambulant Gémier », in *Firmin Gémier : Héraut du théâtre populaire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, (« Spectaculaire | Arts de la scène »), p. 89- 120.

<sup>27</sup> Aude Chamouard, « Le socialisme municipal de l'entre-deux-guerres aux années 1970 », *Métropolitiques*, Métropolitiques, février 2014.

<sup>28</sup> « « L'invention du service public culturel. Le rôle du Conseil d'Etat » Introduction de Bruno Lasserre, Vice-président du Conseil d'Etat », [En ligne : <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/discours-et-interventions/l-invention-du-service-public-culturel-le-role-du-conseil-d-etat-introduction-de-bruno-lasserre-vice-president-du-conseil-d-etat>]. Consulté le 5 mars 2025.

## **b. La mise en place d'un large réseau d'infrastructures publiques du spectacle vivant au service d'une exigence de service public**

Le retour de l'interventions étatiques dans l'économie du spectacle vivant se fait sous le Front Populaire avec la nationalisation de l'Opéra et de l'Opéra-Comique. Dans le contexte de la généralisation des congés payés, les revendications de démocratisation du spectacle vivant se font de plus en plus fortes. En effet, l'arrivée des congés payés permet à un plus large public d'avoir accès aux loisirs et à l'offre culturelle. Le théâtre fait donc face à un nouveau public, celui ouvrier ce qui entraîne des actions de la part des acteurs du secteur pour démocratiser l'accès à ce pan de la culture. Mais la Seconde Guerre mondiale et l'occupation vont largement déliter l'embryon de tissu culturel construit pendant l'entre-deux-guerres. Durant la période du CNR<sup>29</sup> le caractère de service public du spectacle vivant s'affirme et est considéré de plus en plus comme un "bien collectif", plus qu'un bien de consommation. C'est-à-dire que celui-ci doit respecter les principes de non-exclusion : tout le monde doit pouvoir y avoir accès, et celui de non-rivalité : l'accès à ce bien ne doit pas priver un autre de ce même bien. Pour pouvoir garantir ces deux principes, ce bien doit être régulé par les puissances étatiques et territoriales.

Les premières actions qui vont dans le sens de la mise en place d'un réseau d'infrastructures décentralisées pour le spectacle vivant se font sous l'impulsion d'une ancienne résistante : Jeanne Laurent. Elle est nommée en 1946 sous-directrice des spectacles et de la musique à la direction générale des Arts et Lettres au ministère de l'Éducation Nationale. En coopération avec plusieurs compagnies provinciales, Jeanne Laurent va être à l'initiative des premiers CDN<sup>30</sup>. Entre 1947 et 1952, plusieurs théâtres non parisiens sont conventionnés CDN ce qui leur permet d'avoir accès à des financements publics. Toutefois, Jeanne Laurent est mutée en 1952 à cause des nombreuses critiques relayées par la presse de la part de théâtres privés hostiles à l'idée d'un théâtre de service public subventionné. Sa mutation met un coup d'arrêt à la politique de décentralisation.

C'est avec l'arrivée en 1959 d'André Malraux à la tête du ministère des Affaires culturelles récemment créé que le mouvement de décentralisation reprend. Le ministre est convaincu de la nécessité d'un théâtre de service public qui doit être à la fois décentralisé mais aussi porteur d'une création artistique diversifiée sur tout le territoire avec l'appui de l'État. Dans cette perspective, André Malraux achève le travail de Jeanne Laurent et conventionne d'autres théâtres en CDN et crée de nouveaux statuts qui permettent de diversifier un peu plus le paysage des salles de spectacles publiques.

Ainsi, l'histoire de l'organisation économique du spectacle vivant témoigne d'une ambivalence constante entre organisation marchande et non marchande des salles de spectacles. Si la puissance étatique s'est affirmée comme porteuse d'une création artistique ambitieuse durant le règne de Louis XIV en parallèle d'une économie libérale des théâtres de boulevards, la Révolution française marque un tournant avec une dérégulation progressive qui annule toute intervention de l'État dans ce secteur. Cette tendance va se confirmer tout au long de la troisième République au détriment de la création artistique qui s'industrialise. Le retour de l'intervention étatique après la Seconde Guerre mondiale vient entériner un système du spectacle vivant mixte entre un spectacle de service public et une économie marchande du spectacle. Cette dichotomie qui est encore d'actualité, structure tout le paysage des structures du spectacle vivant qui est séparé entre établissements publics subventionnés et établissements privés.

---

<sup>29</sup> Conseil national de la Résistance

<sup>30</sup> Centre Dramatique National

## **Section 2 : Un modèle actuel structuré autour d'une séparation entre théâtres publics et théâtres privés qui tend à montrer ses limites**

Le système des salles de spectacles en France est aujourd'hui structuré autour d'une dichotomie entre structures du secteur public et celles du secteur privé. Une analyse des différents statuts juridiques permet de mettre en lumière deux réseaux de théâtres distincts et hermétiques l'un à l'autre. A ces différences juridiques, viennent s'ajouter des modèles économiques divergents. Ces deux éléments ont pour conséquence l'existence d'une opposition sur le plan artistique.

### **1. Structures publiques et théâtres privés : deux paysages d'établissements distincts**

#### **a. Un réseau public étendu<sup>31</sup>**

A mesure que le mouvement de décentralisation s'étoffait, de plus en plus de statuts différents sont venus alimenter et caractériser différentes sortes de partenariat avec l'Etat et/ou les collectivités locales.

En premier lieu, on trouve les théâtres nationaux qui sont au nombre de cinq : le théâtre La Colline, le Théâtre national de Strasbourg, Le théâtre de l'Odéon, La Comédie-Française et le théâtre de Chaillot. Ces théâtres sont entièrement subventionnés par l'Etat et présentent parfois certaines spécificités. Par exemple la Comédie-Française joue exclusivement ce qu'on appelle du théâtre de répertoire c'est-à-dire des pièces classiques quand le théâtre de La Colline est exclusivement consacré au théâtre contemporain. Sur ces cinq théâtres nationaux, quatre sont situés à Paris, en cela, ils sont le reflet d'une certaine centralisation du spectacle qui subsiste encore aujourd'hui. Ces scènes sont le symbole d'une certaine élite du spectacle vivant avec des pièces qui ne se diffusent pas au-delà de Paris ou très peu. Ainsi, ces théâtres ne représentent pas un soutien très fort à l'émergence de nouveaux metteurs en scène ou compagnies. Ils entretiennent plutôt les grand.e.s metteur.se.s en scène déjà connu.e.s qui exportent peu leur création en dehors de la capitale.

A ces cinq scènes nationales sont venues s'ajouter, dans le cadre de la décentralisation, d'autres formes de scènes conventionnées ou labellisées par l'Etat. Ces scènes sont subventionnées par l'Etat et les collectivités territoriales, souvent conjointement, mais ne sont pas entièrement financées par la puissance publique. Ce sont plutôt ces scènes-là qui sont le véritable soutien à la création dans les arts du spectacle en dehors des scènes parisiennes.

Parmi elles, on trouve les CDN qui sont au nombre de trente-huit<sup>32</sup>. Contrairement aux théâtres nationaux, ces scènes sont le symbole de la volonté de décentralisation du théâtre après la Seconde Guerre mondiale. Dans ces structures, le.la directeur.ice est nommé.e par le ministre de la Culture qui désigne un.e artiste à la tête du CDN pour une durée de 10 ans<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Voir annexe 3

<sup>32</sup> Ministère de la Culture, « Théâtre et arts associés », *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2023*, Ministère de la Culture - DEPS, 2023, p. 226- 232.

<sup>33</sup> Sidonie Han, « Les grandes institutions théâtrales : la création des théâtres nationaux et des centres dramatiques nationaux - Ina.fr », [En ligne : <http://fresques.ina.fr/en-scenes/parcours/0028/les-grandes-institutions-theatrales-la-creation-des-theatres-nationaux-et-des-centres-dramatiques-nationaux.html>]. Consulté le 6 mars 2025.



Dans la même lignée que les CDN, on trouve treize<sup>34</sup> CNAREP<sup>35</sup> qui sont souvent chargés de festivals connus comme le festival d'Aurillac. Ensuite, il existe depuis 2010, quatorze<sup>36</sup> PNC<sup>37</sup> qui sont chargés de la diffusion, production et création dans cette discipline.

Ensuite, on retrouve les scènes nationales d'intérêt public, statut datant de 1980 mais réellement mis en place qu'à partir de 1991. Ce statut a permis de regrouper sous un même nom les maisons de la Culture (créées sous le mandat de Malraux), les Centres d'Actions Culturelles et les Centres de Développement Culturel<sup>38</sup>. Ces scènes nationales sont au nombre de 77<sup>39</sup> et sont co-financées par le ministère de la culture et les collectivités territoriales.

Enfin, il faut ajouter à ce vaste réseau, une multitude d'autres théâtres qui peuvent prétendre à des subventions qui sont majoritairement accordées par les collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation. Ces scènes peuvent également toucher quelques financements directs du ministère, notamment des aides à la production. On parle de scènes conventionnées d'intérêt national, elles sont au nombre de 141<sup>40</sup>.

## **b. Les théâtres privés**

Face à ce vaste réseau public aux statuts divers et variés, les théâtres privés reposent eux sur des fonds privés et un seul statut juridique, celui d'une société commerciale classique. Ne touchant pas de subventions, ces scènes s'appuient sur un modèle économique fondé principalement sur leur recette de billetterie.

Pour donner un chiffre, on peut prendre celui des adhérents au syndicat national du théâtre privé qui sont au nombre de 73<sup>41</sup>. Ils sont majoritairement parisiens mais on y trouve également des compagnies et des structures privées en dehors qui entrent aussi dans ce cadre juridique et économique. A titre d'exemple, on peut citer le théâtre Trianon et le Molière à Bordeaux, tous deux possédés par Jean Pierre Gil.

Entre 1968 et 2008 le nombre de théâtres privés a été multiplié par 2,5<sup>42</sup> et les chiffres font état d'environ 41 998<sup>43</sup> représentations qui ont eu lieu dans une structure privée du spectacle vivant en 2019. Ce chiffre représente la très grande majorité des représentations tout statuts confondus. En effet, sur la même année, les structures conventionnées n'ont donné 10 827<sup>44</sup> représentations. Ainsi, les théâtres privés sont des composantes essentielles du paysage du spectacle vivant et participent grandement à son dynamisme.

---

<sup>34</sup> Ministère de la Culture, *op. cit.*

<sup>35</sup> Centres Nationaux des Arts de la Rue et de l'Espace Public

<sup>36</sup> Ministère de la Culture, *op. cit.*

<sup>37</sup> Pôles Nationaux du Cirque

<sup>38</sup> « Scènes nationales », [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/scenes-nationales>]. Consulté le 6 mars 2025.

<sup>39</sup> *Ibidem.*

<sup>40</sup> « Scènes conventionnées d'intérêt national », [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/scenes-conventionnees-d-interet-national>]. Consulté le 6 mars 2025.

<sup>41</sup> « Nos adhérents », [En ligne : <https://www.theatresprives.com/nos-adherents/>]. Consulté le 6 mars 2025.

<sup>42</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, « Chapitre II. Infrastructure du spectacle vivant en France », *Que sais-je ?*, vol. 2, Presses Universitaires de France, mars 2016, p. 41- 58.

<sup>43</sup> Thibault Caïe, Léa Garcia, Amandine Schreiber, [et al.], « Billetterie du spectacle vivant en 2022 : Un secteur d'une très grande diversité », *Culture chiffres*, vol. 4 / 4, Ministère de la Culture - DEPS, 2023, p. 1- 24.

<sup>44</sup> *Ibidem.*

## **2. Statuts juridiques et subventions différenciées : témoins d'une dichotomie institutionnalisée**

### **a. Les structures labellisées : des statuts et des cahiers des charges spécifiques dont les théâtres privés sont exempts**

Ce réseau public étendu décrit dans une première partie est stratifié en différents statuts juridiques impliquant des niveaux et des modalités de subventions différents. Malgré tout, toutes ces structures publiques partagent un point commun juridictionnel : celui de remplir une mission de service public qui implique de faire primer les intérêts artistiques sur ceux commerciaux afin d'agir dans l'intérêt général<sup>45</sup>. De plus, toutes les scènes publiques doivent remplir des fonctions de production, de diffusion et de prospection de nouveaux artistes. Ce qui n'est pas le cas des théâtres privés qui sont des sociétés commerciales complètement libres et indépendantes.

Le financement de ces structures se fait via des aides directes du ministère de la culture distribuées par le biais d'agences déconcentrées que sont les DRAC<sup>46</sup> et des financements des collectivités territoriales. Ces dispositifs d'aides reposent sur des statuts juridiques différents. Tout d'abord nous avons les théâtres nationaux qui font partie des EPIC<sup>47</sup> et sont donc placés directement sous la tutelle de l'Etat et du ministère de la culture. Ainsi, les théâtres nationaux sont presque entièrement financés par l'Etat.

Ensuite, les CDN sont des structures indépendantes juridiquement de l'Etat. En effet, elles sont toutes constituées sous la forme de sociétés commerciales sauf deux qui sont des associations de la loi 1901<sup>48</sup>. Comme précisé précédemment, le gérant ou le PDG est un.e artiste nommé.e par le/la ministre de la Culture. Sa mission de service public est dictée par un contrat pluriannuel avec l'Etat qui fixe des objectifs artistiques. Les conditions d'application de sa mission de production et de diffusion sont négociées entre le/a gérant.e et les acteurs publics étatiques ou territoriaux<sup>49</sup>. En ce qui concerne son fonctionnement économique, les CDN sont financés à plus de 50% par l'Etat mais les textes fixent à 20% les recettes propres sur lesquels le budget doit s'appliquer. Dans le contexte de sa mission de production et de participation à l'innovation artistique du spectacle vivant en France, les CDN doivent être majoritaires dans la production ou coproduction de deux créations par saison et faire tourner au moins 5 spectacles produits par des scènes nationales au cours de leur saison<sup>50</sup>.

En ce qui concerne les 77 scènes nationales, ce sont majoritairement des associations régies par la loi de 1901 et qui sont soumises au même cahier des charges que les CDN concernant sa mission de service public. Contrairement aux CDN les missions artistiques des scènes nationales sont surtout axées autour d'une volonté d'interdisciplinarité. Ainsi, les scènes nationales se doivent de proposer une programmation avec une diversité des formes d'arts du spectacle. De plus, elles s'inscrivent dans un ancrage territorial plus fort.

Enfin, concernant les scènes conventionnées d'intérêt général elles sont gérées sous le mode de la régie autonome ou directe c'est à dire que ce sont les collectivités locales qui gère directement le service. De la même manière que les autres statuts, ces scènes peuvent être subventionnées par les différents échelons du millefeuille territorial ainsi que par le ministère de la culture directement.

---

<sup>45</sup> Conseil d'Etat, arrêt Léoni daté du 21 janvier 1944

<sup>46</sup> Direction Régionale des Affaires Culturelles

<sup>47</sup> Etablissement public à caractère industriel et commercial

<sup>48</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.* p.54

<sup>49</sup> *Ibidem.*

<sup>50</sup> *Ibidem.*

## b. Les théâtres privés : des institutions moins encadrées

Face à l'ensemble de ces statuts qui différencient tous les établissements publics, les théâtres privés sont eux organisés autour d'une seule juridiction : celle de la convention collective du 22 mars 2005<sup>51</sup>. Cet accord interbranche définit entre autres les critères du secteur public et celui du secteur privé. Ainsi, pour être une structure du secteur privé, celle-ci doit être indépendante de la puissance publique à la fois financièrement et artistiquement<sup>52</sup>. Toutefois, l'accord donne la possibilité à ces établissements de toucher des subventions si celles-ci ne mettent pas en péril l'indépendance financière de la structure. Face à cette définition, pour être une structure du secteur public, celle-ci doit cocher un ou plusieurs de ces critères : avoir une direction nommée par la puissance publique ; avoir au moins un des organes de direction comportant un.e représentant.e de la puissance publique ; bénéficier d'un label décerné par l'Etat et/ou être subventionnés directement par l'Etat et/ou les collectivités territoriales<sup>53</sup>. Ainsi, face aux établissements publics, ceux privés font face à beaucoup moins de restrictions et se retrouvent beaucoup plus indépendants. C'est en effet cette indépendance qui fait leur définition et qui leur permet notamment de définir eux même leur programmation et leur organisation économique. Ils n'ont donc pas à se soucier d'une mission de service public ou de production comme c'est le cas des structures publiques tel que démontré plus haut. Mais cette indépendance artistique va de pair avec une indépendance financière qui ne permet pas aux théâtres privés de prétendre aux mêmes subventions que ceux publics.

Face à la multiplication des scènes conventionnées et subventionnées au fur et à mesure de l'apparition des différents statuts, le secteur privé a vu ses recettes s'amoinrir. En effet, le secteur privé est passé d'une quasi-absence de la puissance publique et donc d'un contrôle du marché à une présence très forte. Bien que l'offre ne soit pas tout à fait la même, ils ont dû faire face à des difficultés qui ont amené le ministère de la Culture à penser un système d'aide aux théâtres privés. C'est qu'il crée l'ASTP<sup>54</sup> créé en 1964 avec le soutien des collectivités territoriales. Cette structure est une association de la loi 1901 qui a pour principale vocation de distribuer des aides à la création, de reprise ou encore de travaux à leurs adhérents qui comptent 71 théâtres, principalement parisiens<sup>55</sup>. Cette aide provient de la collecte de la taxe sur la billetterie des spectacles dramatiques, lyriques et chorégraphiques qui ne concerne que les spectacles émanant du privé et représente 3,5% du montant hors taxe de chaque billet vendu. Aux recettes de cette taxe, s'ajoute une aide du ministère et de la ville de Paris qui vient compléter l'enveloppe. Lors de la crise du COVID, le ministère de la culture a largement soutenu les théâtres non subventionnés avec mise en place de plusieurs fonds d'urgence dès mars 2020<sup>56</sup>. De plus, le ministère de l'économie a abondé les fonds de l'ASTP à hauteur de 10 millions d'euros pour le spectacle non musical en 2021. Ces dispositifs d'aides étant exclusivement tournés vers les structures privées afin d'éviter une vague de licenciements et de prévenir les fermetures liées à l'arrêt complet des activités.

Ainsi, la dichotomie entre structures privées et structures publiques est avant tout d'ordre juridique et financière. Pourtant, elle se retrouve également dans l'offre culturelle qui s'est différenciée au fil du temps.

---

<sup>51</sup> « Accord interbranche du 22 mars 2005 relatif à l'harmonisation des plafonds applicables à l'indemnité journalière de congé payé dans les branches d'activité du spectacle vivant », .

<sup>52</sup> *Ibidem*. Art 1.2

<sup>53</sup> *Ibidem*. Art 1.1

<sup>54</sup> Association pour le soutien du spectacle privé

<sup>55</sup> « Qui sommes nous ? », *Association pour le soutien du théâtre privé*. [En ligne : <https://astp.asso.fr/qui-sommes-nous/>]. Consulté le 6 mars 2025.

<sup>56</sup> « PASVT - Fonds d'urgence », [En ligne : <https://pasvt.org/fonds-d-urgence>]. Consulté le 6 mars 2025.

### 3. Une opposition des modèles économiques pour une fracture esthétique : symbole d'une opposition au-delà de l'aspect administratif

#### a. Le privé : la rentabilité avant le risque artistique

Les théâtres privés sont avant tout accés sur le divertissement et proposent des œuvres déjà connues et appréciées du grand public. Lorsque ces théâtres sont producteurs, les pièces créées sont très souvent des pièces d'humour tel que des vaudevilles et du théâtre de boulevard. Les vaudevilles sont des comédies sans prétentions psychologiques ni morales, fondée sur un comique de situations, d'intrigues et de quiproquos<sup>57</sup>. De même, le théâtre de boulevard est un genre de théâtre conventionnel, qui vise uniquement à plaire, par des effets comiques faciles<sup>58</sup>. Pourtant cette fracture dans la nature de l'offre culturelle est récente. Certains théâtres indépendants, avaient à cœur de viser la qualité avant les considérations économiques. A titre d'exemple, on peut citer les théâtres du "Cartel", un groupe de quatre théâtres privés tenus par des metteurs en scène de renom vers la fin des années 20<sup>59</sup>. Ces théâtres au même titre que les théâtres publics de l'époque soutenaient la création et l'innovation artistique.

Aujourd'hui, si le secteur privé reste profitable et continue de fonctionner sur le même modèle économique fondé sur les billetteries et le mécénat, il s'est précarisé avec la crise du COVID et le difficile retour en salle postconfinement. Ainsi, la recherche de rentabilité est passée au premier plan et la prise de risque artistique a eu tendance à diminuer. En effet, les théâtres privés fonctionnent plutôt sur une économie de la location. C'est-à-dire qu'ils louent des spectacles déjà créés pour qu'ils se produisent dans leur théâtre et recettes de billetterie leur permettent de payer la location et de dégager des bénéfices. Ainsi, le risque économique est beaucoup moins grand qu'avec une production où on prend le risque que la création ne fonctionne pas à hauteur de l'investissement qui y a été mis. Avec le principe de location, les directeur.ice.s ont donc tendance à choisir des pièces qui marchent bien auprès du public afin de s'assurer une entrée d'argent suffisante.

La programmation dans les théâtres privés repose donc en grande majorité sur des textes déjà écrits et déjà énormément mis en scène comme *Le prénom* écrit par Matthieu Delaporte et Alexandre de la Patellière. De même, les productions de ces théâtres fonctionnent avec des décors minimalistes et peu de comédien.ne.s sur scène afin de limiter les coûts de production au maximum. De plus, les spectacles ont généralement pour vocation d'être joués un très grand nombre de fois ce qui permet une économie d'échelle<sup>60</sup>. Pour reprendre le même exemple, la pièce *Le prénom*, mise en scène pour la première fois en 2010 par Bernard Murat est jouée plus de 250 fois entre 2010 et 2019.

---

<sup>57</sup> « Définition de VAUDEVILLE », [En ligne : <https://www.cnrtl.fr/definition/vaudeville>]. Consulté le 21 mars 2025.

<sup>58</sup> Éditions Larousse, « Théâtre du Boulevard », [En ligne : [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/th%C3%A9%C3%A2tre\\_du\\_Boulevard/28204](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/th%C3%A9%C3%A2tre_du_Boulevard/28204)]. Consulté le 21 mars 2025.

<sup>59</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.* p.44

<sup>60</sup> *Ibidem*.

## **b. Le public : un principe d'utilité publique trop dépendant des subventions**

A l'inverse du secteur privé, celui public fonctionne sur un modèle économique soutenu par des subventions publiques ce qui lui permet de ne pas mettre la rentabilité comme critère principal de la programmation. Ainsi, le secteur public cherche à mettre en place une programmation au service d'un "élitisme pour tous" tel que décrit par Antoine Vitez<sup>61</sup>.

Dans cette perspective, les théâtres publics sont producteurs et prennent un risque artistique que ne prennent pas ceux du privé. En effet, le secteur public finance des nouvelles pièces dans un registre contemporain qu'on peut qualifier de plus "expérimental" et qui sont souvent des textes non édités et joués pour la première fois. Ce risque artistique entre dans le cadre des missions définies par les différents statuts détaillés plus haut : celle de participer à la diversité artistique du paysage du spectacle vivant. On peut toutefois mettre en lumière une dichotomie au sein même du secteur public à ce sujet. En effet, la production et le soutien aux petites compagnies et du risque qu'elles peuvent représenter en termes économique et artistique est plutôt assuré par les scènes non parisiennes. Les scènes des Théâtres nationaux ont tendance à produire des pièces de metteur.se.s en scènes reconnue.e.s.

Malgré tout, si le théâtre public permet un renouvellement et une diversité artistique du spectacle vivant contemporain en faisant émerger de nouveaux artistes, il est parfois accusé d'une surqualité<sup>62</sup> qui en ferait un théâtre élitiste éloigné des classes populaires et du public en général. Dans cette perspective, les théâtres publics s'éloigneraient de cette volonté de service public et de l'élitisme pour tous revendiqué par Antoine Vitez lors du mouvement de la décentralisation. Pour appuyer ce constat on peut mettre en avant une dichotomie qui apparaît lorsqu'on se penche sur la sociologie des spectateur.rice.s. En effet, quand les classes plus populaires ont tendance à se tourner vers les spectacles des théâtres privés, les classes les plus aisées se rendent dans les établissements publics<sup>63</sup>. Cette dichotomie peut sembler paradoxale quand on sait que les billets des théâtres privés sont beaucoup plus onéreux car moins subventionnés par rapport à ceux des établissements publics qui en plus proposent souvent plus de tarifs spéciaux (réduit, chômeur, étudiant, abonnement avantageux...).

Comme nous avons pu le constater, les deux secteurs publics et privés sont donc deux milieux très hermétiques qui ne se mélangent pas et qui conservent des différences très importantes. Ces différences sont présentes tant sur le plan juridique qu'économique, ces deux aspects aboutissant en une différenciation artistique très forte. Malgré tout, ce système permet d'assurer une programmation très large et composée de styles très différents allant du théâtre de boulevard à un théâtre contemporain plus expérimental. Cet équilibre est aujourd'hui mis à mal par la crise que traverse le secteur public dont la dépendance aux subventions devient criante face à la baisse de celles-ci. Dans ce contexte, une évolution de ce modèle dichotomique qui semble montrer ses limites semble nécessaire. Mais cette évolution ne doit pas se faire au détriment de la richesse et de l'indépendance artistique du spectacle vivant dans un contexte de privatisation du secteur.

---

<sup>61</sup> *Ibidem*.

<sup>62</sup> Xavier Dupuis, « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue Economique*, vol. 34 / 6, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1983, p. 1089- 1115.

<sup>63</sup> Isabelle Barbéris et Martial Poirson, *op. cit.* p.46

## **Section 3 : Des tentatives de redéfinitions des relations public/privé qui font tomber le secteur du spectacle vivant dans des logiques capitalistes**

Face aux baisses de subventions et aux difficultés économiques qui en découlent dans le secteur public, certaines initiatives proposent de rapprocher secteur privé et public. Ces initiatives sont fondées sur une volonté de proposer une nouvelle manière d'organiser le secteur autre que celle dichotomique que nous avons détaillée plus haut et qui semble obsolète. Si, sur le plan théorique, ces idées peuvent être intéressantes, elles sont, dans les faits, accusées d'être à l'origine d'une baisse de la diversité artistique du spectacle vivant.

### **1. Le théâtre public face à de réelles difficultés économiques**

#### **a. Une situation économique de plus en plus précaires : conséquence de la baisse des subventions**

Comme nous l'avons déjà évoqué, la problématique économique du secteur public est qu'il est difficilement rentable et repose donc en grande partie sur les financements publics. Aujourd'hui, ce secteur se retrouve face à une prolifération de créations, financées en majorité par des aides publiques à la création, mais qui sont très peu diffusées. De plus, ces nombreuses créations sont de plus en plus ambitieuses en termes de décors, de costumes et d'effets techniques ce qui fait augmenter les coûts de production. Dans cette situation, il est donc impossible pour ces créations d'être rentables : le faible nombre de représentations rendant les recettes de billetteries trop basses. En effet, comme le montre un rapport réalisé par LAPAS, les programmations de la saison 2024-2025 enregistrent une baisse de 25% du nombre de représentations comparé à la saison 2023-2024<sup>64</sup>.

A cette problématique de la diffusion est venue s'ajouter la crise du COVID avec le confinement et le difficile retour en salle des spectateur.rice.s depuis. Le niveau de fréquentation d'avant crise n'a été retrouvé qu'en 2024. Ainsi, les impacts de la crise se sont fait ressentir pendant près de 3 ans. Les études font état d'une baisse de 8%<sup>65</sup> de la fréquentation pour les théâtres entre 2019 et 2022. Enfin, il faut préciser que le contexte économique actuel n'est pas favorable à la culture d'une manière générale. D'une part avec une forte inflation due entre autres au coût de l'énergie qui a fait augmenter significativement les charges des salles. Cette situation a poussé certains théâtres à augmenter le prix de leurs places. Mais face à une baisse générale de la consommation de biens culturels, cette augmentation des prix n'a pas aidé au retour en salle des spectateur.rice.s.

Dans ce contexte, les aides publiques sont plus que jamais indispensables. Mais dans un climat de crise généralisée qui fragilise tous les services publics et des coupes budgétaires des gouvernements successifs, la culture est souvent un poste de dépense considéré comme une variable d'ajustement et qui est rapidement touchée par ces coupes. De plus, au niveau des collectivités locales, les subventions à la culture sont parfois l'objet d'instrumentalisation politique. On peut, par exemple, citer la région Auvergne-Rhône-Alpes qui a réduit drastiquement les subventions allouées à la culture depuis deux ans<sup>66</sup>. Face à cette situation,

---

<sup>64</sup> « Impact de la crise sur la réalité des équipes artistiques : création, diffusion, emploi », *op. cit.*

<sup>65</sup> Thibault Caïe[et al.], *op. cit.*

<sup>66</sup> « Subventions réduites voire supprimées, nouvelle stratégie... Laurent Wauquiez est-il en guerre contre la culture en Auvergne-Rhône-Alpes ? », *Le choix de franceinfo*, France info, 2024.

les professionnel.le.s du secteur se mobilisent et alertent sur les risques de disparitions de nombreuses petites salles de spectacles.

### **b. Face à la crise : des tentatives de rapprochement du privé et du public**

Face à la dépendance des structures publiques aux subventions, certain.e.s acteur.rice.s du secteur mettent en avant de nouvelles stratégies pour pallier ce problème<sup>67</sup>. Certain.e.s proposent de limiter volontairement les subventions afin de pousser les théâtres à privilégier des productions moins coûteuses et le financements grâce au mécénat. Le but étant à terme de tout faire pour que les recettes de billetterie soient le cœur du modèle économique même pour les théâtres publics. Pour atteindre ce but, ces acteur.rice.s insistent sur le fait que les théâtres doivent mieux s'adapter à la demande et sortir de l'élitisme dont le théâtre public est accusé. Dans cette perspective, émergent des propositions de stratégies économiques axées sur des enquêtes marketing et une communication visant à attirer des investissements privés. Ces propositions pour sortir de la dichotomie actuelle devraient être en théorie un mélange des deux modèles. Dans les faits, il revient à rendre les théâtres publics semblables aux privés, tant dans leur modèle économique que dans leur offre artistique. Ainsi, ce modèle apparaît comme peu vertueux pour le système. En effet, comme nous l'avons vu et sans discréditer l'offre des théâtres privés qui est essentielle dans le paysage artistique, les théâtres publics proposent des spectacles très différents et cette diversité doit être préservée à tout prix. Dans un contexte d'échec du modèle public actuel, il ne s'agit pas de le supprimer ou de le rendre semblable au modèle privé.

Il existe également des actions des pouvoirs publics notamment au niveau des collectivités territoriales. Celles-ci pratiquent la délégation de service public qui est déjà utilisée pour d'autres services comme la gestion de l'eau, des déchets ou encore des cantines scolaires. Cette délégation est devenue relativement courante pour les théâtres en régie directe. Elle consiste pour la commune à laisser à une entreprise privée la gestion du fonctionnement d'une salle de spectacle (programmation, salarié.e.s, entretien, etc.). Ces entreprises privées doivent rendre des comptes à la collectivité mais restent très libres dans leurs choix de gestion. Ce mode de fonctionnement permet que le risque financier d'exploitation du service ne soit pas porté par les collectivités. Mais cette délégation a souvent pour conséquence une uniformisation de la programmation entre les différentes salles dans le même cas, ainsi qu'une limitation de l'accueil en résidence et du financement des créations. Là encore, ces solutions qui tentent de lier le public et le privé pour sortir de leur opposition ne semblent pas aller dans le sens de l'exigence culturelle et ne permettent pas au modèle public de sortir la tête de l'eau tout en conservant une programmation variée. Ainsi, l'échec de ces partenariats public/privés a pour conséquence une entrée des promoteurs privés dans le secteur et avec eux des logiques de rentabilité au détriment de la diversité artistique du paysage théâtrale.

## **2. Une transition économique du secteur au détriment de la diversité artistique**

### **a. La privatisation du secteur théâtral public**

Depuis plusieurs années, on observe un mouvement de privatisation dans le secteur culturel qui s'est accéléré depuis l'arrivée au pouvoir de l'actuel Président de la République Emmanuel Macron. En effet, on constate une baisse des subventions mais aussi une normalisation et une promotion de l'arrivée du privé dans le secteur public comme en témoigne cette citation de Stéphane Hillel, qui possède plusieurs théâtres parisiens :

---

<sup>67</sup> Philippe Bouquillion, « Le spectacle vivant : de l'économie administrée à la marchandisation », *Sciences de la Société*, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1992, p. 95- 106.

*« Il y a incontestablement un autre climat depuis son élection. Être un opérateur privé dans la culture n'est plus vu comme honteux »<sup>68</sup> »*

Dans ce contexte, de nombreux entrepreneur.e.s comme Arnaud Lagardère ou Vincent Bolloré profitent du vide laissé par le public et investissent dans la culture (édition, audiovisuel...) mais aussi dans le spectacle vivant. Ce mouvement de privatisation a débuté avec les festivals de musique comme Rock en Seine ou Les déferlantes qui sont achetés par des grands groupes qui se les revendent entre eux. Depuis quelques années, ces entrepreneur.e.s investissent aussi dans les salles de spectacles, considérant que c'est un investissement sans risque dans la mesure où ils ne remplissent qu'un rôle de diffusion et non pas de production. Face aux réticences des professionnel.le.s du secteur, ces entreprises tentent de mettre en avant des stratégies vertueuses et positives comme des mesures de transitions écologique, des mesures sociales ou d'éducation populaire. Quoiqu'il en soit, ce mouvement de privatisation a pour conséquence une concentration horizontale et verticale<sup>69</sup> du secteur qui menace la diversité des programmations. Toutes deux relèvent de stratégies commerciales différentes mais sont souvent complémentaires. En ce qui concerne la concentration verticale, il s'agit d'une part de posséder tous les maillons de la chaîne de production. En ce sens, le groupe Vivendi représente un archétype de concentration verticale. En effet, le groupe gère à la fois des carrières d'artistes, des salles, des festivals, des plateformes de billetterie et des médias pour faire la diffusion et la promotion des spectacles. Le but étant d'être indépendant mais aussi de contrôler toutes les étapes de la production. D'autre part, la concentration horizontale vise à posséder un maximum de salles. On peut citer le cas de Jean-Marc Dumontet qui possède 4 théâtres parisiens ou Jean Pierre Gil propriétaire de 3 théâtres à Bordeaux.

## **b. Des conséquences néfastes sur le paysage théâtral français**

Cette tendance à la privatisation est la cause d'une baisse de la diversité qui inquiète les professionnel.le.s du secteur. En effet, la concentration verticale entraîne une certaine monotonie des créations car toute la chaîne est contrôlée par la même personne ce qui empêche une multiplicité des points de vue. La concentration horizontale nuit elle aussi à la diversité des spectacles produits. En effet, un.e même propriétaire.e qui produit une pièce aura tout à gagner à programmer cette même pièce dans toutes ses salles de spectacles. De plus ce mouvement met à mal les petites structures qui ont du mal à recevoir des subventions et qui n'intéressent pas les promoteur.e.s car elles sont plus difficilement rentables. Alors même que ces salles, en remplissant leurs missions de service public, sont porteuses d'une création novatrice et contemporaine.

De manière globale, le risque est de faire entrer le spectacle vivant dans des logiques capitalistes et libérales<sup>70</sup> avec des salles de spectacles qui deviennent des objets de spéculation que les grands patrons se revendent entre eux. La raison d'être de ces salles n'est alors plus d'assurer une mission de service public. En 2017, l'ancien ministre de la Culture Jack Lang dénonce dans une tribune au Monde<sup>71</sup> les risques de cette privatisation :

*« La prise de pouvoir par les groupes risque de tuer la diversité, de mettre en péril les festivals indépendants, de favoriser une inflation destructrice des prix et d'encourager la spéculation dans l'art musical sous toutes ses formes ».*

---

<sup>68</sup> Antoine Pecqueur, « Le « capitalisme culturel » à l'assaut du spectacle vivant : Pourquoi les salles de spectacles passent aux mains du privé », *Revue du Crieur*, vol. 11 / 3, La Découverte, octobre 2018, p. 136- 151.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> *Ibidem*.

<sup>71</sup> AFP, « Festival Lollapalooza : Jack Lang dénonce « l'invasion de multinationales américaines » », *Le Monde*, 22 juillet 2017.



Ainsi, en réaction à la crise du secteur public, des tentatives pour concilier le modèle privé et public ont fait leur apparition. Mais ces modèles ne semblent pas permettre une sortie de crise qui ne se ferait pas au détriment de la diversité artistique. En parallèle de cette privatisation, les mouvements de l'ESS et du monde de la culture se mobilisent pour faire valoir des liens et des valeurs qui pourraient permettre de développer un partenariat vertueux. C'est cette troisième voie que nous considérerons comme une possible alternative pour les salles de spectacles.

## **Section 4 : L'entrée progressive des modèles coopératifs de l'ESS dans la culture : une alternative à considérer pour les théâtres pour penser un nouveau partenariat public et privé**

Dans ce contexte de précarisation et de privatisation du monde de la culture, certain.e.s acteur.rice.s mettent en avant de nouveaux modèles : ceux proposés par l'ESS. Ces modèles peuvent représenter une troisième voie pour le secteur d'autant plus que le secteur associatif est une composante essentielle du milieu culturel et encore plus du spectacle vivant. Le secteur de l'ESS est donc déjà présent mais sans être mis en valeur et sans que l'éventail de ses statuts soit développé. En effet, si le secteur du spectacle vivant possède un riche tissu associatif, les modèles coopératifs y sont quasiment absents. Pourtant, ce sont eux qui pourraient représenter une véritable troisième voie.

### **1. ESS et culture : un constat de départ**

#### **a. Une présence de l'ESS qui n'est pas valorisée par les acteur.rice.s du secteur culturel**

Si la question de l'ESS dans la culture est une question qui émerge depuis une dizaine d'années, il se trouve que ces structures sont en réalité déjà très présentes. En effet, les structures culturelles représentent 15 à 17% des entreprises de l'ESS en 2014. Il faut cependant souligner que 90%<sup>72</sup> de ces structures sont des associations : on en compte 344 300 en 2019<sup>73</sup>. Le poids de l'ESS dans le secteur culturel est donc conséquent mais largement sous-estimé, car ces structures ne se réclament pas de la mouvance de l'ESS. On note également des statuts peu diversifiés avec une certaine marginalité des structures de l'ESS de type SCOP et SCIC. Pourtant ces modèles représentent de véritables opportunités comme nous allons le voir car elles sont plus stables et permettent plus de perspectives de développement. Cette faible présence peut s'expliquer par un manque d'informations sur ces modèles, et une méconnaissance des opportunités qu'ils offrent.

Le rapport Latarjet « *Rapprocher l'ESS et la culture* » de 2018 marque une prise de conscience et le début d'un mouvement de promotion de l'ESS dans la culture. La CRESS<sup>74</sup> s'est emparée de la question tout comme certaines collectivités territoriales. On peut citer le cas de l'Agence A culturelle, une structure d'accompagnement aux projets culturels financée par la région Nouvelle-Aquitaine qui a récemment mené plusieurs études en lien avec la CRESS sur les rapprochements entre ESS et culture<sup>75</sup>. L'intérêt pour ces modèles s'est donc

---

<sup>72</sup> Bernard Latarjet, « Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire », Labo de l'ESS, 2018.

<sup>73</sup> Lionel Prouteau, Viviane Tchernonog, Laura Nirello, [et al.], *Le paysage associatif français: mesures et évolutions économie, sociologie*, 4e éd, Paris-La Défense, Lefebvre Dalloz, 2023, (« Collection Hors-série Juris »).

<sup>74</sup> Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

<sup>75</sup> « Culture et économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine », [En ligne : <https://www.la-nouvelleaquitaine.fr/ressources/etudes-en-cours/culture-et-economie-sociale-et-solidaire-en-nouvelle-aquitaine/>]. Consulté le 14 mars 2025.

développé chez les acteur.rice.s public.que.s comme en témoigne les paroles de l'adjoint à la culture à la mairie de Bordeaux qui parle « *d'une chance pour les théâtres* » et affirme que c'est « *un modèle auquel on [la mairie] croit beaucoup* »<sup>76</sup>. »

Si on resserre la focale sur les établissements des arts du spectacle, l'INSEE dénombre 70% des établissements de la rubrique « arts et spectacle » comme étant dans le secteur de l'ESS<sup>77</sup>. Si ce chiffre permet de donner un ordre de grandeur, il est à prendre avec précaution dans le cadre de notre sujet sur le spectacle vivant car cette catégorie englobe beaucoup d'autres établissements qui n'entrent pas dans le cadre des arts du spectacle tels que nous l'entendons ici. Ces établissements assurent 85% des représentations artistiques<sup>78</sup>. Ainsi, l'ESS est également majoritaire dans les structures du spectacle vivant mais encore une fois ce sont très majoritairement des associations de la loi 1901.

Nous avons donc des structures de l'ESS présentes mais pas la conscience par les acteur.rice.s du secteur culturel de cette présence et un paysage monospécifique en termes de structure. On compte seulement 106 structures en SCOP ou SCIC dans le spectacle vivant<sup>79</sup>. Ce chiffre diminue encore si on se concentre exclusivement sur les salles de spectacle car parmi ces structures on trouve d'autres activités comme des sociétés de production du spectacle vivant par exemple. Ces modèles ont donc beaucoup de mal à se diffuser dans le milieu culturel et du spectacle vivant.

## **b. Une mobilisation des acteur.rice.s de l'ESS pour mettre en avant des intérêts communs**

Avec la loi Hamon de 2014<sup>80</sup>, le monde de l'ESS et ses structures sont revenus sur le devant de la scène et la question de la place que celui-ci pouvait prendre dans le milieu culturel a commencé à être sérieusement étudiée. On a alors vu fleurir un certain nombre d'écrits, de rapports et de travaux universitaires<sup>81</sup> sur la nécessité de repenser les modes de production et d'organisation de la culture et plus précisément du spectacle vivant. Cette nécessité étant mise en avant dans le contexte de la crise et des privatisations comme évoqué précédemment. Ces différents rapports et articles universitaires décrivent donc à la fois la crise tout en analysant les solutions qui se présentent et notamment la question de l'ESS.

La première initiative dans ce sens date de 2007 avec le manifeste de l'UFISC<sup>82</sup> « *Pour une autre économie de l'art et de la culture* » qui regroupe onze organisations professionnelles et syndicales du secteur artistique et culturel dont plusieurs dans le secteur des arts du spectacle. Ce manifeste met en avant les valeurs que doit porter la culture dans ce contexte de crise, valeurs qui rejoignent celles portées par l'ESS. On peut aussi mettre en avant un intérêt du Ministère de la Culture sur ce lien entre les deux avec notamment le rapport de Steven Hearn rédigé à la demande du ministère dans lequel il fait la recommandation « *d'intégrer certaines entreprises culturelles dans le champ de l'économie sociale et solidaire* »<sup>83</sup>. »

---

<sup>76</sup> Propos rapportés d'un entretien de Dimitri Boutleux délégué à la culture à la mairie de Bordeaux le 6 février 2025

<sup>77</sup> « Cette section comprend un vaste éventail d'activités destinées à répondre aux intérêts du grand public en matière de culture, de divertissement et de loisirs, y compris les spectacles et l'exploitation de musées, de salles de jeux, d'équipements sportifs et récréatifs ». INSEE nomenclature NAF.

<sup>78</sup> Bernard Latarjet, *op. cit.* (chiffres approximatifs)

<sup>79</sup> Chiffres donnés par l'URSCOP datant de septembre 2024

<sup>80</sup> « LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856, 2014.

<sup>81</sup> Martial Poirson, « Le théâtre public subventionné, un modèle économique à réinventer ? », *L'Observatoire*, vol. 62 / 1, Observatoire des politiques culturelles, juillet 2024, p. 27- 36.

<sup>82</sup> UFISC, « Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture », 2007.

<sup>83</sup> Steven Hearn, « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », 2014.

Ce sont ensuite au tour des acteur.rice.s de l'ESS de s'emparer de la question avec notamment le rapport Latarjet de 2018 qui émane du Labo de l'ESS et qui développe la question de l'évidence des liens entre culture et ESS. Ce rapport revendique également l'importance d'une pluralité des structures dans le paysage culturel. Développer les liens entre ESS et culture est aussi une opportunité mise en avant par AVISE, une structure d'accompagnement, qui possède de nombreuses ressources comme un dossier thématique qui présente les liens que peuvent entretenir ces deux secteurs, les alternatives qui s'offrent aux acteur.ices de la culture...

Pour autant, même si c'est une question traitée depuis une dizaine d'années dans le champ de l'ESS, le secteur culturel quant à lui, ne s'en est emparé que plus récemment. On peut citer l'Opale qui depuis 1988 accompagne des acteur.rice.s du champ culturel dans des projets « *qui développent une autre économie*<sup>84</sup> ». Si leur philosophie est depuis sa création en accord avec les valeurs de l'ESS, ce n'est qu'en 2020 que l'association crée « *un pôle ressources Culture & ESS* ». De manière plus globale, lorsque l'on tape les mots clés « ESS et culture » sur un moteur de recherche, les ressources accessibles proviennent beaucoup plus d'agence en lien avec l'ESS qu'en lien avec la culture.

## **2. Domaine culturel, spectacle vivant et ESS : un rapprochement évident et vertueux**

### **a. Des valeurs et objectifs communs**

Dans tous les rapports et écrits émanant des différentes structures qu'elles soient culturelles ou de l'ESS, ce que tous mettent en avant ce sont les valeurs communes que partagent ces deux secteurs. On peut ainsi citer le rapport Latarjet de 2014 qui affirme :

*« Parmi les exigences qui fondent la culture et l'économie sociale et solidaire, nombreuses sont celles qu'elles partagent. Dans cette identité des fins poursuivies, réside la première et principale raison de rapprochement des politiques qui les soutiennent :*

*Nourrir la démocratie ; concourir à l'émancipation des personnes ; Concilier développement économique et utilité sociale. ; Garantir les droits culturels et le vivre ensemble. ; Soutenir l'innovation et la création sous toutes leurs formes. ; Ouvrir les entreprises, les lieux de production et de diffusion à la société civile. ; Ancrer l'action dans son territoire<sup>85</sup> »*

De plus, le milieu du spectacle vivant qu'il soit associatif ou public se veut porteur d'une ouverture d'esprit et d'un théâtre d'utilité publique et populaire, des valeurs également mises en avant par l'ESS. Enfin, ces liens apparaissent aussi comme une évidence car il existe une culture de l'engagement, de la solidarité et d'un projet collectif inhérent au secteur culturel. En effet, une grande partie des structures culturelles fonctionnent grâce à des bénévoles et c'est d'autant plus vrai dans le spectacle vivant, en témoigne le grand nombre d'associations dans ce secteur. Ainsi, il existe bien une culture des valeurs portées par l'ESS qui s'exprime au travers d'une « *solidarité non formalisée*<sup>86</sup> » inhérente au statut associatif. Il s'agit donc de mettre en avant ces valeurs communes pour permettre au secteur culturel de s'en emparer et de les valoriser.

---

<sup>84</sup> « Association Opale - Accompagner la consolidation et le développement des structures artistiques et culturelles », [En ligne : <https://www.opale.asso.fr/>]. Consulté le 14 mars 2025.

<sup>85</sup> Bernard Latarjet, *op. cit.*

<sup>86</sup> Propose rapportés de Patricia Coler Déléguée générale de l'UFISC lors des rencontres d'Avignon en 2018

## **b. L'ESS : une opportunité de troisième voie pour la transition économique des établissements du secteur du spectacle vivant**

Au-delà des valeurs que l'on vient de présenter, l'ESS représente une opportunité en terme économique. En effet, comme nous l'avons vu dans la section précédente, la remise en question du modèle actuel appelle une transition économique qui se traduit aujourd'hui par une privatisation. Dans ce contexte, les modèles de l'ESS peuvent représenter une évolution différente qui semble plus en accord avec les valeurs décrites précédemment et dans la continuité de l'organisation économique du secteur. En effet, le domaine du spectacle vivant, n'a pas vocation à générer un profit destiné à des actionnaires. Les modèles financiers de ces structures reposent plutôt sur une logique de soutenabilité économique, c'est-à-dire le besoin de dégager des bénéfices pour permettre à la structure de perdurer mais surtout de réaliser et de soutenir un projet culturel. Il y a donc un besoin de générer une activité économique qui produit des bénéfices mais ces bénéfices ne constituent pas la raison d'être de la structure.

Ce sont exactement ces valeurs qui structurent les modèles coopératifs des SCOP et des SCIC qui allient développement économique (dans un but de prospérité et de développement de l'entreprise) et utilité sociale qui est au cœur de l'objectif de ces structures. De plus, d'autres logiques économiques viennent s'ajouter comme des logiques de redistribution mais aussi de réciprocité. Ces logiques entrent en résonance avec l'organisation économique des salles de spectacles qui s'appuient sur des subventions et la participation des bénévoles. Ainsi, les modèles de l'ESS apparaissent comme un refus d'une organisation capitaliste présentée comme la norme et la seule alternative dans un contexte de crise. Elle est la preuve que la logique de marché n'est pas la seule manière de gérer une entreprise de manière rentable.

## **3. Dépasser le seul statut associatif : les SCOP et les SCIC**

### **a. Les modèles coopératifs dans les établissements du spectacle vivant : une voie peu exploitée**

Comme on l'a vu, la très grande majorité des structures du spectacle vivant de l'ESS sont sous la forme associative car c'est celle qui semble correspondre le mieux aux valeurs du secteur. Pourtant, en ce qui concerne les salles de spectacle et la problématique de la privatisation, d'autres modèles sont possibles et peuvent être dans certains cas plus adaptés.

C'est en effet le cas des modèles coopératifs que sont les SCOP et les SCIC qui sont des structures de droit privé mais qui portent en elles des valeurs démocratiques et égalitaires tant sur le plan économique que sur celui de la gouvernance. En effet, en ce qui concerne la gouvernance, les modèles coopératifs proposent un fonctionnement démocratique (1 personne, 1 voix) comme les associations mais ils incluent au sein de la gouvernance les salariés. Sur le plan du modèle économique, le statut coopératif implique un modèle qui sort des logiques capitalistes traditionnelles du secteur privé. En effet, contrairement à une entreprise classique, il n'est pas possible pour des sociétaires d'une SCOP ou d'une SCIC de revendre leurs parts sociales avec une plus-value, ni de revendre l'entreprise à un fonds de pension.

Une SCOP appartient majoritairement à ses salariés, qui élisent leurs dirigeants et partagent équitablement les bénéfices, le pouvoir appartient donc à ceux qui produisent la richesse. Une SCIC intègre quant à elle plusieurs parties prenantes autour d'un projet d'utilité sociale. Ces coopératives fonctionnent selon le principe démocratique « une personne = une

voix », favorisant une gouvernance participative et un ancrage territorial fort. Elles visent la pérennité et le développement collectif plutôt que la seule recherche du profit.

De plus, ces structures ont la possibilité de percevoir des subventions de la part des pouvoirs publics. Ces modèles de SCOP et de SCIC sont donc des entreprises du secteur privé mais qui portent en elles un fonctionnement et des valeurs qui n'entrent pas dans les logiques capitalistes classiques. Ces modèles peuvent ainsi permettre de faire évoluer des structures associatives bien que cela ne puisse pas se généraliser à toutes les associations du spectacle vivant.

Malgré tout, les SCOP et les SCIC restent très peu présentes dans le paysage des structures du spectacle vivant, les acteur.rice.s étant parfois méfiant.e.s vis à vis de ces modèles hybrides et encore souvent méconnus. En 2024, la CGSCOP estime que le domaine culture, spectacle et sport ne représente que 5% des SCOP et 8% des SCIC<sup>87</sup>. Ce constat est encore plus vrai pour les salles de spectacles avec seulement 30 salles de spectacle en SCOP et SCIC<sup>88</sup>. Malgré son plus faible nombre, les SCOP sont présentes depuis longtemps dans le secteur culturel notamment avec les librairies qui ont été précurseurs dans le secteur et qui sont au nombre de 50<sup>89</sup>. Malgré tout, le statut de SCOP qui est une coopérative de salarié.e.s, n'est pas bien adapté au secteur culturel. Or dans ce milieu les salarié.e.s sont souvent accompagné.e.s par d'autres acteur.rice.s comme des bénévoles par exemple. Cette réalité peut expliquer la faible représentation des SCOP dans le secteur. L'arrivée des SCIC avec la loi de 2001<sup>90</sup> peut alors être considérée comme une véritable opportunité pour les structures culturelles car elle vient apporter un modèle plus adapté à celles-ci.

## **b. Les SCIC : un statut opportun pour les salles de spectacle**

Le statut de SCIC est donc beaucoup plus adapté au secteur du spectacle vivant que les SCOP car il permet de réunir plusieurs parties prenantes comme des bénévoles, des salarié.e.s ou encore des acteurs publics autour d'un projet commun. La possibilité de faire entrer des collectivités territoriales permet de présenter ce modèle comme une troisième voie. En effet, une salle de spectacles peut très difficilement se passer de subventions et reste donc très rattachée au secteur public dans une seule relation de dépendance financière. Le modèle SCIC et son principe du multi-sociétariat pourraient ainsi être une opportunité de réinventer un partenariat avec la force public et de proposer une véritable alternative au modèle privé classique et public. Les collectivités locales sont ainsi parties prenantes du projet et peuvent être un levier pour renforcer l'ancrage de la structure dans son territoire. On peut citer à ce propos le cas de la maison de la Danse à Lyon qui est passée d'une SCOP à SCIC avec l'ambition de faire participer la ville de Lyon à ce projet.

Si, depuis la création de ce statut en 2001, le nombre de SCIC n'a fait qu'augmenter passant de 532 en 2019 à 1417 en 2024<sup>91</sup>, cette tendance n'est pas suivie dans le milieu culturel avec un faible nombre de structures. A l'heure actuelle, on compte seulement seize<sup>92</sup> salles de spectacle en SCIC. Pourtant, on l'a vu, c'est un modèle qui pourrait être intéressant pour certaines des associations du secteur, qu'on a vu très nombreuses. Ces associations pourraient grâce à une transformation en SCIC donner une nouvelle dimension à leur projet. Mais c'est aussi une alternative à considérer pour des salles de spectacle privées qui voudraient s'inscrire dans une programmation et une activité proche des exigences du service public.

---

<sup>87</sup> Chiffres transmis par l'URSCOP en mars 2025

<sup>88</sup> Chiffre transmis par L'URSCOP Occitanie en septembre 2024

<sup>89</sup> Propos rapportés de l'entretien d'Isabelle Amauger, déléguée à la vie associative à la CGSCOP le 7 mars 2025

<sup>90</sup> « LOI n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel (1) », 2001-624, 2001, p. 200.

<sup>91</sup> Rapport d'activité de la CGSCOP de 2024

<sup>92</sup> Chiffres transmis par la CGSCOP en mars 2024

Malgré tout, il convient de préciser comme le fait Isabelle Amauger déléguée à la vie coopérative à la CGSCOP lors de notre entretien, que c'est un modèle qui ne peut pas se généraliser à toutes les structures. Malgré tout, certaines structures pourraient correspondre aux spécificités d'une SCIC tel que l'ancrage territorial et l'utilité sociale qui sont deux choses essentielles pour les salles de spectacles. En effet, les salles de spectacles ont souvent à cœur de faire vivre la vie culturelle locale et entretiennent un contact direct avec les habitants du territoire. De plus, elles peuvent constituer des lieux de rencontres via le bénévolat, comme en témoigne Aurélie, une des bénévoles interrogées. Malgré ces considérations, ce parcours de transformation du privé classique vers une SCIC demeure l'exception, 39% des SCIC créées sont des transformations d'une association vers les SCIC<sup>93</sup>. En ce qui concerne le milieu des salles de spectacles, c'est extrêmement marginal car seulement deux salles de spectacles (celles de notre étude de cas) ont suivi ce parcours. Ce très faible nombre peut s'expliquer par un certain nombre de difficultés qui rendent un passage du privé classique vers la SCIC encore méconnu et peu pratiqué comme nous le verrons au travers de notre étude de cas.

Cette première partie a ainsi été l'occasion de voir que l'organisation économique du spectacle vivant et de sa diffusion s'est développée autour d'une dichotomie entre secteur privé et secteur public. Cette séparation stricte étant le fruit d'une évolution et d'une oscillation historique entre libéralisation du secteur et intervention étatique. La crise que traverse le spectacle vivant et les salles de spectacle sont les témoins d'un modèle qui ne fonctionne plus et qui doit se réinventer. Il s'agira alors dans cette deuxième partie de développer deux exemples qui incarnent cette troisième voie possible présentée en fin de ce premier chapitre. L'étude du parcours de transformation et de la situation actuelle de ces deux salles de spectacle nous permettra de vérifier les hypothèses posées dans ce chapitre. A savoir, que les SCIC, de part un modèle économique hybride, des opportunités de gouvernances partagées et un partenariat avec les collectivités locales représentent une troisième voie à développer pour les salles de spectacles.

---

<sup>93</sup> Sandrine Emin et G r me Guibert, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30 / 2, De Boeck Supérieur, août 2009, p. 71- 97.

## **CHAPITRE 2 : LE THEATRE DES BEAUX-ARTS A BORDEAUX ET LE THEATRE LE CHATEAU DU ROZIER A FEURS, DEUX CONVERSION DU PRIVE CLASSIQUE VERS LA SCIC**

Face aux enjeux développés lors de notre première partie, il s'agira d'interroger par le biais d'une étude de cas portée sur deux salles de spectacles, si une transformation en SCIC permet de répondre à certains de ces enjeux. Nous commencerons par présenter les deux salles de spectacle ce qui permettra de mettre en perspective les enjeux différents qui caractérisent ces deux lieux. Une étude de leur parcours de transformation permettra quant à lui de mettre en lumière deux trajectoires relativement semblables. Il s'agira par la suite d'étudier l'impact de la transformation sur l'organisation de ces deux salles de spectacle en analysant leur situation actuelle. Cette étude permettra de montrer que malgré une transformation semblable, leurs situations restent encore aujourd'hui différentes. Nous nous appuierons sur ces deux premières parties pour tenter de présenter un panorama plus général et de voir si les problématiques et hypothèses posées au départ se vérifient. A savoir, la possibilité de se détacher des subventions et d'incarner une troisième voie mais aussi de porter de nouvelles manières de construire un projet commun. Face à l'ensemble de ces constats et analyses, il conviendra pour finir de présenter quelques axes possibles de réflexion.

### **Section 1 : Deux profils de théâtre différents mais aux parcours de conversion semblable**

Si ce n'est que c'était toutes deux structures privées classiques, les deux salles de spectacle de notre étude de cas ne se ressemblent pas sur un certain nombre de points. En effet, les deux structures font face à des enjeux différents liés à des lieux, des emplacements, des histoires et des programmations qui diffèrent. Malgré tout, nous verrons que les deux structures ont fait le choix de se tourner vers une transformation en SCIC et que malgré les différences présentées elles se rejoignent en termes de parcours de transformation et de choix de gouvernance.

#### **1. Deux structures aux profils différents sur le plan géographique et concernant leur trajectoire**

##### **a. Des lieux distincts aux contraintes particulières**

Tout d'abord les deux salles de spectacles présentent une situation géographique différente. Le Théâtre des Beaux-Arts se trouve en plein centre de la métropole de Bordeaux. Au-delà de sa situation en zone urbaine, le théâtre est dans une aire géographique qui est très au fait des structures de l'ESS et très engagée dans ce secteur. La région Nouvelle-Aquitaine est pionnière sur les sujets d'ESS et encourage le développement de ces structures. De plus, la municipalité et la métropole bordelaise sont particulièrement dynamiques en matière de politiques et de vie culturelle mais aussi en ce qui concerne l'ESS. La ville et la métropole ont toutes deux des personnes chargées entre autres du développement de l'ESS<sup>94</sup>. La mairie, comme la région, mettent en avant ces structures et n'hésitent pas à devenir sociétaire de SCIC dans le cas de la mairie.

---

<sup>94</sup> Respectivement Stéphane Pfeiffer et GARNIER Alain

A l'inverse, le Château du Rozier se trouve dans le centre-ville de Feurs, une commune d'environ 8 000 habitants<sup>95</sup> à environ une heure de Lyon. Cette petite ville se trouve en Région Auvergne-Rhône-Alpes et fait donc face à un contexte régional qui n'est pas favorable à la culture. En effet comme nous avons déjà pu l'évoquer, le Président de la région Laurent Wauquier a depuis 2 ans réduit les subventions à la culture<sup>96</sup>. Mais contrairement à la région, la commune de Feurs est dynamique en termes de promotion de la culture et de soutien à celle-ci. On peut voir que le Château du Rozier est facilement trouvable sur le site internet de la ville et mis en avant comme un lieu culturel important. Les situations géographiques différentes des deux salles de spectacle permettent de questionner les enjeux de la culture en milieu rural qui a accès à moins de subventions et qui est plus rare et plus difficilement accessible. A ce sujet, le ministère a montré une volonté de développer et de valoriser les lieux de culture en milieu rural avec un plan établi en 2024<sup>97</sup> à la suite du « *Printemps de la ruralité* ». Dans les différents rapports issus de celui-ci, celui sur le théâtre met en avant la nécessité de développer les infrastructures de diffusion au niveau rural car elles sont très peu nombreuses. Le château du Rozier, comme l'a évoqué son directeur lors de notre entretien, s'inscrit donc dans cette perspective.

Au-delà de deux localisations différentes, il faut également mettre en avant deux infrastructures qui divergent. Le théâtre des Beaux-arts est constitué uniquement d'une salle de représentation très petite avec 90 places assises et qui n'est pas vraiment faite pour présenter des productions théâtre qui ne s'inscrivent pas dans des seul en scène ou des duos sans décors. En effet, la scène fait 24 m2 ce qui réduit les opportunités en termes d'accueil. On y trouve également un petit bar qui propose une buvette avant et après les spectacles mais qui a été réduite depuis le passage en SCIC. Le Château du Rozier quant à lui, est beaucoup plus grand car il est un ancien château reconverti en théâtre et comporte plusieurs espaces (voir annexe 5). La salle comprend 90 places assises et 180 places debout ce qui permet plus d'entrées car leur programmation comporte beaucoup de concerts comme on le verra plus tard. La scène est plus grande et plus adaptée en terme technique à l'accueil des spectacles qu'ils soient de théâtre ou de musique. Le château possède également un espace de restauration à part entière avec une terrasse extérieure et son offre est beaucoup plus proche de celle d'un restaurant avec une carte qui propose des plats chauds, des entrées et des desserts. Un accueil avec la billetterie est également séparé du reste. Le Château du Rozier est donc un lieu qui s'apparente à une salle de spectacle classique quand le Théâtre des Beaux-Arts correspond plus à une salle de café-théâtre. On peut cependant noter un point commun concernant les deux lieux, les deux SCIC ne sont pas propriétaires de leurs lieux. Le Château appartient à la mairie et le Théâtre des Beaux-Arts à deux bailleurs privés.

## **b. Deux histoires différentes**

Outre des lieux et des situation géographiques différents, les deux salles de spectacles ont deux histoires différentes et donc leurs situations d'avant transformation le sont aussi. Le Théâtre des Beaux-Arts était une SARL qui appartenait à Xavier Viton, un propriétaire de plusieurs théâtres privés à Bordeaux comme le Molière ou le Trianon. Ce théâtre, nommé le café-théâtre des Beaux-Arts, a été créé en 2006 par Xavier Viton avec trois amis à lui et proposait une programmation typique de café-théâtre avec des seuls en scène ou des duos plutôt à tendance humoristique. L'entreprise a été rachetée par l'actuel directeur, Loïc Roujan, en 2018. Au moment du rachat, la situation économique du théâtre était stable mais la reprise

---

<sup>95</sup> INSEE, chiffre de 2021

<sup>96</sup> « Subventions réduites voire supprimées, nouvelle stratégie... Laurent Wauquier est-il en guerre contre la culture en Auvergne-Rhône-Alpes ? », *op. cit.*

<sup>97</sup> « Le Plan culture et ruralité : renforcer la place de la culture au cœur des territoires ruraux | Ministère de la Culture », [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/culture-et-territoires/culture-et-ruralites/le-plan-culture-et-ruralite-renforcer-la-place-de-la-culture-au-caeur-des-territoires-ruraux>]. Consulté le 28 mars 2025.



va faire évoluer cette situation. En effet, quand Loïc Roujan devient directeur, il opère un changement très brusque de programmation en milieu de saison qui fait chuter les ventes de billetterie fortement. La fin de la saison 2017-2018 a donc été très compliquée mais l'activité économique est repartie à la saison suivante puis le COVID a fait cesser l'activité et c'est à ce moment-là que la transformation est arrivée.

Le Château du Rozier a lui été créé en 2015 par son directeur actuel, Clément Terrade à la suite d'une proposition de la mairie d'utiliser les locaux d'un château inutilisé qui leur appartenait. La ville prend à sa charge la réhabilitation et les travaux nécessaires pour en faire une salle de spectacles fonctionnelle. Ce parcours explique donc le fait que le lieu soit beaucoup plus adapté à la programmation actuelle du Château du Rozier car il a été pensé pour cela ce qui n'est pas le cas du Théâtre des Beaux-Arts. Le théâtre ouvre en octobre 2015 sous la direction de Clément Terrade. Les premières saisons sont compliquées mais au bout de quatre saisons, le lieu s'installe et dresse un bilan positif. C'est dans ce contexte d'une situation relativement prospère et un développement du lieu que la transformation en SCIC va s'opérer.

Il faut enfin évoquer la question de la programmation qui est un peu différente entre les deux lieux. En effet, la programmation du Château du Rozier est assez diversifiée et plus orientée sur une offre musicale. La musique représente aux alentours de 70% de leur programmation et les 30% restants correspondent aux théâtres mais aussi à des spectacles cirque. Il faut noter que cette programmation n'a pas changé avec le passage en SCIC. Pour le Théâtre des Beaux-Arts, leur offre est 100% théâtrale et est un mélange d'un style plutôt café-théâtre et de théâtre contemporain mais on reste sur des spectacles avec peu de décors, peu de technique et peu de comédien.ne.s du fait des contraintes du lieu. Il faut noter que contrairement au Château du Rozier, le changement de direction et le passage en SCIC ont modifié la programmation qui s'est diversifiée avec plus de théâtre contemporain.

## **2. Un passage en SCIC relativement semblable tant sur les raisons que le parcours**

### **a. Amener plus de collectif : une envie partagée**

Si les deux structures divergent sur de nombreux points, nous allons voir que leurs trajectoires se ressemblent. On peut noter tout d'abord une similarité dans les périodes de transitions. Pour le Château Rozier, le processus de transition a été enclenché en 2019 et terminé assez rapidement quand cela a pris plus de temps pour le Théâtre des Beaux-Arts qui a enclenché la réflexion en 2020 mais dont la transformation effective n'arrive qu'en 2022. Malgré tout, la période d'enclenchement du processus est relativement la même et s'inscrit également dans un contexte plus global d'essor du nombre de SCIC<sup>98</sup> avec un effet post loi ESS de 2014. Mais également un contexte d'une implication de plus en plus importante des acteurs de l'ESS pour faire connaître les modèles coopératifs dans la culture comme nous l'avons vu dans le chapitre 1.

Il faut également noter qu'on voit une augmentation relativement importante du nombre de SCIC après la période du confinement avec un accroissement plus significative entre 2020 et 2021 qu'entre 2019 et 2020. On peut émettre l'hypothèse que ce "boom" est lié au fait que cette période d'arrêt liée au confinement a pu être l'occasion d'une réflexion menant à des transformations en SCIC. C'est exactement le cas du Théâtre des Beaux-Arts comme l'explique son directeur : « *Le Covid arrive et je me dis, si on profitait de ce temps d'inactivité totale pour voir ce qu'on peut faire pour transformer ce lieu en SCIC.* »<sup>99</sup>. Ainsi, si les deux

---

<sup>98</sup> « Chiffres clés | Les Scic », [En ligne : <https://www.les-scic.coop/chiffres-cles>]. Consulté le 28 mars 2025.

<sup>99</sup> Propos rapportés de l'entretien de Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts le 10 décembre 2024

transformations s'inscrivent dans un contexte global d'accroissement du nombre de SCIC, ils restent des pionniers dans leur secteur qui, comme on l'a vu dans le chapitre 1, met plus de temps à s'ouvrir aux modèles coopératifs.

Il faut ensuite mettre en lumière des points communs concernant les raisons qui ont amené à cette transformation. La première raison évoquée par les deux directeurs c'est celle de l'envie d'amener plus de collectif dans la gouvernance comme l'explique le directeur du Théâtre des Beaux-Arts :

*« Pourquoi ça nous paraissait intéressant la SCIC ? Parce que d'abord, je voulais passer à plus de gouvernance partagée. Par question de charge de travail, par question de compétence, et par question d'ouverture d'esprit, d'enrichissement du projet. <sup>100</sup> »*

Comme le montre cette citation, on retrouve également l'envie d'amener des gens de différents horizons dans le projet pour permettre un recul et une pluralité des regards. C'est aussi ce que met en avant le Château du Rozier dans le préambule de ses statuts avec l'idée que la dimension collective de la culture justifie le besoin d'amener plus de collectif :

*« Si le lieu a jusqu'à présent été conduit de manière indépendante, c'est aujourd'hui vers le collectif que nous souhaitons diriger le projet. La culture et le spectacle vivant sont des biens collectifs, nous sommes désormais convaincus que c'est collectivement que nous devons les faire vivre. <sup>101</sup> »*

Dans le cadre du Château du Rozier cette entrée du collectif au-delà d'une gouvernance partagée se matérialise par une arrivée d'une équipe bénévole qui prend de l'importance et à qui on confie des rôles importants comme nous le verrons plus tard.

Au-delà de la dimension collective qui est présentée par les deux directeurs comme la raison principale, il faut également noter l'aspect économique qui a également joué un rôle comme le reconnaît Clément Terrade, directeur du Château du Rozier :

*« Et puis la forme de SCIC, contrairement à la SCOP permettait aussi l'entrée de financeur public dans le projet, ce qui était devenu nécessaire, étant donné l'orientation qui était donnée au projet. <sup>102</sup> »*

Ainsi, il y a une conscience pour les deux structures, que le lieu et ce qu'il propose ne peut pas tenir sans subventions publiques ni soutiens des collectivités locales. Soutiens qui sont permis par le caractère d'intérêt collectif de la SCIC et qui explique aussi la volonté de se transformer.

Nous avons donc deux structures qui effectuent leur parcours de transformations dans le même contexte temporel mais aussi pour des raisons qui se rejoignent : une envie de collectif et un besoin d'apport financier à prendre en compte.

## **b. Une importance des soutiens institutionnels**

Lors du récit de leur parcours de transformation, il est également ressorti que dans les deux cas des soutiens extérieurs notamment des institutions d'accompagnement de l'ESS ont été décisifs pour mener à bien leur projet.

A ce propos, il est intéressant de se pencher rapidement sur les parcours des deux directeurs à l'origine du projet de passage en SCIC. Tous deux ne viennent pas de milieux professionnels en lien direct avec l'ESS et n'étaient pas sensibilisés à ces sujets avant de se documenter en vue de leur transformation. Clément Terrade a eu de nombreux postes avant de devenir directeur comme des postes à responsabilités dans des festivals de théâtre mais

---

<sup>100</sup> *Ibidem*

<sup>101</sup> Statut du Château du Rozier transmis par le directeur

<sup>102</sup> Propos rapportés de l'entretien de Clément Terrade, directeur du Château du Rozier le 16 décembre 2024

sans lien particulier avec des structures de l'ESS. Loïc Roujan quant à lui a été comédien et intermittent du spectacle mais plutôt dans les milieux privés hors ESS, il parle lui-même d'un « *parcours dans le théâtre privé* ». Donc, si leur insertion certaine dans le milieu culturel et théâtral leur a permis d'être sensibilisés à des valeurs qui rejoignent celles de l'ESS comme développé précédemment, ils n'avaient pas de connaissances personnelles des modèles coopératifs. Loïc Roujan a connu l'existence du modèle de SCIC par un ami qui lui a conseillé de se renseigner car il trouvait que cela correspondait à l'orientation qu'il voulait donner à son lieu. Il s'est ensuite lui-même documenté. Clément Terrade a depuis le début de son projet cherché des modèles alternatifs mêlant privés et publics et c'est au cours de ses recherches qu'il a pris découvert la SCIC. Ce sont donc deux personnes qui n'avaient à priori aucun lien avec le milieu de l'ESS qui se sont lancés dans ces transformations ce qui explique en partie pourquoi les structures spécialisées sur ces questions ont été si importantes dans la construction de leur projet respectif.

Pour le Théâtre des Beaux-Arts, c'est dès les premiers temps de la construction du projet qu'elles interviennent. La première étant France Active qui est un réseau associatif qui accompagne les entrepreneurs de l'ESS sur le plan financier. France Active accompagne ces structures dans leur stratégie financière en leur donnant par exemple accès à des réseaux d'acteurs de financement de l'ESS. Loïc Roujan a participé au programme CAP'AM mis en place par l'antenne Nouvelle-Aquitaine de France Active qui leur a permis d'accéder à un accompagnement personnalisé de 6 mois pour aider à structurer leur projet. Ce programme a vraiment permis à Loïc Roujan et ses quelques collaborateurs de préciser leur projet comme il le dit lui-même :

*« Ça a complètement structuré notre dossier, notre demande. Et même avant de le structurer financièrement, ça l'a structuré même sur son concept. Qu'est-ce qu'on veut y mettre, qu'est-ce qu'on veut dire, quels sont les statuts qu'on veut y faire.<sup>103</sup> »*

Au fil de cet accompagnement, ils ont ainsi réfléchi à qui inclure dans le projet en tant que sociétaires au-delà de ce qu'ils appellent leur « *noyau dur* » avec par exemple l'envie d'y inclure des compagnies théâtrales.

Les deux directeurs ont mis en avant l'accompagnement par l'URSCOP qui est une antenne régionale de la CGSCOP et qui aide les porteurs de projet à transformer ou à créer des SCIC et des SCOP. Cette structure est donc plus spécifiquement tournée vers les SCIC que l'est par exemple France Active. Leur accompagnement a été une aide concernant les questions de mutation juridique de SARL classique à SARL en SCIC. Cette mutation étant rendue difficile par le peu de ressources disponibles comme en témoigne le directeur du Théâtre des Beaux-Arts. Pour le Château du Rozier, l'accompagnement de l'URSCOP intervient assez tôt dans le projet. L'URSCOP leur a permis de réfléchir aux statuts et de les rédiger, une étape particulièrement technique dans la création d'une coopérative. On voit donc que les structures d'accompagnement de l'ESS ont été essentielles, elles ont permis de préciser le projet et d'apporter une aide juridique à propos de statuts coopératifs sur lesquels on manque de ressources accessibles et souvent méconnues des juristes. On peut cependant noter que certaines agences hors mouvance ESS sont intervenues comme le cabinet d'avocat FIDAL qui a également aidé le Théâtre des Beaux-Arts sur les questions juridiques et qui possède une équipe de 85 personnes spécialement dédiées aux associations et l'ESS.

### **c. Des choix de statuts qui partagent une même ambition en termes de coopération**

En plus de partager les mêmes ambitions dans leur transformation et une similitude de parcours, les deux théâtres ont fait des choix en termes de statuts et de gouvernance assez semblables. Précisons tout d'abord le cadre général des obligations de la SCIC en termes de

---

<sup>103</sup> Propos rapportés de l'entretien de Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts le 10 décembre 2024

statuts. La loi rend obligatoire la présence d'au moins trois catégories d'associés ayant un lien de nature distincte avec la coopérative : les salariés de la SCIC, les bénéficiaires des services de la SCIC et toute autre personne physique et morale (de droit privé ou de droit public) ayant avec la coopérative un lien différent des deux catégories précédentes. Cette typologie d'associés n'est pas une liste normative ou exhaustive. Autrement dit, chaque SCIC doit respecter cette obligation légale dans la composition de son sociétariat mais peut définir plus finement les catégories d'associés dans ses statuts.

Dans les deux SCIC, les catégories ne sont pas tout à fait les mêmes mais elles impliquent les mêmes types d'acteurs et la répartition des collèges de votes traduisent d'une même idée générale. Le Théâtre des Beaux-Arts compte 38 associés et a créé six catégories :

- Les fondateur.rice.s, ce qu'ils appellent le *"noyau dur"* : c'est la seule catégorie dans laquelle personne ne peut se rajouter, elle comprend huit personnes
- Les salarié.e.s
- Compagnies et professionnel.le.s du spectacle vivant qui sont des personnes morales
- Spectateur.rice.s et usager.ère.s
- Partenaires institutionnels
- Personnes de soutiens

Le Château du Rozier compte seulement quatre catégories, on note donc une moins grande diversité dans le type de sociétaires avec par exemple aucune compagnie même si Inès Laboisseret a précisé que cela avait été envisagé. En dehors de cette différence les catégories sont sensiblement les mêmes : salarié.e.s (ce qui correspond au noyau dur pour le Théâtre des Beaux-Arts) ; les usager.ère.s ; les bénévoles et les partenaires. La SCIC Château du Rozier compte 74 associées.

La loi contient une disposition prévoyant la possibilité pour les SCIC de constituer des collèges au sein desquels les associés exercent leurs droits de vote. En effet, dans certains cas, les futurs associés s'interrogent sur les équilibres en termes de gouvernance du fait d'une prépondérance en nombre de certains associés (par exemple plus d'usagers que de salariés). Pour recréer l'équilibre souhaité entre les associés par rapport au projet et à la finalité de la coopérative, ils font alors le choix de mettre en place des collèges de vote.

Concernant la structuration des collèges de votes au sein des deux théâtres, ils sont équivalents aux catégories sauf pour le Théâtre des Beaux-Arts qui regroupe les partenaires institutionnels et les personnes de soutien dans un même collège de votes. En termes de pondération des votes, les logiques sont assez semblables dans les deux SCIC. On a une majorité donnée au noyau dur au Beaux-Arts et aux salarié.e.s au Château du Rozier. On note tout de même une importance plus grande donnée aux partenaires au Château du Rozier avec 30% de droit de vote contre 12,5% pour la SCIC Toï Toï Toï (Théâtre des Beaux-Arts)<sup>104</sup>. La rédaction de ces statuts et les choix qui y sont faits représentent la concrétisation de cette volonté de rendre le projet collectif. Pour les deux directeurs cela a été un moment clé dans la transformation qui a été justement l'occasion de donner vie plus concrètement au projet comme en témoigne Clément Terrade :

*« Ce dont je me souviens bien, c'est la création des statuts, parce que, pour le coup, c'est assez libre. [...] C'est assez sympa, en fait, de se projeter vraiment, d'essayer de réfléchir au fond du projet, à ses évolutions possibles, pour essayer de faire quelque chose qui soit le plus adapté possible. »<sup>105</sup>*

Nous avons donc pu constater que les deux salles de spectacle bien que présentant de nombreuses différences sur le plan géographique et structurel, ont eu des parcours de transformation assez semblables. Les deux parcours ont suivi la même trajectoire et se sont

---

<sup>104</sup> Statuts des deux SCIC transmis par les directeurs respectifs

<sup>105</sup> Propos rapportés de l'entretien de Clément Terrade, directeur du Château du Rozier le 16 décembre 2024

appuyés sur les mêmes acteurs institutionnels. De plus, les deux porteurs du projet avaient la même ambition de donner une dimension collective à leur projet. Cette dimension a pris forme lors de la création des statuts qui sont là encore assez semblables. Pourtant, si les parcours ont été les mêmes, les deux salles de spectacles ne présentent pas les mêmes situations actuellement et ne font pas face aux mêmes difficultés.

## **Section 2 : Deux SCIC fonctionnelles mais qui doivent encore se sécuriser sur le plan économique**

On peut considérer que les transformations des deux SCIC sont un succès dans la mesure où elles fonctionnent toutes les deux relativement bien après cinq ans. Il est cependant important de noter que la situation actuelle est en demi-teinte notamment sur le plan économique. En effet, la transformation a permis d'atteindre les objectifs de participation fixés par les directeurs. L'arrivée des bénévoles et l'approfondissement des modalités de prise de décision délibératives sont allées dans ce sens. Malgré tout, les situations économiques sont pour les deux théâtres toujours précaires et instables, ce qui a un impact sur les projets du théâtre.

### **1. Un projet plus collectif depuis le passage en SCIC**

#### **a. Des modes de prises de décisions en évolution pour une gouvernance plus partagée**

Comme nous venons de le voir, l'organisation des catégories et des collèges est assez semblable et renvoie à une même philosophie. Dans cette perspective, il est intéressant de se pencher sur les modalités de prise de décisions. Ces modalités présentent quelques différences même si elles sont toutes deux dans le cadre de ce qui est traditionnellement dans une SCIC. Ces différences témoignent alors de manières différentes de conceptualiser l'idée d'une prise de décision collective.

Si on se penche tout d'abord sur les coefficients de votes en AG, pour ce qui correspond dans les deux cas aux principaux acteur.rice.s de la SCIC à savoir les salarié.e.s au Château du Rozier et aux fondateur.rice.s pour le Théâtre des Beaux-Arts, les Beaux-Arts ont un coefficient de 50% quand celui au Château du Rozier est de 40%<sup>106</sup>. Il est donc très difficile, presque impossible que les autres collèges s'opposent à ce "noyau dur" car il faudrait que les trois autres votent contre ce collège. Au Château du Rozier, même si cela reste compliqué c'est beaucoup plus probable. On peut donc conclure qu'il y a chez les fondateur.rice.s du projet de la SCIC du Théâtre des Beaux-Arts une volonté qu'elles et ils puissent garder la main sur les décisions. Cette volonté est aussi présente au Château du Rozier puisque les salarié.e.s ont le plus grand coefficient mais elle apparaît comme moins forte. On peut également noter que la composition de ce collège majoritaire est assez différente. Pour les Beaux-Arts il est composé des porteur.se.s du projet, ceux qui l'ont imaginé, quand pour le Château du Rozier il s'agit des salarié.e.s donc de ceux qui sont au cœur du fonctionnement de la structure.

On peut ensuite analyser le cas particulier du conseil de coopération qui est présent dans les deux SCIC. La création d'un tel conseil n'est pas obligatoire mais assez courante dans les SCIC car il permet de prendre des décisions en plus petit comité tout en gardant une forme de gouvernance partagée. C'est dans cette optique là que les deux SCIC ont créé des conseils de coopération en prenant conscience que la prise de décision en AG est complexe et ne permet pas de faire avancer les projets plus concrets et du quotidien. Mais encore une

---

<sup>106</sup> Statuts des deux SCIC transmis par les directeurs respectifs

fois la composition du conseil de coopération et les sortes de décisions prises dans le cadre de ces conseils témoignent d'une manière différente de voir le collectif. Pour le Théâtre des Beaux-Arts, ce conseil arrive assez vite dès la mise en place de la SCIC et il est composé exclusivement des membres de la catégorie des fondateur.rice.s. Malgré tout, il y a vraiment une volonté de le garder ouvert et n'importe quel.le sociétaire peut venir faire des propositions durant les réunions mensuelles mais les membres du conseil sont les seul.e.s à avoir une fonction exécutive en son sein. Dans le cas du Château du Rozier, ce conseil apparaît dans les statuts en 2020 quelques temps après le passage en SCIC dans une volonté de faire évoluer le fonctionnement pour l'adapter à l'expérience vécue comme le dit Clément Terrade le directeur :

*« Les statuts, c'est vraiment fait pour vivre. Ça suit l'actualité de la structure et ses réalités.<sup>107</sup> »*

La composition de leur conseil coopératif est faite de manière plus démocratique puisqu'il est élu en AG pour un mandat de 4 ans. Chaque catégorie doit y être représentée avec une prédominance du nombre de bénévoles et de salarié.e.s face aux acteurs institutionnels. Nous allons à présent voir comment sont prises les décisions et qui prend quelles décisions. Pour ce qui est du Château du Rozier, la majorité des décisions sont prises par les salarié.e.s en concertation avec le.a président.e bénévole élu.e lors de l'AG pour quatre ans. Là encore c'est l'idée que ceux qui ont « *la tête dans le guidon* » comme le dit Inès Laboisseret, qui doivent prendre les décisions les plus techniques et qui concernent le quotidien. Dans cette perspective, le conseil coopératif est un organe consultatif et non exécutif contrairement au Théâtre des Beaux-Arts. Il y a par ailleurs des commissions qui sont créées sur des sujets particuliers comme la programmation qui est faite de manière très participative au Château du Rozier. Tout le monde peut proposer des spectacles et la programmation est validée au sein de la commission.

Au Théâtres des Beaux -Arts, le conseil coopératif est un organe décisionnel pour les décisions du quotidien et le directeur doit rendre compte de toutes ses décisions à ce conseil. Comme au Château du Rozier, il existe des groupes de travail sur des sujets ou problématiques précis comme la question de l'image du théâtre et de la communication. On a donc des rôles des conseils de coopération qui sont différents mais aussi de l'AG comme nous allons le voir. En effet, pour le Château du Rozier, elle est le moment de rassemblement de tous les sociétaires durant lequel on présente le bilan moral et financier de la structure, où l'on élit le.a président.e et où on vote les grands changements dans les statuts comme la création du conseil de coopération en 2020. C'est donc plutôt un moment de bilan. Pour le Théâtres des Beaux-Arts, les AG sont souvent le moment de prise de décisions larges en rapport avec le lieu comme la validation de l'orientation artistique et la programmation pour la saison à venir.

Face à ces constats, on peut dire que la gouvernance collective prend des dimensions distinctes dans les deux théâtres. Pour le Théâtre des Beaux-Arts elle est plutôt axée sur une pluralité des regards avec une plus grande diversité des partenaires, un conseil de coopération qui est ouvert aux propositions et aux remarques de tous.les sociétaires. Malgré tout, les décisions restent centralisées autour du conseil de coopération et du directeur. Pour le Château du Rozier, cette gouvernance partagée est tournée vers la volonté d'inclure toutes les catégories de sociétaires dans les décisions avec un conseil de coopération qui est plus diversifié et les commissions décisionnaires sur des questions centrales comme la programmation. Malgré tout, la pluralité des regards est moins grande avec une absence d'artistes ou de compagnies et un noyau décisionnaire uniquement composé de salarié.e.s.

---

<sup>107</sup> Propos rapportés de l'entretien de Clément Terrade, directeur du Château du Rozier le 16 décembre 2024

## **b. Un projet collectif qui a un impact sur l'organisation de la structure et sur la programmation dans le cas du Théâtre des Beaux-Arts**

Il est intéressant de constater que le passage à la SCIC a permis plus qu'un changement de gouvernance, il a eu un réel impact sur l'entreprise en elle-même. Ce passage a accompagné des changements de programmations importants notamment pour le Théâtre des Beaux-Arts mais aussi l'arrivée de bénévoles dans les deux cas qui ont fait évoluer la manière dont fonctionnait l'entreprise.

Concernant la programmation, c'est beaucoup plus prégnant pour le Théâtre des Beaux-Arts ce qui est normal car c'était au cœur de leur projet de transformation. Pour ce théâtre, le passage en SCIC signifiait adhérer à un cahier des charges qui était en cohérence avec la nouvelle orientation voulue pour ce lieu. C'est-à-dire faire vivre des productions régionales, soutenir des créations originales et apporter une diversité artistique contrairement aux théâtres privés qui ont tendance à rejouer des pièces qui tournent beaucoup venant de Paris comme on l'a vu et comme cela a été dit par Loïc Roujan lors de notre entretien. L'idée était d'apporter une plus-value sur le paysage des théâtres bordelais avec un projet inédit entre un théâtre plus populaire que celui programmé au TNBA<sup>108</sup> tout en accueillant des pièces de théâtre qui sortent du style cabaret et café-théâtre. Le passage en SCIC a permis d'asseoir ce projet de nouvelle orientation de programmation en permettant l'accès aux subventions et la participation de la mairie. Ces deux éléments sont venus soutenir ce projet difficilement rentable. Pour ce qui est du Château du Rozier, on ne constate pas de changements de programmation avec la transformation mais cela est normal étant donné que ce n'était pas l'objectif visé. Cependant, on peut noter que cela a permis d'avoir des regards plus diversifiés sur les choix de programmation grâce à la commission mise en place comme nous l'avons vu. De plus, cela a permis à la structure d'accueillir des compagnies en résidence.

Au-delà d'un simple changement d'orientation de programmation, le passage en SCIC a considérablement changé l'organisation de la structure avec l'arrivée des bénévoles considérée comme une véritable plus-value pour le théâtre. On peut cependant noter une différence entre les deux structures avec une mise en avant plus forte des bénévoles au Château du Rozier, ceux-ci étant beaucoup plus évoqués lors de l'entretien avec le directeur et la chargée d'administration de la salle. Il y a une volonté de faire participer les bénévoles à la vie de la structure avec la considération qu'elles et ils sont un élément central du secteur culturel. C'est d'ailleurs une des raisons de leur passage en SCIC. Elles et ils sont au nombre de 55 et représentent la très grande majorité des sociétaires. Le Théâtre des Beaux-Arts a aussi des bénévoles, une douzaine mais elles.ils sont beaucoup moins centraux.elles et moins mis.es en avant. Par exemple, il n'y pas de catégorie ni de collège qui leur est spécialement dédié contrairement au Château du Rozier. Malgré ces légères différences en termes de prise en compte, les bénévoles sont pour les deux salles de spectacle, vraiment intégrés.es à la vie de la structure. Que ce soit en remplissant des missions telles que la billetterie ou l'accueil des spectateur.rice.s qui sont des missions essentielles dans une salle de spectacles, ou bien en participant au processus de prise de décisions. Les entretiens avec les bénévoles de chaque structure viennent confirmer cela avec une véritable envie chez elles.eux d'être utiles à la vie de la structure.

Il apparaît donc que la transformation a permis de mettre en place des modèles de gouvernance partagée ce qui étaient la volonté première des deux porteurs du projet. Et si ce passage en SCIC a permis de faire évoluer les deux structures avec des changements de programmation et l'arrivée des bénévoles, la situation des deux structures d'un point de vue économique reste précaire.

---

<sup>108</sup> Théâtre National Bordeaux Aquitaine (CDN de la ville)

## **2. Des situations économiques qui restent précaires et qui peuvent limiter les ambitions portées par la direction**

### **a. Des modèles économiques plus ou moins performants...**

En termes de modèles économiques, les deux salles n'ont pas tout à fait les mêmes modèles mais dans les deux cas la situation n'est pas idéale avec un déficit pour l'année 2023 pour les deux structures. Ce déficit est néanmoins beaucoup plus important pour le Théâtre des Beaux-Arts que pour le Château du Rozier. Cela peut s'expliquer notamment par le fait que le Château du Rozier touche beaucoup plus de subventions qui représentent 50% de son budget avec une hausse de 50 000 euros entre 2022 et 2023. Pour le Théâtre des Beaux-Arts, les subventions représentent 15% du budget et même s'il y a eu une hausse entre 2022 et 2023 de leur montant, elles restent beaucoup moins significatives que pour le Château du Rozier. Il faut toutefois noter que cette différence est aussi à mettre en perspective avec la taille très différente des deux structures : le Château du Rozier accueillant plus de public mais aussi de spectacles et de résidences artistiques.

Excepté cette différence notable dans le montant de leurs subventions, les deux structures fonctionnent à peu près avec les mêmes types de charges et de produits mais le poids de ces charges et produits est très différent. Pour le Château du Rozier, les entrées sont plus conséquentes et il possède de vraies recettes de restauration qui représentent une part significative de leurs entrées. De plus, ils accueillent de nombreuses résidences et de particuliers ce qui leur rapporte aussi beaucoup. C'est aussi un facteur explicatif de pourquoi la structure se porte mieux. Pour le Théâtre des Beaux-Arts, la charge du loyer est très importante de 30 000 euros par an par rapport au Château du Rozier qui est de 17 000 euros à l'année. Une autre grosse différence est celle concernant le prix des billets qui sont beaucoup plus chers au Théâtre des Beaux-Arts avec un billet plein tarif à 24 euros. De plus, au château du Rozier, le tarif change en fonction du spectacle accueilli et s'adapte au prix de location ou de production du spectacle avec un prix moyen du billet autour de 9 euros.

Ainsi, les deux structures ont deux modèles économiques semblables en termes de charges et de produits, qui ressemblent à celles d'une structure de diffusion du spectacle vivant. Mais sur le montant de ces charges et produits, les deux structures sont assez différentes avec beaucoup plus de subventions et d'entrées du côté de la restauration pour le Château du Rozier ce qui lui permet de présenter une situation moins précaire que le Théâtre des Beaux-Arts. Il faut cependant noter que l'arrêt des aides COVID pour le Château du Rozier est la raison principale du déficit en 2023 ce qui démontre d'une forte dépendance aux subventions.

### **b. ... Qui ont un effet sur l'activité de la structure**

Nous sommes donc face à deux structures en déficit en 2023 mais avec une situation beaucoup plus compliquée et inquiétante pour le Théâtre des Beaux-Arts. C'est le cas depuis la reprise du théâtre par Loïc Roujan avec une programmation qui a mis du temps à s'implanter et à trouver son public mais cela s'est aggravé. Cela étant lié à un retour en salle difficile après le confinement avec des « *effets ressentis jusqu'à l'été 2023* » comme le précise Loïc Roujan. Cette situation a poussé le directeur à prendre des décisions drastiques en matière d'organisation en 2022 face à un déficit de 80 000 euros. Il a ainsi dû licencier une des salariées de la SCIC et mettre fin à la location des bureaux qu'ils utilisaient. L'année 2023 a été meilleure grâce à ces choix avec une situation économique qui est repartie mais est restée très compliquée. L'année 2024 est, de l'avis du directeur encore une année compliquée en terme économique mais dont les raisons sont indépendantes du passage en SCIC comme on le verra plus tard. Face à cette situation, le théâtre a du mal à tenir ses engagements en tant que SCIC



à savoir faire vivre le tissu local, baisser le prix des billets pour permettre d'arriver à un tarif plus accessible et accueillir des actions artistiques et culturelles. Ainsi, les difficultés économiques ont impacté l'organisation du théâtre et ont eu un impact sur son fonctionnement.

En ce qui concerne le Château du Rozier, malgré des problèmes similaires en termes économiques, sa situation est moins grave grâce à des subventions qui restent très importantes et qui ont permis de compenser les pertes liées aux effets du COVID. Le Château du Rozier est ainsi un véritable acteur de la commune avec des bénévoles qui sont de la ville ou de la commune, quatre emplois fixes et des commis de bar et des intermittents. En 2024 ils estiment avoir reversé 42 180 euros dans l'économie locale<sup>109</sup> (voir annexe 2). On peut aussi noter que leurs représentations hors des murs permettent de diffuser les spectacles dans toute la commune et ainsi répondre aux ambitions de diffusion de la culture en milieu rural. Le nombre de représentations est en hausse avec 90 représentations en 2024 contre 76 en 2023 et les 15 représentations gratuites sont les témoins de la volonté de développer un spectacle accessible à tous. Le Château du Rozier est également un acteur de la diffusion des spectacles de la région avec une programmation à 70% régionale mais aussi 8 spectacles d'origine internationale qui viennent apporter une diversité. Durant l'année 2024, 17 projets d'actions culturelles ont eu lieu dans le Château du Rozier à destination des enfants et scolaires avec notamment plusieurs partenariats avec les 3ème et 4ème de la section musique de la ville qui ont pu participer à un atelier d'écriture animé par deux rappers. Ces animations peuvent aussi être tournées vers la découverte du monde professionnel du spectacle vivant et à cette fin une rencontre avec l'équipe technique et administrative est organisée tous les ans pour des collégiens de troisième<sup>110</sup>.

Malgré deux bilans économiques négatifs pour 2023, le Château du Rozier présente une situation beaucoup plus stable qui lui permet de remplir des engagements que le Théâtre des Beaux-Arts regrette de ne pas pouvoir tenir. Que ce soit la promotion de la création et production régionale, des projets d'actions culturelles ou des résidences d'artiste, la situation économique du théâtre impacte son fonctionnement.

Face à cette présentation des situations économiques et de fonctionnement interne des deux structures, nous tenterons maintenant d'analyser si le passage en SCIC a permis de répondre aux enjeux présentés à la fois par les deux directeurs mais aussi à ceux présentés dans notre premier chapitre.

---

<sup>109</sup> Rapport d'activité de la SCIC du Rozier 2024 (voir annexe

<sup>110</sup> Tous les chiffres sont extraits du rapport d'activité de la SCIC pour l'année 2024 transmis par la direction en février 2025

### **Section 3 : Le modèle coopératif comme réponse à une partie des enjeux de la crise des salles de spectacle qui reste à perfectionner**

Lors de leurs transitions, les directeurs des deux salles de spectacle de notre analyse présentaient plusieurs ambitions sur le plan économique, sur celui de la gouvernance, de l'ouverture d'esprit mais aussi concernant les relations avec les divers partenaires. L'analyse de leur situation actuelle nous a permis de mettre en avant une réalisation en demi-teinte de leurs ambitions. Ce constat permet ainsi de montrer qu'une transformation en SCIC permet des changements fructueux bien que n'étant pas une « solution-miracle » à tous les enjeux de la crise. Il s'agira alors de mettre en avant des facteurs explicatifs des succès et échecs à la lumière de notre analyse.

#### **1. Un modèle répondant dans une certaine mesure aux enjeux en termes de modèle économique et de coopération pré-transition**

##### **a. Une transformation permettant de mettre en place un modèle économique au-delà de la rentabilité mais qui reste dépendant aux subventions et au pouvoirs publics**

Comme nous l'avons développé dans le chapitre 1, le problème principal d'un point de vue économique pour les salles de spectacles est celui de la baisse de subventions qui peut faire tomber dans une logique de rentabilité dans le but de compenser. Il y a donc un besoin de s'émanciper des subventions pour ne plus en être dépendant mais tout en restant conscient.e.s que la force publique peut rester une aide. Ainsi, la SCIC se présente comme une troisième voie entre le tout public et le tout privé.

C'est en effet l'ambition de trouver une voie alternative que l'on retrouve chez les deux directeurs lors de leurs transformations. Par exemple au Théâtre des Beaux-Arts qui souhaite diversifier les acteurs impliqués en amenant la puissance publique tout en gardant des acteurs privés au sociétariat. Après les constats dressés lors de la section précédente, on voit bien que le passage en SCIC a permis au Château du Rozier de toucher des subventions dont il avait besoin pour faire tenir la structure. Cela a marché car aujourd'hui le lieu tient économiquement même s'il a pu traverser des passes de déficit économique. C'est donc l'accès à ces subventions qui lui ont permis de continuer à pouvoir remplir ses missions d'accueil, d'éducation artistique et culturelle telles que nous venons de les présenter. Concernant le Théâtre des Beaux-Arts, l'arrivée des acteurs publics a permis de changer l'orientation artistique du lieu grâce aux apports de la mairie et de l'IDDAC au capital qui ont lancé le projet. L'ambition d'une programmation multiple et de soutien à la création locale est en partie permise par des subventions de production de l'OARA<sup>111</sup> notamment.

L'évolution du modèle économique avec l'entrée de la puissance publique dans le financement a donc permis aux deux salles de spectacles de répondre à des exigences de théâtre de services publics telles que nous les avons décrites précédemment pour les deux lieux. En cela, le modèle de SCIC semble donc bien correspondre à une troisième voie fonctionnelle d'un point de vue économique.

---

<sup>111</sup> Office Artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine

Pourtant, ce qu'on constate dans les faits c'est que le modèle économique reste instable dans les deux cas et largement dépendant aux subventions. Cette situation ne va pas dans le sens d'une troisième voie théorique dans laquelle il y aurait un équilibre entre financement public et propre. Sur ce sujet, le délégué à la culture de la mairie de Bordeaux confirme que *« si ça tient le coup c'est parce qu'il y a la puissance publique derrière qui continuent à financer ces modèles <sup>112</sup> »*. Interrogé également à ce sujet, le directeur de l'IDDAC partage cet avis. Le Château du Rozier incarne parfaitement cette constatation avec de fortes subventions et un soutien très fort de la mairie de Feurs qui s'illustre avec par exemple un loyer très bas pour la location du Château. Ainsi, si on met en parallèle les deux bilans économiques, le Château du Rozier présente une situation beaucoup plus stable mais grâce à de fortes subventions. La preuve étant qu'en 2023, le déficit s'explique en grande partie par l'arrêt des aides COVID qui représentaient environ 25 000 euros en 2022. De plus, toutes les subventions qui avaient été demandées pour cette année 2023 n'ont pas été reçues ce qui a creusé encore plus le déficit <sup>113</sup>. Ainsi, le Château du Rozier reste un modèle économique précaire dans la mesure où il repose sur des subventions qui sont susceptibles de baisser ou d'être supprimées.

Le passage en SCIC a donc eu des impacts sur les modèles économiques en permettant l'arrivée de financements publics qui ont permis de soutenir des projets de service public. La coexistence de partenaires privés et publics et leur participation à un projet ouvert et diversifié va dans le sens de cette troisième voie cependant, la dépendance aux subventions semble nuancer ce constat.

#### **b. Une transformation vectrice d'une forme d'entreprise collaborative et démocratique**

Au-delà de la recherche d'une troisième voie économique, nous avons également développé le fait qu'une SCIC permettrait d'amener une nouvelle forme d'entreprise, plus ouverte et participative en accord avec la philosophie du monde culturel. Cette supposition semble se confirmer pour nos deux salles de spectacles dans lesquelles se sont développés un véritable esprit de collaboration et une envie de travailler ensemble.

Cela est particulièrement le cas pour les bénévoles chez qui on peut noter une véritable envie d'être partie prenante du projet qui ressort lors des deux entretiens avec les bénévoles. Il est cependant intéressant de noter que pour ces bénévoles, l'envie d'implication dans le projet n'était pas au tout début entièrement en rapport avec le projet en lui-même. En effet, elle.l il expliquent tous.les les deux que la raison première de leur engagement tenait au fait qu'elle.il était proche des directeurs respectifs. A titre d'exemple, Aurélie, bénévole du Château du Rozier, évoque *« la personnalité de Clément [le directeur du théâtre] »* dans les raisons premières qui l'ont amené à devenir sociétaire. L'envie de soutenir le projet est ensuite évoqué :

*« C'était clairement un choix de soutien et puis j'avais quand même aussi envie de discuter, d'être partie prenante de certains moments forts. [...] Et participer à un projet comme celui-ci c'était en cohérence avec mes valeurs <sup>114</sup> »*

On voit donc ici un intérêt vis à vis d'un projet porté par quelqu'un de connu et apprécié et donc l'envie de soutenir son projet. Puis se développe un intérêt pour le projet en lui-même et une adhésion aux valeurs qui grandit au fur et à mesure de l'implication. Pour Aurélie, le fait de participer à la SCIC a été l'occasion pour elle de découvrir le bénévolat qu'elle pratique maintenant dans d'autres structures. Sa participation à la SCIC a donc été

---

<sup>112</sup> Propos rapportés de l'entretien de Dimitri Boutleux, délégué à la culture à la mairie de Bordeaux le 6 février 2025

<sup>113</sup> Tous les chiffres sont issus du rapport d'activité de la SCIC le Château du Rozier pour 2023, transmis par la direction en décembre 2024

<sup>114</sup> Propos rapportés de l'entretien d'Aurélie Juif, bénévole au Château Rozier le 12 février 2025

l'occasion pour elle de véritablement développer des valeurs de coopération. De la même manière, les deux bénévoles sont convaincu.e.s par le modèle et ce qu'il défend. Il est intéressant de noter que les bénévoles ont tenu un discours très similaire à celui des directeurs à propos de l'aspect collectif du spectacle vivant et de la cohérence des modèles coopératifs dans le milieu culturel. Ces deux transformations ont donc permis de développer un esprit collaboratif chez des personnes devenues bénévoles.

Au-delà de la collaboration et l'implication d'acteurs multiples il y a la mise en place d'une gouvernance partagée fonctionnelle qui vient confirmer le succès de l'aspect collectif du modèle. La création du conseil coopératif au Château Rozier est l'illustration de cette gouvernance partagée.

Il est cependant intéressant d'apporter une nuance mise en évidence par les deux directeurs qui montre que la gouvernance partagée n'est jamais parfaite. En effet, il n'est pas toujours facile de prendre des décisions et d'avancer rapidement dans un contexte de prise de décision collective. C'est notamment face à ce constat là que le Rozier crée son conseil coopératif qui lui permet de garder une diversité de regard tout en réduisant le nombre de gens dans les débats :

*« Ce format-là [le conseil coopératif] c'était aussi pour éviter un peu les lourdeurs. Parfois plus on est nombreux autour de la table, plus ça prend de temps.<sup>115</sup> »*

Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts évoque quant à lui la difficulté de gérer un collectif dans lequel tout le monde ne s'implique pas toujours à la même hauteur :

*« Le travail coopératif est parfois difficile. Parce qu'il faut solliciter des présences, il faut solliciter des aides et tout le monde lors des AG nous dit "si on peut vous aider, vous nous dites comment". Et après, le passage à l'acte, c'est plus dur<sup>116</sup> »*

Comme nous avons pu le montrer, l'ambition de collectif portée par les deux directeurs comme raison de leur transformation est donc succès avec des bénévoles impliqués et porteurs du modèle. Ainsi, malgré des difficultés intrinsèques à tout travail impliquant une multiplicité d'acteur, une gouvernance partagée a été mise en place avec succès et s'est approfondie et affinée avec le temps.

## **2. Quels enseignements tirer pour dégager des facteurs de réussite et d'échec ?**

### **a. Des modalités qui apparaissent nécessaires à la mise en place réussie d'un modèle coopératif dans une structure privée**

Comme nous venons de le voir, les SCIC ont réussi à mettre en place une vie d'entreprise et une gouvernance collective qui fonctionne. Nous allons maintenant essayer de mettre en lumière quelques facteurs de réussite grâce aux observations et analyses faites de nos deux études de cas. Un travail de recherche réalisé en 2014 qui étudie les collaborations et le travail collectif dans le secteur culturel viendra appuyer nos propos<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Propos rapportés de l'entretien de Inès Laboisseret, responsable administrative au Château du Rozier le 16 décembre 2024

<sup>116</sup> Propos rapportés de l'entretien de Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts le 10 décembre 2024

<sup>117</sup> Marie Deniau, « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel », Ministère de la culture et de la communication Département des études, de la prospective et des statistiques, 2014. pp.64-66

Premièrement on peut mettre en avant l'importance d'un réseau d'interconnaissance installé. Ce critère est fortement mis en avant dans le travail de recherche cité plus haut et confirmé par nos deux SCIC. Il permet d'avoir un cercle de personnes fondatrices de la SCIC qui ont déjà des liens entre elles ce qui facilite la mise en place du travail collaboratif. De plus, le rapport met fortement en avant qu'il est primordial que les parties prenantes du projet aient envie de collaborer et de construire ce projet ensemble. C'est ce que confirme le cas du Théâtre des Beaux-Arts avec une élaboration du projet par une petite équipe, « un noyau dur » qui se connaissait auparavant et se sont associés sur cette envie commune de construire quelque chose de collaboratif.

Deuxièmement, une fois le multi-sociétariat installé avec l'arrivée dans le projet de différent.e.s acteur.rice.s, il faut veiller à le garder « animé ». C'est-à-dire à effectuer un travail pour garder tous les sociétaires impliqués et concernés par les projets et les enjeux de la SCIC. C'est cette « animation du multi-sociétariat » qui permet aux ambitions d'ouverture et de pluralité de véritablement prendre vie. Cela passe par exemple par le fait de mettre en place un conseil coopératif qui intègre toutes les catégories de sociétaires comme au Château du Rozier. On peut aussi citer le fait de donner de l'importance aux bénévoles en les mettant en avant comme une composante essentielle de la SCIC. Souvent dans les structures comme des salles de spectacle ce sont elles.eux qui jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement du lieu. C'est ce que raconte Aurélie, une bénévole du Château du Rozier lorsqu'est abordée la question de ce qu'a changé le passage en SCIC :

*« Les bénévoles ça a vraiment changé quelque chose, et ça se voit, l'accueil est fait par les bénévoles, donc c'est vrai que ça change par rapport à ce que moi, j'ai pu connaître avant, quand je fréquentais le lieu, avant le passage en SCIC.<sup>118</sup> »*

En étant impliqué.e.s dans la vie du lieu, les bénévoles permettent une animation concrète du multi-sociétariat mais aussi la possibilité de le faire grandir. En effet, elles.ils sont visibles par les gens extérieurs à la SCIC et peuvent donc permettre de donner envie à d'autres de s'investir dans le projet et ainsi participer à garder un multi-sociétariat dynamique.

L'autre aspect important qui ressort de nos deux études de cas, c'est le rôle des collectivités et la place qui leur a été donnée dans la SCIC. L'implication de la puissance publique dans le projet a été décisive d'un point de vue financier comme nous avons pu le voir précédemment, mais leur entrée au sociétariat représente un apport au-delà de cela. Les collectivités territoriales sont des acteurs de proximité, notamment la ville ou la commune qui sont les plus à même de mettre en lumière les enjeux du terrain concernant l'activité de la SCIC. Dans nos deux études de cas, les collectivités territoriales représentent des partenaires forts et présents dans le projet. Concernant le Château du Rozier, la ville de Feurs elle est un relais et une partenaire des événements avec par exemple des dates en commun avec le théâtre en régie de la ville. De plus leur participation au projet, que cela soit par la voie du sociétariat comme au Théâtre des Beaux-Arts ou par des projets communs comme pour le Château du Rozier, est un élément essentiel à l'existence d'une pluralité des regards dans la vie de la SCIC.

On peut donc faire ressortir trois éléments qui ont permis aux deux SCIC de mettre en place avec succès un projet collectif porté par un multi-sociétariat vivant : un réseau de sociétaires porté par l'envie initiale de travailler ensemble, une implication régulière de tous les sociétaires notamment des bénévoles et l'engagement des collectivités territoriales.

---

<sup>118</sup> Propos rapportés de l'entretien d'Aurélie Juif, bénévole au Château Rozier le 12 février 2025

## **b. Une comparaison des deux théâtres mettant en avant des facteurs de stabilité économique**

Si la transition vers un projet plus collectif et une gouvernance démocratique est un succès, celle économique l'est moins. Les deux structures de notre étude de cas sont fragiles sur le plan économique mais comme nous l'avons précisé auparavant le Château du Rozier apparaît comme plus stable et solide de ce point de vue-là. Cette stabilité est en partie liée à des subventions plus importantes mais nous pouvons mettre en avant d'autres facteurs qui permet à la SCIC d'être plus résiliente économiquement. Les deux éléments qui ressortent le plus sont le fait d'avoir une programmation plus variée en termes de genre et un modèle économique qui repose sur des activités plus diversifiées.

Le facteur principal qui rend le Château du Rozier plus résilient que le Théâtre des Beaux-Arts est vraiment d'avoir développé des activités en parallèle, comme un véritable espace de restauration et la possibilité pour des particuliers de louer l'espace. Ces types d'activités sont plus stables car elles sont moins soumises à des aléas que l'activité de diffusion de spectacles qui est tributaire notamment du remplissage de leur jauge. Ces activités annexes permettent ainsi de combler des déficits potentiels liés à une moindre présence du public. En effet, lors de l'année 2023 qui a été difficile économiquement, la restauration et l'accueil de particuliers sont les seuls postes à présenter un bilan positif. Ce constat est partagé par la déléguée à la CGSCOP qui explique que les structures de SCOP et de SCIC qui pratiquent une activité de diffusion de spectacles survivent généralement grâce à une diversification de leur économie. On peut également noter que c'est quelque chose dont le directeur du Théâtre des Beaux-Arts est lui-même conscient. En effet, lors de notre entretien il a évoqué le fait de développer des activités plus diverses comme des prestations d'éducation à la culture, l'accueil de particuliers ou encore la mise en place d'ateliers de théâtre.

L'autre différence notable entre les deux salles de spectacles est celle de la programmation. S'ils partagent tous deux la même exigence, le Château du Rozier présente une programmation plus éclectique en termes de genre avec des concerts de musiques diverses et variés, du théâtre, du cirque... Cette diversité lui permet de toucher un public plus large que seulement celui touché et sensibilisé au théâtre. En restant sur la question de la programmation, on peut également mettre en avant l'intérêt d'une programmation hors les murs qui permet d'une part de toucher un plus large public mais aussi de s'extraire de la contrainte du lieu en proposant des représentations dans la rue. C'est un élément qui serait tout à fait pertinent pour le Théâtre des Beaux-Arts qui est très contraint par son lieu. Le développement d'une programmation hors les murs serait ainsi l'occasion d'accueillir des spectacles qui ne pourrait pas l'être du fait de leur incompatibilité avec le lieu.

Le dernier élément que l'on peut mettre en avant est celui de la communication qui est beaucoup plus aboutie au Château du Rozier. En effet, il possède une identité visuelle qui est beaucoup plus marquée et qui ressort sur leur site internet et leur réseaux sociaux. C'est moins évident sur les plateformes du Théâtre des Beaux-Arts avec une mise en valeur de l'identité du théâtre moins présente. L'importance d'une communication aboutie est évoquée par l'adjoint à la culture de la ville de Bordeaux qui met en avant une « *concurrence assez rude*<sup>119</sup> » qui existe à Bordeaux du fait des nombreux théâtres. Là encore, c'est un constat partagé par le directeur du Théâtre des Beaux-Arts qui tente d'y remédier grâce à la création d'un groupe de travail sur cette question.

Au-delà de ces trois éléments émanant d'une comparaison entre le Château du Rozier et le Théâtre des Beaux-Arts, nous pouvons également évoquer la question du mécénat qui est indépendante de l'action des théâtres. Cette question a été abordée à la fois par le directeur

---

<sup>119</sup> Propos rapportés de l'entretien de Dimitri Boutleux, délégué à la culture à la mairie de Bordeaux le 6 février 2025

du Théâtre des Beaux-Arts mais également par la déléguée à la CGSCOP. Tous deux évoquent l'opportunité que cela représente pour permettre au théâtre en SCIC de se stabiliser économiquement. Toutefois, le mécénat n'est pas autorisé pour les SCIC et c'est une problématique longuement évoquée lors de l'entretien avec Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts nous y reviendrons dans la section suivante.

On peut donc mettre en avant des facteurs de stabilité économique grâce à une comparaison entre les deux études de cas : développer des activités économiques annexes, une programmation diversifiée et une bonne communication.

Ces deux transformations peuvent donc être présentées comme une réussite en demi-teinte. Ce sont en effet deux succès sur le plan coopératif avec la mise en place d'une gouvernance dynamique portée par des sociétaires impliqués dans le projet. *A contrario*, la transition économique n'a pas permis de remplir entièrement les ambitions de stabilité économique sans dépendance aux subventions. De ces constats il nous a été possible de dégager des facteurs explicatifs des succès et échecs de ces deux SCIC. Il s'agira dans cette dernière partie de mettre en avant des pistes de réflexion pour permettre de diffuser et d'améliorer les transformations en SCIC des salles de spectacles.

## **Section 4 : Des perspectives pour permettre une plus grande diffusion et une application plus efficiente du modèle de SCIC**

L'analyse que nous avons menée a permis de montrer que le passage d'une structure privée classique à une SCIC produit des résultats fructueux sur le plan de la gouvernance mais aussi celui économique bien qu'étant plus nuancé. De plus, comme nous l'avons développé dans lors du chapitre 1, ce modèle est peu connu est peu appliqué ce qui limite les possibilités de comparaison qui pourrait permettre de mettre en avant des facteurs de réussites et d'échecs plus diversifiés que ceux que nous avons développés. A la lumière de ces constats, mais aussi des différents échanges lors des interviews, il apparaît pertinent de dégager des éléments pouvant être développés ou améliorés et qui permettraient de faciliter des parcours semblables à ceux que nous avons étudiés

### **1. Faire connaître et valoriser les modèles coopératifs dans le milieu culturel**

Un des premiers aspects qui est ressorti au cours de notre analyse théorique et pratique est à quel point les structures coopératives ne sont pas connues et incomprises. Ainsi, un des premiers axes à faire évoluer est celui de développer une éducation à ce modèle de SCIC plus récente que le modèle de SCOP.

#### **a. Faire tomber les réticences face à ces modèles hybrides et mal connus**

La méconnaissance des modèles coopératifs dans le milieu culturel, dans les collectivités mais aussi dans les structures d'aides financières comme les banques, peut être évoqué comme l'une des causes du faible nombre de SCIC et de SCOP. Cette méconnaissance est à l'origine de préjugés concernant ces structures qui freinent souvent leur application ou la coopération avec des partenaires. Comme le dit Isabelle Amauger à ce sujet : « on a peur de

*ce qu'on ne connaît pas*<sup>120</sup> ». En effet, l'aspect hybride du modèle que nous nous efforçons de présenter comme la force de celui-ci, est une source de méfiance de la part du monde culturel et institutionnel. Ainsi, comme en témoigne Loïc Roujan le directeur du Théâtre des Beaux-Arts, lors de leur transformation en SCIC, ils ont été « *regardés d'un mauvais œil*<sup>121</sup> ». L'aspect d'entrepreneuriat privé associé à la SCIC est mal perçu car fait craindre une logique de rentabilité à tout prix à la manière des théâtres privés ce qui fait peur au milieu culturel. Dans la même lignée, les collectivités territoriales « *regardent parfois d'un mauvais œil*<sup>122</sup> » les SCIC par peur que celles-ci ne se créent ou se transforment dans le seul but de toucher des subventions.

De même, l'aspect hybride matérialisé par des participations financières d'entreprises privées dans les fonds propres est incompréhensible pour les collectivités territoriales qui considèrent alors que les SCIC n'ont pas besoin d'elles. Il y a une peur que les exigences de services publics d'un théâtre public telles que décrites dans le chapitre 1 ne soient pas remplies car subordonnées à une logique de rentabilité. Il y a donc un enjeu à faire connaître au milieu culturel et aux collectivités territoriales les principes et le cahier des charges d'une SCIC qui met en avant l'utilité sociale et l'implantation territoriale.

Mais la méconnaissance du modèle freine également les acteurs financiers du privé. Le caractère hybride leur fait également peur avec une méfiance vis à vis des SCIC perçues comme « *un modèle qui ne serait pas sérieux*<sup>123</sup> » comme le dit Loïc Roujan de son expérience avec des banquiers lors de la transformation. Il faut donc mettre en avant et informer sur ce qu'est une SCIC pour faire comprendre à tous les acteurs, financiers comme publics ce qu'implique cette troisième voie.

Un autre enjeu qui est ressorti est celui de faire prendre conscience au milieu culturel de la force des modèles de l'ESS. Pour cela, il faut arriver à montrer que l'ESS est déjà présente dans le paysage culturel par la prédominance des associations. Une expansion des idées de l'ESS doit permettre aux associations de s'identifier à ce monde-là et à être sensibilisées aux autres modèles pour devenir des diffuseurs de ceux-ci. Il y a à ce propos un travail à faire en termes de mise en avant des valeurs communes et sur l'apport des modèles coopératifs tel que la SCIC. Il faut montrer comment un mode de gouvernance coopératif et le multisociétariat peuvent être une plus-value dans la continuité des valeurs de l'associatif. Il faut également présenter les structures coopératives comme une alternative possible à une privatisation qui est dénoncée par le secteur culturel.

## **b. Valoriser les structure pionnières**

Dans cette perspective de faire connaître et de montrer l'intérêt de ces modèles coopératifs, il pourrait être intéressant de mettre en avant les structures déjà existantes. Ces structures peuvent devenir des modèles pouvant servir d'inspiration à d'autres salles de spectacles. C'est une idée développée par Dimitri Boutleux, délégué à la culture de la mairie de Bordeaux : « *Je pense que s'il y a des modèles qui se développent et qui montrent que ça marche, ça a un vrai impact*<sup>124</sup> ».

Mais la valorisation de SCOP et des SCIC peut être faite par différents acteurs. Par exemple, les collectivités locales peuvent jouer un rôle de promotion comme nous le développerons juste après. La mise en avant peut également venir des théâtres en SCIC eux-mêmes qui peuvent revendiquer leur transition, le modèle alternatif et les valeurs qu'ils et

---

<sup>120</sup> Propos rapportés de l'entretien d'Isabelle Amauger, déléguée à la vie associative à la CGSCOP le 7 mars 2025

<sup>121</sup> Propos rapportés de l'entretien de Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts le 10 décembre 2024

<sup>122</sup> Sandrine Emin et Jérôme Guibert, *op. cit.*

<sup>123</sup> Propos rapportés de l'entretien de Loïc Roujan, directeur du Théâtre des Beaux-Arts le 10 décembre 2024

<sup>124</sup> Propos rapportés de l'entretien de Dimitri Boutleux, délégué à la culture à la mairie de Bordeaux le 6 février 2025



elles défendent au travers de leur structure. Cela peut ainsi devenir une part de leur identité en tant que théâtre comme quelque chose de « militant » mis en avant au même titre que l'orientation de la programmation par exemple. Il peut donc être intéressant de développer une partie de la communication autour de cette question.

Si on prend l'exemple du Château du Rozier, il est clairement indiqué sur leur site internet que la salle de spectacle est une SCIC rassemblant différentes parties prenantes autour d'un même projet. Pour le Théâtre des Beaux-Arts, le fait que cela soit une SCIC n'est pas visible sur leur site internet mais sur leur dépliant de programmation dans lequel toute la première partie explique l'histoire du lieu et du projet de SCIC. Cette mise en avant permet de faire connaître le statut de SCIC, de promouvoir les valeurs qu'il défend et de montrer qu'il est applicable à des structures telles que des salles de spectacle. Ce qui est intéressant avec une promotion par les salles de spectacles elles-mêmes c'est que cela permet de toucher à la fois les professionnels du secteur du spectacle vivant mais aussi le grand public.

A ce propos, il est intéressant de mettre en avant que les sociétaires bénévoles peuvent eux aussi jouer un rôle important dans la promotion du modèle de SCIC. Ils semblent en effet représenter les meilleurs ambassadeurs de ce modèle en étant au plus proche des publics non sensibilisés à l'ESS. Pour finir, il y a effectivement un enjeu à tenter de diffuser les modèles et les exemples de structure de l'ESS au-delà du seul monde de l'ESS qui peut être parfois cloisonné dans un secteur culturel lui aussi assez petit et fermé.

Ainsi, une des premières choses à développer est la question de l'éducation aux modèles coopératifs pour faire tomber les préjugés à leur sujet et promouvoir des structures qui peuvent servir d'inspiration pour d'autres. On peut également mettre en avant la question de l'accompagnement des structures en SCIC ou en passe de le devenir, mais aussi celle de l'implication des collectivités locales dans ces projets.

## **2. Développer un accompagnement adapté et faire évoluer le partenariat avec les collectivités territoriales**

### **a. L'importance pour les structures d'accompagnements de l'ESS de proposer un suivi adapté et de participer à la formation des autres acteurs**

Un des éléments qui est le plus ressorti lors de nos différents entretiens est celui du rôle clé des structures d'accompagnement de l'ESS comme l'URSCOP dans les transformations vers des structures coopératives. Nous l'avons déjà développé lors de la section 1 grâce aux expériences des deux directeurs mais l'interview avec la déléguée de l'CGSCOP est venue confirmer l'importance d'un accompagnement adapté aux transformations en SCIC. En effet, Isabelle Amauger insiste sur le fait que les SCIC sont des structures particulières du fait du multisociétariat notamment. Ainsi, une transformation vers ce modèle demande un accompagnement spécifique et attentif différencié selon la forme juridique de départ. Lorsque la structure de départ est une association, la difficulté concerne surtout la question économique car il faut passer à un modèle commercial dans lequel l'autonomie économique doit être recherchée. Il y a donc un enjeu à repenser le modèle économique et le paradigme sur lequel il est fondé. Lors de la transformation d'une entreprise classique, l'enjeu se trouve plutôt du côté de la gouvernance car il faut s'habituer à une gouvernance partagée et mettre en place des modalités pour l'animer afin qu'elle soit correctement appliquée et vivante. De manière plus générale, la question du multisociétariat reste un enjeu particulier pour les salles de spectacles car il peut inclure des artistes qui ont souvent des visions très différentes des autres parties prenantes.

Il existe encore une double méconnaissance mise en avant par le conseiller régional de l'ESS en région Nouvelle-Aquitaine celle de « *La méconnaissance du secteur culturel au sein de l'Union générale des Scop et inversement, la méconnaissance de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel*<sup>125</sup> ». Dans la continuité de ce constat, Isabelle Amauger insiste sur la nécessité d'une connaissance du milieu culturel qui reste à approfondir même dans les structures d'accompagnement spécialisées de l'ESS. En effet, comme vu précédemment, le secteur culturel est mal connu car il existe moins de structures coopératives en son sein ce qui implique moins de recul et d'expérience concernant des transformations ou des créations de SCIC ou SCOP. L'enjeu concernant les structures d'accompagnements est donc de développer un suivi adapté aux défis particuliers tels que décrit plus haut. Mais il faut également que les acteur.rice.s souhaitant se convertir ou se créer en SCIC se tournent vers ses structures spécialisées. En effet, Isabelle Amauger précise également que de nombreuses SCIC ne sont pas adhérentes à la CGSCOP et se tournent parfois vers des structures d'accompagnement juridique non spécialisées. Encore moins au fait des enjeux d'une transformation en SCIC, ces structures sont souvent dans l'incapacité de proposer un accompagnement adéquat. Les SCIC ainsi créées sont alors généralement fondées sur des statuts mal rédigés. Il y a donc un enjeu pour la CGSCOP à se faire connaître des entreprises privées qui voudraient se convertir en SCIC.

Les structures d'accompagnement de l'ESS comme la CRESS ou la CGSCOP ont également un rôle important à jouer et à développer en tant que vecteur d'informations auprès des pouvoirs publics. En effet, les collectivités territoriales sont souvent perdues et méfiantes vis-à-vis de ces modèles coopératifs. Cette méconnaissance peut alors freiner la coopération entre les pouvoirs publics et les SCIC ou la restreindre. L'exemple le plus significatif est la question de l'addition du rôle de subventionneur et de sociétaire pour les collectivités territoriales. De manière générale, les collectivités ne veulent pas devenir sociétaires lorsqu'elles subventionnent déjà les structures car elles pensent que la possibilité d'un conflit d'intérêt l'interdit, ce qui n'est absolument pas le cas. Face à cette méconnaissance manifeste, la CGSCOP produit de nombreux documents et ressources pour informer et diffuser ce modèle chez les collectivités territoriales. Comme un MOOC<sup>126</sup> qui est orienté sur la compréhension de la place des SCIC dans le territoire et l'implication des collectivités territoriales dans celles-ci<sup>127</sup>. Certaines pages explicatives des SCIC sur le site internet de la CGSCOP se concentrent sur les collectivités territoriales et invitent même celles-ci à être porteuses de projets de SCIC pour des activités qu'elles voudraient déléguer<sup>128</sup>. Il y a donc un lobbying à développer dans les administrations territoriales pour faire connaître les SCIC et pour combattre les préjugés à leur encontre.

Le rôle de lobbying des structures spécialisées ne s'arrête pas auprès des collectivités territoriales. Elles peuvent aussi être des acteurs de lobbying auprès des législateurs pour faire évoluer, préciser et affiner les lois concernant les SCIC. On peut prendre la question de l'impossibilité de mécénat pour les SCIC que nous avons déjà évoqué. Pour avoir accès au mécénat il est nécessaire que l'activité soit reconnue d'intérêt générale ce qui n'est pas le cas des SCIC actuellement. Il y a donc un enjeu à faire reconnaître ce statut et donc à faire évoluer la législation ce qui permettrait une perspective d'amélioration de la situation économique des SCIC. C'est ce que projette de faire la CGSCOP en relançant une campagne de lobbying au niveau des législateurs.

---

<sup>125</sup> Propos rapportés lors des Rencontres d'Avignon organisées par le Labo de l'ESS en 2019

<sup>126</sup> Massive open online course : formation en ligne accessible à tous.tes et pouvant être certifiante

<sup>127</sup> CGSCOP, « La SCIC, une coopérative au service des territoires », [En ligne : <http://www.fun-mooc.fr/fr/cours/la-scic-une-cooperative-au-service-des-territoires/>]. Consulté le 25 mars 2025.

<sup>128</sup> « Collectivité | Les Scic », [En ligne : <https://www.les-scic.coop/collectivite/>]. Consulté le 25 mars 2025.

Ainsi, les structures d'accompagnement de l'ESS peuvent donc mettre en place différentes actions : renforcer la spécialisation de leur accompagnement de structures culturelles, participer à former les autres acteurs aux modèles coopératifs et avoir une activité de lobbying et d'information auprès des législateurs et des collectivités territoriales.

### **b. Développer une nouvelle forme de partenariat avec les collectivités territoriales**

Enfin, un des derniers acteurs importants qui est au centre de notre analyse et de nos hypothèses est la puissance publique. En effet, comme nous l'avons vu, les salles de spectacle peuvent difficilement se passer de subventions si elles veulent assurer une mission de l'ordre du service public. Ainsi, les collectivités territoriales sont avant tout des pourvoyeuses de fonds pour les salles de spectacles publiques. Au-delà de cette relation purement financière, il y a souvent peu ou pas de lien pour un travail en commun. En ce qui concerne les théâtres privés, il n'existe pratiquement aucun lien entre les deux étant donné qu'il n'y a même pas cette relation liée aux subventions. Ainsi, l'intérêt d'une troisième voie avec la mise en pratique d'une SCIC est de dépasser le seul statut de partenaire financier pour les collectivités qui peuvent être un atout en dehors de cet aspect.

Il y a donc un enjeu pour les collectivités territoriales à repenser leur place dans le projet de SCIC au-delà du seul aspect financier. En partenariat avec les autres sociétaires de la SCIC, il leur faut trouver une place pertinente et adaptée à leur statut. Tout en étant conscient que les pouvoirs publics n'ont pas toujours une vision représentative de la réalité, les autorités locales peuvent apporter une vision parfois plus globale et extérieure au fonctionnement de la SCIC. Les collectivités territoriales doivent également être actrice de l'émancipation financière des salles de spectacles en aidant à construire un projet viable et stable tout en restant investi dedans. C'est ce que tente de faire la ville de Bordeaux comme l'explique Dimitri Boutleux avec la volonté d'apporter une aide financière au lancement du projet puis s'en retirer d'un point de vue économique lorsque le projet est installé. Dans cette perspective, la ville tente de construire et développer d'autres rôles dans son partenariat avec les SCIC dont elle est sociétaire. Elle s'efforce par exemple d'être un intermédiaire de diffusion en relayant la programmation et les événements par le biais de ses réseaux ou de sa newsletter quotidienne. La participation au sociétariat des collectivités est donc un juste milieu entre être un acteur fantôme dans les CA <sup>129</sup> et la prise d'une place trop grande qui contreviendrait à cette volonté d'indépendance des pouvoirs publics propre au projet de SCIC.

Au-delà de la place que peuvent occuper les collectivités dans le sociétariat des SCIC, elles peuvent également être des promotrices des modèles coopératifs dans le milieu du spectacle vivant. Ainsi, leur rôle de diffuseur peut s'étendre au projet et à la philosophie du lieu en tant que SCIC. Promouvoir l'ESS et ses modèles à l'échelle locale et par les puissances publiques de proximité permettrait de créer une dynamique autour des modèles coopératifs. Si l'on reprend l'exemple de la ville de Bordeaux et de la région Nouvelle-Aquitaine, ce sont des territoires dans lesquels les collectivités ont une politique d'ESS très poussée avec une promotion et une valorisation des modèles très forts comme nous avons pu le développer dans le chapitre 1. Cette situation se solde par de nombreuses structures coopératives dans la région dont six dans le milieu du spectacle et deux salles de spectacles en SCOP ou SCIC à Bordeaux. Si l'implication des pouvoirs publics ne suffit pas à elle seule à rendre un projet de SCIC réussi, elle peut tout de même permettre de créer un terrain propice. Dans cette perspective, le directeur de l'IDDAC met en avant la nécessité d'un « *mariage heureux avec la puissance publique* <sup>130</sup> » pour permettre de développer mieux et plus ces modèles coopératifs dans le champ culturel.

---

<sup>129</sup> Sandrine Emin et G r me Guibert, *op. cit.*

<sup>130</sup> Propos rapportés de l'entretien de Philippe Sanchez, directeur de l'IDDAC le 3 mars 2025

## CONCLUSION

Notre étude des deux salles de spectacles en SCIC nous aura permis de mettre en perspective nos hypothèses de départ avec la réalité d'une transformation en SCIC. Partant du constat d'une crise généralisée dans le spectacle vivant du fait d'une dépendance aux subventions, nous avons présenté l'hypothèse selon laquelle la SCIC pourrait représenter une alternative à la privatisation. En proposant un modèle économique mixte et une gouvernance partagée en accord avec les valeurs de coopération du secteur culturel, la SCIC incarnerait ainsi une troisième voie.

Notre analyse s'est d'abord fondée sur un panorama historique, juridique et théorique. Premièrement la présentation chronologique de l'économie du spectacle vivant a permis de mettre en lumière un modèle français qui s'est construit sur une oscillation entre régulation privée et intervention du marché. Ces évolutions ont abouti à une organisation dichotomique du secteur avec un secteur privé inséré dans une logique marchande et un secteur public qui compte sur les subventions pour financer un modèle économique difficilement rentable. Nous avons pu ensuite montrer que cette séparation stricte s'est concrétisée dans le domaine juridique avec des statuts impliquant différentes obligations et organisations. Ainsi, le réseau public s'est structuré autour de plusieurs sortes d'établissements mais qui partagent un cahier des charges fondé sur le fait de faire primer l'intérêt artistique sur l'intérêt commercial. A l'inverse, le théâtre privé est fondé sur un modèle économique dont les subventions sont absentes : il doit donc rentabiliser sa programmation à tout prix. Ces différents enjeux ont conduit à ce que nous avons appelé une « *fracture artistique* » selon les mots d'Antoine Vitez. En effet, nous avons montré comment les organisations presque contraires entre public et privé ont mené à des propositions artistiques opposées venant renforcer la dichotomie entre privé et public.

Notre analyse s'est poursuivie en montrant en quoi le modèle actuel apparaissait comme dysfonctionnel au vu de la crise du monde des théâtres publics qui mettait au jour la nécessité de questionner la dépendance aux subventions. Dans ce contexte, nous avons pu poser le constat de la nécessité d'une redéfinition des relations entre secteur privé et public afin de sortir de cette dichotomie. Malheureusement, nous avons mis en avant que cela conduit à une privatisation rampante qui nuit à la diversité et l'indépendance du paysage théâtral. Face à ce constat nous avons présenté les modèles coopératifs de l'ESS comme une alternative à la privatisation notamment la SCIC. En effet, ce sont des entreprises privées mais fondées sur une organisation économique dont la rentabilité vise à être réinvestie dans le projet pour le faire grandir. Son caractère d'intérêt collectif lui permet notamment de toucher des subventions publiques. De plus, la SCIC est caractérisée par une gouvernance partagée et un multi-sociétariat, ce qui lui permet d'accueillir au sein de l'entreprise différents types d'acteurs comme les collectivités territoriales. Ces différentes caractéristiques font de ce modèle d'entreprise une véritable alternative à la dichotomie entre public et privé.

Après ces constats et cette analyse théorique de la situation, nous avons choisi de vérifier grâce à une étude comparative de théâtres privés passés en SCIC si le modèle représentait bien une alternative viable. Le but de cette étude comme nous l'avons évoqué lors de l'introduction n'était pas de dresser un constat visant à être généralisé mais de montrer ce qui pouvait être fait à l'échelle d'une salle de spectacle. Un panorama des situations des deux SCIC et de leur parcours de transformation nous ont permis de montrer qu'un passage du privé classique vers une SCIC est réalisable sans trop de contraintes. Nous avons ensuite analysé la question économique étant donné qu'une de nos hypothèses principales reposait sur le fait que la SCIC pouvait représenter une manière de s'émanciper en partie des subventions.

Nous avons montré que les deux salles de spectacles de notre étude de cas avaient fait le choix de se tourner vers une SCIC car le modèle privé ne permettait pas de faire vivre le projet porté par les directeurs et donc qu'il y avait un besoin de subventions. Les deux directeurs ont fait le choix de la SCIC en considérant que c'était un modèle qui pouvait permettre de trouver un équilibre entre financement privé et public et ainsi de ne pas devenir dépendant des subventions.

Cependant, nos observations et les entretiens menés avec les directeurs sont venus nuancer cette hypothèse. En effet, les situations économiques des deux théâtres montrent que cela n'est pas forcément le cas avec d'un côté une salle de spectacles qui touche peu de subventions mais qui reste très précaire et de l'autre une salle de spectacle plus stable mais grâce à de fortes subventions. Ainsi, la SCIC représente une troisième voie imparfaite sur le plan économique. Si elle a permis de mêler financements privés et publics et donc de sortir de l'opposition stricte que nous avons constatée, elle n'a pas permis aux salles de spectacles de stabiliser leur situation économique indépendamment de la puissance publique. Toujours sur le plan économique, il est cependant important de noter que l'accès aux subventions a permis d'assurer une programmation diversifiée qui fait vivre la création artistique locale. La transition vers un modèle économique plus diversifié a donc favorisé la préservation d'une programmation plurielle en opposition avec l'uniformisation causée par la privatisation.

Si la SCIC est un apport relatif du point de vue économique, nous avons pu constater des changements et une réussite beaucoup plus marquée sur le plan de la gouvernance. Bien que moins évoquée lors de notre premier chapitre, cette question de l'apport d'une gouvernance partagée s'est révélée être le changement le plus abouti avec le passage en SCIC. En effet, comme nous avons pu le développer, les directeurs ont choisi ces modèles avec une véritable envie d'apporter plus de coopération et d'ouverture dans le projet. Le multisociétariat a ainsi permis d'amener une pluralité des regards et d'impliquer plein d'acteurs de nature différente. De plus, la troisième voie est ici véritablement aboutie avec un partenariat entre une entreprise privée et les collectivités territoriales qui s'impliquent dans le projet au-delà des seules subventions.

Ainsi, au regard de notre étude de cas, le modèle de SCIC semble être pertinent pour apporter de la diversité, une gouvernance plus démocratique et une ouverture d'esprit. Grâce au développement d'un véritable partenariat avec les autorités locales, la SCIC offre une alternative à la dichotomie public/privé telle que décrite au début de ce mémoire. Si la transition économique reste inaboutie, elle a tout de même été l'occasion de construire un modèle économique au service du projet porté par l'entreprise et non pas d'une rentabilité à tout prix.

En définitive, le passage en SCIC a permis à ces structures privées de mettre en place une organisation économique et une gouvernance plus en accord avec les valeurs d'inclusion et de partage du secteur culturel. Les SCIC semblent donc être une alternative encore imparfaite et qui ne répond pas entièrement à tous les enjeux actuels mais pouvant représenter une opportunité pour le secteur des salles de spectacle de se réinventer.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BARBÉRIIS, Isabelle et POIRSON, Martial, « Chapitre I. Genèse du système des spectacles », in *L'économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, Presses Universitaires de France, 2016, (« Que sais-je ? »), p. 17-40, [En ligne : <https://shs.cairn.info/l-economie-du-spectacle-vivant--9782130732433-page-17>].

BARBÉRIIS, Isabelle et POIRSON, Martial, « Chapitre II. Infrastructure du spectacle vivant en France », *Que sais-je ?*, vol. 2, Presses Universitaires de France, mars 2016, p. 41-58.

BOUQUILLION, Philippe, « Le spectacle vivant : de l'économie administrée à la marchandisation », *Sciences de la Société*, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1992, p. 95-106.

CAÏE, Thibault, GARCIA, Léa, SCHREIBER, Amandine, [et al.], « Billetterie du spectacle vivant en 2022 : Un secteur d'une très grande diversité », *Culture chiffres*, vol. 4 / 4, Ministère de la Culture - DEPS, 2023, p. 1-24.

CHAMOUARD, Aude, « Le socialisme municipal de l'entre-deux-guerres aux années 1970 », *Métropolitiques*, Métropolitiques, février 2014, [En ligne : <https://metropolitiques.eu/Le-socialisme-municipal-de-l-entre.html>].

DUPUIS, Xavier, « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue Economique*, vol. 34 / 6, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, 1983, p. 1089-1115.

EMIN, Sandrine et GUIBERT, Jérôme, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, vol. 30 / 2, De Boeck Supérieur, août 2009, p. 71-97.

FAIVRE-ZELLNER, Catherine, « Chapitre IV. Le Théâtre National Ambulant Gémier », in *Firmin Gémier : Héraut du théâtre populaire*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2006, (« Spectaculaire | Arts de la scène »), p. 89-120, [En ligne : <https://books.openedition.org/pur/2168>].

LEROY, Dominique, « Chapitre IV : Histoire de la production et de l'offre des spectacles », in *Histoire des arts du spectacle en France*, L'Harmattan, Paris, 1990, p. 237-254.

PECQUEUR, Antoine, « Le « capitalisme culturel » à l'assaut du spectacle vivant: Pourquoi les salles de spectacles passent aux mains du privé », *Revue du Crieur*, vol. 11 / 3, La Découverte, octobre 2018, p. 136-151.

POIRSON, Martial, « Le théâtre public subventionné, un modèle économique à réinventer ? », *L'Observatoire*, vol. 62 / 1, Observatoire des politiques culturelles, juillet 2024, p. 27-36.

POIRSON, Martial, « Typologie des entreprises de spectacle », in *Spectacle et économie à l'âge classique: XVIIe-XVIIIe siècles*, Paris, Classiques Garnier, 2011, (« Lire le XVIIe siècle », 2), p. 97-145.

PROUTEAU, Lionel, TCHERNONOG, Viviane, NIRELLO, Laura, [et al.], *Le paysage associatif français: mesures et évolutions économie, sociologie*, 4e éd, Paris-La Défense, Lefebvre Dalloz, 2023, (« Collection Hors-série Juris »).

TEMKINE, Raymonde, « 1. les rapports du théâtre et de l'Etat de 1968 à 1992 », in *Le théâtre en l'état*, Paris, Ed. Théâtrales, 1992, p. 13-15.

YON, Jean-Claude, « Les théâtres parisiens à l'ère du privilège (1807-1864) : l'impossible contrôle », in *La production de l'immatériel : Théories, représentations et pratiques de la culture au XIXe siècle*, Saint-Étienne, Presses universitaires de Saint-Étienne, 2008, (« Le XIXe siècle en représentation(s) »), p. 61-73, [En ligne : <https://books.openedition.org/puse/1553>].

## SOURCES

« Accord interbranche du 22 mars 2005 relatif à l'harmonisation des plafonds applicables à l'indemnité journalière de congé payé dans les branches d'activité du spectacle vivant », .

AFP, « Festival Lollapalooza : Jack Lang dénonce « l'invasion de multinationales américaines » », *Le Monde*, 22 juillet 2017, [En ligne : [https://www.lemonde.fr/musiques/article/2017/07/22/festival-lollapalooza-jack-lang-denonce-l-invasion-de-multinationales-americaines\\_5163920\\_1654986.html](https://www.lemonde.fr/musiques/article/2017/07/22/festival-lollapalooza-jack-lang-denonce-l-invasion-de-multinationales-americaines_5163920_1654986.html)].

« Article 1 - Loi du 13 janvier 1791 relative aux spectacles. - Légifrance », vol. 1791-01-13, [En ligne : [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_lc/LEGIARTI000006421419/2020-10-16](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000006421419/2020-10-16)].

« Budgets dédiés à la culture : presque toutes les régions prévoient des millions d'économie », *Les documents franceinfo*, France info, 2025.

« Compte rendu de la Rencontre “Culture & ESS : La 3e voie ?” », Labo de l'ESS, 2018.

« Coupes budgétaires : des conséquences catastrophiques pour la culture », *Point culture*, France culture, 2025.

DENIAU, Marie, « Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel », Ministère de la culture et de la communication Département des études, de la prospective et des statistiques, 2014.

DIATKINE, Anne et FINGER, Sarah, « «On fait comme si on allait survivre» : le département PS de l'Hérault supprime 100% de ses subventions à la culture », [En ligne : [https://www.liberation.fr/culture/on-fait-comme-si-on-allait-survivre-le-departement-socialiste-de-lherault-supprime-100-de-ses-subventions-a-la-culture-20250128\\_TX6KITCBCZH77KIJV5GNHLO4OA/](https://www.liberation.fr/culture/on-fait-comme-si-on-allait-survivre-le-departement-socialiste-de-lherault-supprime-100-de-ses-subventions-a-la-culture-20250128_TX6KITCBCZH77KIJV5GNHLO4OA/)]. Consulté le 5 mars 2025.

HEARN, Steven, « Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », 2014.

« Impact de la crise sur la réalité des équipes artistiques : création, diffusion, emploi », LAPAS, 2024.

LATARJET, Bernard, « Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire », Labo de l'ESS, 2018, [En ligne : [https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/rapprocher\\_l\\_ess\\_et\\_la\\_culture\\_rapport\\_latarjet\\_vf-2.pdf](https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/rapprocher_l_ess_et_la_culture_rapport_latarjet_vf-2.pdf)].

LECLAIR, Cécile, « ESS & Culture », Avise, .

« LOI n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel (1) », 2001-624, 2001.



« LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1) », 2014-856, 2014.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, « Théâtre et arts associés », *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2023.*, Ministère de la Culture - DEPS, 2023, p. 226-232.

« Subventions réduites voire supprimées, nouvelle stratégie... Laurent Wauquiez est-il en guerre contre la culture en Auvergne-Rhône-Alpes ? », *Le choix de franceinfo*, France info, 2024.

UFISC, « Manifeste de l'UFISC pour une autre économie de l'art et de la culture », 2007, [En ligne : [https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2007\\_manifeste\\_ufisc.pdf](https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2007_manifeste_ufisc.pdf)].

## WEBOGRAPHIE

« Association Opale - Accompagner la consolidation et le développement des structures artistiques et culturelles » [En ligne : <https://www.opale.asso.fr/>]. Consulté le 14 mars 2025.

CGSCOP, « La SCIC, une coopérative au service des territoires », [En ligne : <http://www.fun-mooc.fr/fr/cours/la-scic-une-cooperative-au-service-des-territoires/>]. Consulté le 25 mars 2025.

« Chiffres clés | Les Scic » [En ligne : <https://www.les-scic.coop/chiffres-cles>]. Consulté le 28 mars 2025.

« Collectivité | Les Scic » [En ligne : <https://www.les-scic.coop/collectivite>]. Consulté le 25 mars 2025.

« Culture et économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine » [En ligne : <https://www.la-nouvelleaquitaine.fr/ressources/etudes-en-cours/culture-et-economie-sociale-et-solidaire-en-nouvelle-aquitaine/>]. Consulté le 14 mars 2025.

« Définition de VAUDEVILLE » [En ligne : <https://www.cnrtl.fr/definition/vaudeville>]. Consulté le 21 mars 2025.

HAN, Sidonie, « Les grandes institutions théâtrales : la création des théâtres nationaux et des centres dramatiques nationaux - Ina.fr », [En ligne : <http://fresques.ina.fr/en-scenes/parcours/0028/les-grandes-institutions-theatrales-la-creation-des-theatres-nationaux-et-des-centres-dramatiques-nationaux.html>]. Consulté le 6 mars 2025.

HAN, Sidonie, « Les politiques culturelles de l'après-guerre à aujourd'hui : la décentralisation remise en cause - Ina.fr », [En ligne : <http://fresques.ina.fr/en-scenes/parcours/0023/les-politiques-culturelles-de-l-apres-guerre-a-aujourd-hui-la-decentralisation-remise-en-cause.html>]. Consulté le 5 mars 2025.

LAROUSSE, Éditions, « Théâtre du Boulevard », [En ligne : [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/th%C3%A9%C3%A2tre\\_du\\_Boulevard/28204](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/th%C3%A9%C3%A2tre_du_Boulevard/28204)]. Consulté le 21 mars 2025.

« Le Plan culture et ruralité : renforcer la place de la culture au cœur des territoires ruraux | Ministère de la Culture » [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/culture-et-territoires/culture-et-ruralites/le-plan-culture-et-ruralite-renforcer-la-place-de-la-culture-au-cœur-des-territoires-ruraux>]. Consulté le 28 mars 2025.

« « L'invention du service public culturel. Le rôle du Conseil d'Etat » Introduction de Bruno Lasserre, Vice-président du Conseil d'Etat » [En ligne : <https://www.conseil-etat.fr/publications-colloques/discours-et-interventions/l-invention-du-service-public-culturel.-le-role-du-conseil-d-etat-introduction-de-bruno-lasserre-vice-president-du-conseil-d-etat>]. Consulté le 5 mars 2025.

« Nos adhérents » [En ligne : <https://www.theatrespriives.com/nos-adherents/>]. Consulté le 6 mars 2025.

« PASVT - Fonds d'urgence » [En ligne : <https://pasvt.org/fonds-d-urgence>]. Consulté le 6 mars 2025.

« Qui sommes nous ? », *Association pour le soutien du théâtre privé*, [En ligne : <https://astp.asso.fr/qui-sommes-nous/>].

RIXÈRE, Joseph, « Tour de France des théâtres en difficulté : une crise nationale », [En ligne : <https://www.profession-spectacle.com/tour-de-france-des-theatres-en-difficulte-une-crise-nationale/>]. Consulté le 5 mars 2025.

« Scènes conventionnées d'intérêt national » [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/scenes-conventionnees-d-interet-national>]. Consulté le 6 mars 2025.

« Scènes nationales » [En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/scenes-nationales>]. Consulté le 6 mars 2025.

***TABLE DES ANNEXES***

ANNEXE 1 .....	61
ANNEXE 2 .....	62
ANNEXE 3 .....	63
ANNEXE 4 .....	64
ANNEXE 5 .....	65
ANNEXE 6 .....	66
ANNEXE 7 .....	67

# Annexe 1

## Tableaux récapitulatifs des enquêtés.e.s

Membres des structures insitutionnelles		
Nom et Prénom	Structure	Poste
Isabelle Amauger	CGSCOP	Déléguée à la vie coopérative et à la recherche
Dimitri Boutleux	Mairie de Bordeaux	Adjoint au maire chargé de la création et des expressions culturelles
Philippe Sanchez	IDDAC	Directeur général

Membres des deux SCIC de l'étude de cas					
Nom et Prénom	Structure	Age	Emploi	Catégorie au sociétaritat	Etudes
Loïc Roujan	Théâtre des Beaux-Arts	55 ans	Directeur du Théâtre des Beaux-Arts	Fondateur.rice.s	Cours Florent
Clément Terrade	Le Château du Rozier	/	Directeur du Château du Rozier	Salarié.e.s	IUT Techniques de Commercialisation Saint Etienne puis MASTER en gestion de projet
Inès Laboissieret	Le Château du Rozier	/	Responsable administratif & billetterie au Château du Rozier	Salarié.e.s	/
Aurélie Juif	Le Château du Rozier	40 ans	/	Bénévoles	DUT de gestion puis reprise d'étude en formation économie sociale et solidaire, niveau licence
Philippe Lavious	Le Théâtre des Beaux-Arts	64 ans	Retraité de l'Education Nationale	Spectateur.rice.s et usager.ère.s	/

## Annexe 2

### Extraits des rapports d'activités du Château du Rozier


#### Rapport d'activité de 2024 :

##### Chiffre clés 2024

 **90** représentations // 76 en 2023, 78 en 2022  
Dont **6** dans le parc CDR (7 prévues)  
+ **10** représentations hors les murs  
+ **25** séances jeune public et scolaire  
pour **2 330** spectateur·rice·s  
// 17 en 2023 (1930 pers.), 18 en 2022 (1960 pers.), 15 en 2021 (935 pers.)

 **10 650** spectateur·rice·s contrôlé·e·s  
// 6650 en 2023, 9100 en 2022, 5060 en 2021, 10160 en 2019  
**10 810** billets émis : **1 830** gratuits & **8 980** payants  
// 2290 gratuits & 4750 payants en 2023, 4270 & 5040 en 2022  
Jauge totale des dates : **14 985**  
// 9 570 en 2023, 12 600 en 2022  
Remplissage : **71,07 %** // 69,46 % en 2023, 72,22 % en 2022

 **70,5** jours de résidence & **22** groupes  
// 48 jours & 17 groupes en 2023, 28 jours en 2022, 33 jours en 2021

 **335** artistes accueilli·e·s,  
**223** embauches → **2 120** heures d'artistes  
& technicien·nes intermittent·e·s  
// 2 335 heures en 2023, 2 542 h en 2022, 1 635 h en 2021

 **11** événements privés  
& **2** prestations // 13 & 5 en 2023, 12 & 1 en 2022

 **4** salarié·e·s CDI temps plein  
(dont 1 apprenti alternant recruté en septembre)  
+ CDD bar ponctuellement  
> **4,08** salarié·e·s en ETP  
> **74** associé·e·s dont **55** bénévoles

P.3

#### Rapport d'activité de 2023 :

##### Analyse financière

##### Budget global //

Le budget 2023 est en hausse de 10,85 % par rapport à l'exercice 2022.

Il s'élève à 355 969 €.

Le chiffre d'affaires s'élève à 116 382 euros soit une baisse de 25 % par rapport à 2022.

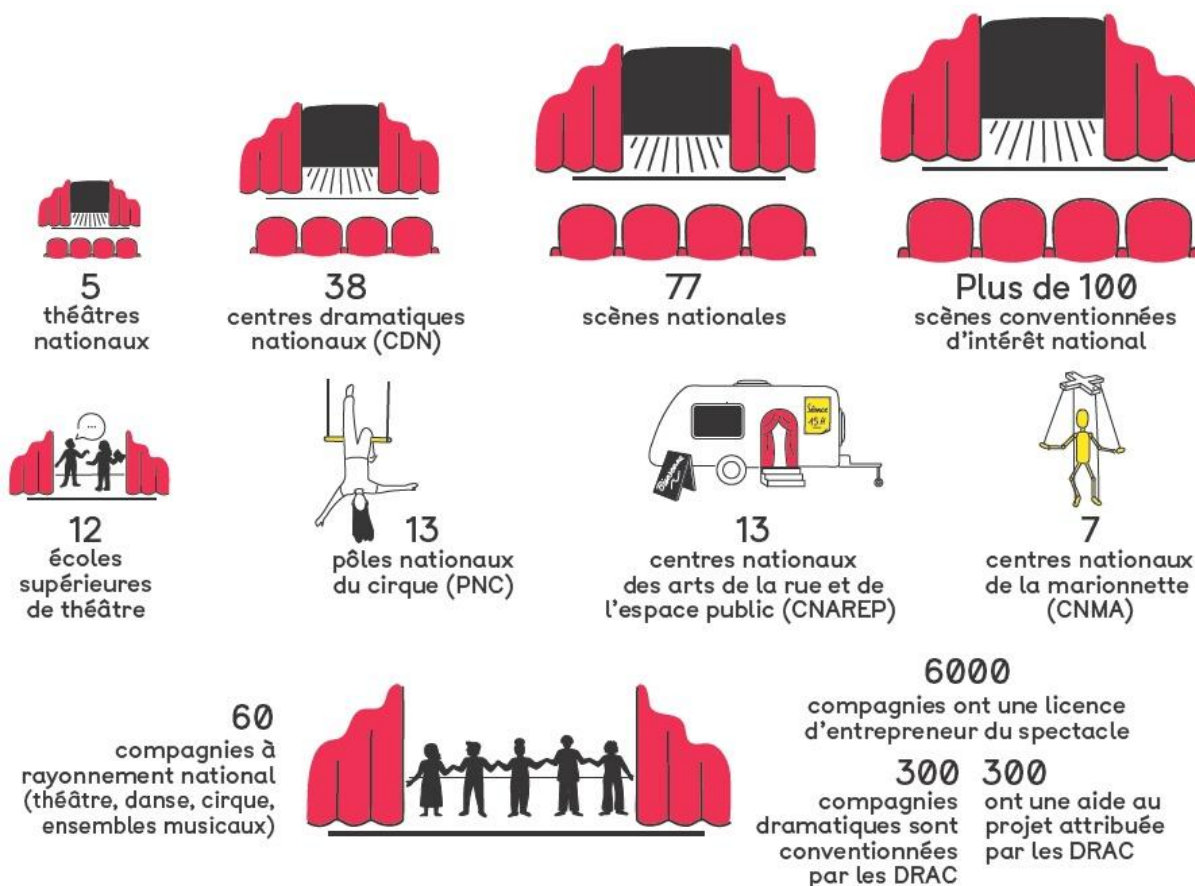
Un résultat négatif : 34k €.

	2021	2022	2023	Évolution 23/22
<b>STRUCTURE</b>	<b>-51 641 €</b>	<b>-66 360 €</b>	<b>-45 559 €</b>	<b>20 801 €</b>
Charges	128 379 €	171 632 €	207 162 €	35 530 €
Produits	76 738 €	105 272 €	161 603 €	56 330 €
<b>ACTIVITÉS</b>	<b>21 705 €</b>	<b>58 568 €</b>	<b>10 939 €</b>	<b>-47 630 €</b>
Charges	125 229 €	149 494 €	148 807 €	-687 €
Produits	146 934 €	208 062 €	159 746 €	-48 316 €
<b>AIDE COVID</b>	<b>68 196 €</b>	<b>27 764 €</b>	<b>0 €</b>	<b>-27 764 €</b>
<b>RÉSULTAT</b>	<b>38 259 €</b>	<b>19 973 €</b>	<b>-34 621 €</b>	<b>-54 593 €</b>
Charges	253 608 €	321 126 €	355 969 €	34 843 €
Produits	291 868 €	341 099 €	321 348 €	-19 750 €
dont Chiffre d'affaires	86 222 €	155 444 €	116 382 €	-39 063 €
	29,54 %	45,57 %	36,22 %	
dont Subv (hors covid)	131 162 €	146 693 €	189 197 €	42 505 €
	44,94 %	43,01 %	58,88 %	
Autofinancement	55,06 %	48,85 %	41,12 %	

P.44

## Annexe 3

### Panorama des structures publiques en France



Sources : PECQUEUR, Antoine, « Le « capitalisme culturel » à l'assaut du spectacle vivant : Pourquoi les salles de spectacles passent aux mains du privé », *Revue du Crieur*, vol. 11 / 3, La Découverte, octobre 2018, p. 136-151.



## Annexe 4

### Extrait du dépliant de la programmation 2024-2025 du Théâtre des Beaux-Arts

#### *La petite histoire du théâtre...*

En 2018, Loïc Rajouan fait l'acquisition du Théâtre des Beaux Arts, avec l'idée de le faire évoluer en un espace porteur d'un projet artistique et social : programmer des créations théâtrales exigeantes tout en restant accessibles à tou.te.s.

Ce pari déjà osé est remporté en quelques années, le Théâtre des Beaux Arts est maintenant reconnu pour la qualité de sa programmation.

Pour aller au bout de cette démarche de théâtre pour tou.te.s, l'équipe s'oriente vers la transformation de la SARL en Société Coopérative d'Intérêt Collectif. Le projet s'élargit alors immédiatement à tou.te.s les partenaires portant intérêt au projet du théâtre. Le 09 mars 2022, le théâtre devient une SCIC de 38 associé.e.s : des salarié.e.s, des compagnies, des entreprises privées, une structure parapublique, des spectateurs, et même la ville de Bordeaux.

La première SCIC d'un lieu de spectacle vivant de la région Nouvelle Aquitaine est née !

#### **> Vous aussi vous pouvez faire partie de ce projet !**

Être associé.e, à quoi ça sert ? C'est une façon de soutenir le théâtre en participant à sa gouvernance, en orientant ses choix en donnant votre avis et vos envies, en s'impliquant activement dans la vie culturelle et artistique du lieu, dans la programmation, le fonctionnement et l'organisation....

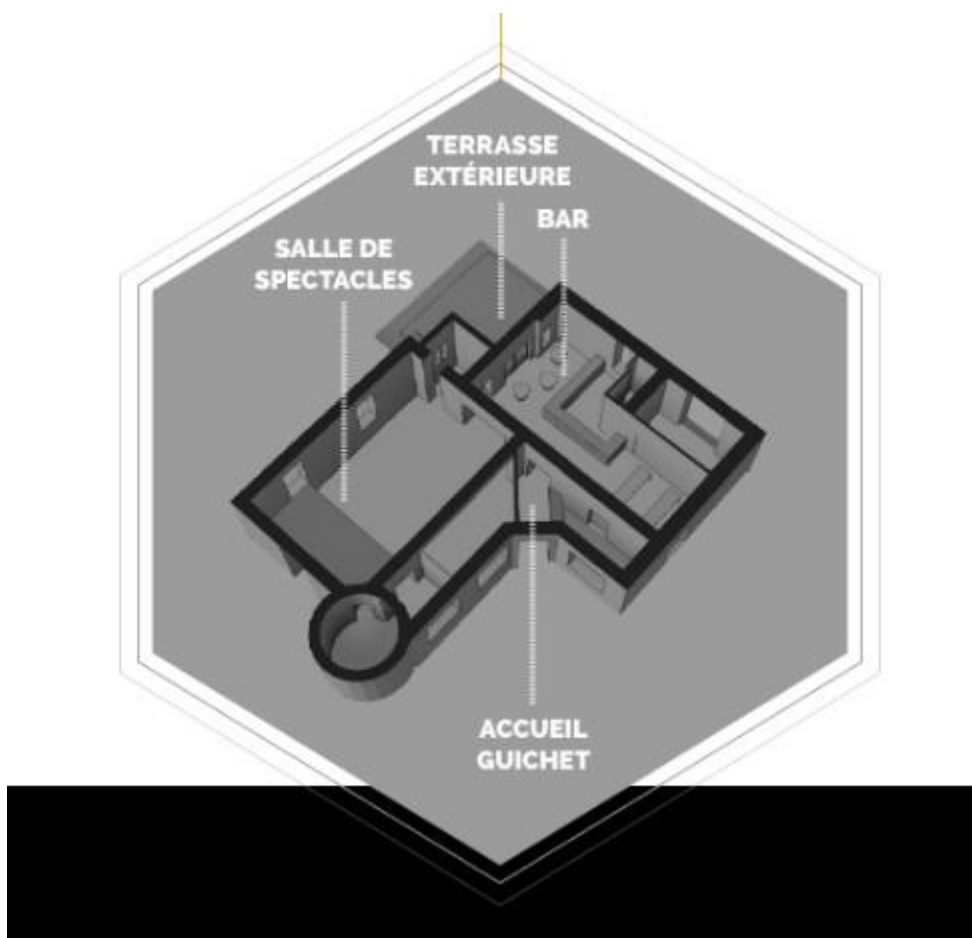
Notez aussi que ça n'est pas la seule façon d'aider ce projet ! Vous pouvez aussi soutenir en hébergeant des artistes ou en nous aidant à l'accueil. Par exemple, un soir de représentation vous serez sûrement accueilli par l'un des bénévoles du théâtre.

Bref, si comme nous vous aimez ce petit théâtre et son grand projet, venez nous en parler, appelez-nous ou écrivez-nous, et ajoutez votre nom à la liste de ceux qui soutiennent la SCIC aux côtés de Patrick, la Mairie de Bordeaux, Maëla, le Collectif Oso, Loïc, Les Créants, Tom, Une compagnie, Philippe, Romain, Carbu Prod, Kareen, Nathalie, Philippe, Origami, Muriel, Daniel, Valérie, Mediacrossing, Philippe, Eve, Emmanuel, Profilo Conseil, Marie, Odile, l'iddac, Béatrice, Frédéric, Noémie, François, les Portes qui Claquent, Benoit, Vincent, Light Motiv, Alain, Sophie, les Betty Blues, Olivier, Céline.



## Annexe 5

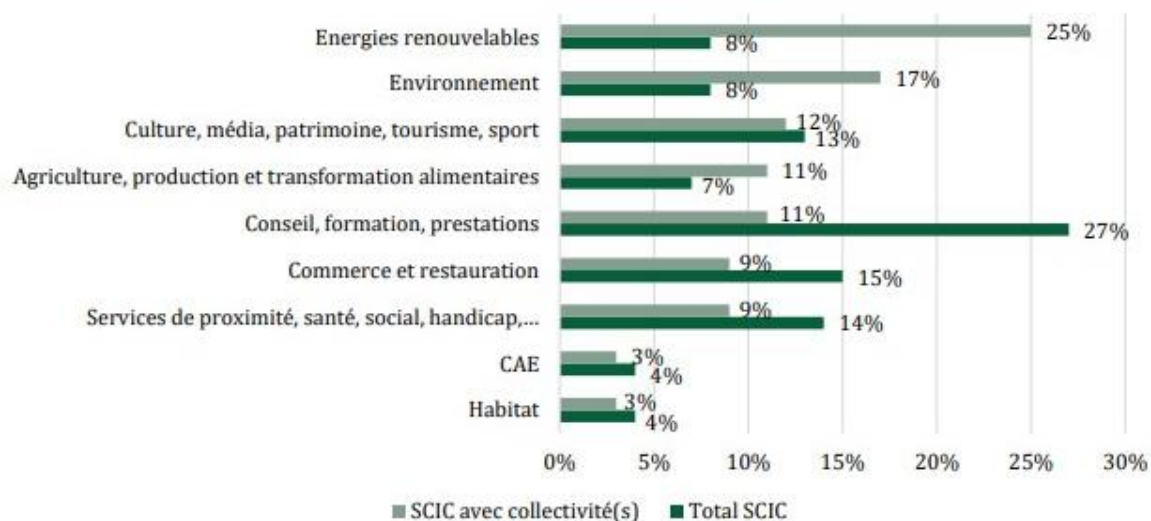
### Plan du Château du Rozier



Source : Site internet du Château du Rozier

## Annexe 6

### Répartition sectorielle d'un panel de SCIC ayant au moins une collectivité territoriale ou groupement de collectivités à leur capital



Source : CGSCOP, 2016.

## **Annexe 7**

### **Liste des sigles utilisés**

AG : Assemblée Générale

ASTP : Association pour le soutien du spectacle privé

CGSCOP : Confédération Générale des SCOP et des SCIC

CNAREP : Centres Nationaux des Arts de la Rue et de l'Espace Public (

CND : Centre National Dramatique

CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

EPIC : Établissement Public à Caractère Industriel et commercial

ESS : Economie Sociale et Solidaire

LAPAS : L'Association des Professionnel·le·s de l'Administration du Spectacle

MOOC : Massive open online course

OARA : Office Artistique de la Région Nouvelle-Aquitaine

PNC Pôles Nationaux du Cirque

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SAS : Société par Actions Simplifiée

SCIC : Société Coopérative Intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative

SYNAVI : Syndicat National des Arts Vivants

SYNDEAC : Syndicat Nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles

TNBA : Théâtre National Bordeaux Aquitaine

URSCOP : Union Régionale des SCOP et des SCIC

