LE SECTEUR DES MUSIQUES ACTUELLES À L'ÉPREUVE DES COUPES BUDGÉTAIRES : POLITIQUES CULTURELLES EN MUTATION ET STRATÉGIES D'ADAPTATION

Mémoire présenté par Charlie Maurin
Préparé sous la direction de Nicolas Combes
Année 2025-2026
Soutenu le 6 juillet 2026

Master 2 Développement Culturel et
Direction de Projets
Mention Direction de Projets et
d'Établissements Culturels (FC)

Université Lumière Lyon 2

Photo de couverture : Lou Andrieux

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Nicolas Combes, pour son accompagnement tout au long de ce travail, sa confiance, sa bienveillance et sa disponibilité, et pour avoir su, selon les moments, me challenger ou me conforter.

Mes remerciements vont à toutes les personnes qui ont accepté de me consacrer un entretien : Sarah Lepetre, Laurent Decès, Yves Bommenel, Frédéric Lapierre, Sébastien Étienne, Jérémie Desmet, Pierre Dugelay, Stéphane Krasniewski, Christophe Ernoul, Cyril Tomas-Cimmino, Olivier Jacquet, Aurélie Hannedouche, Léna Lozano, ainsi qu'une personne qui a souhaité rester anonyme, qui ont toutes et tous accepté de me dédier de leur temps avec une générosité et une franchise qui ont profondément nourri ce travail.

Merci à l'équipe pédagogique du Master DCDP, et en particulier à Camille Jutant, Sarah Cordonnier et Pierre Brini, pour leur engagement et pour cette expérience riche de découvertes et d'apprentissages.

Merci à toute la promotion pour les discussions, les échanges et les moments partagés qui resteront gravés.

Merci à Elena, Sylvain, Baptiste, Marc, Patricia, Aude et Sarah pour leurs relectures attentives.

Merci à mon ami Matthieu et à ma compagne Elena, présents tout au long de cette démarche.

Merci enfin à la direction de Tandem : à Marc, qui m'a soufflé l'idée de cette reprise d'étude, et à Patricia, pour sa confiance.

Merci à mes parents, Sylvain et Janine, pour leur amour et leur soutien indéfectible.

SOMMAIRE

Remerciements 2

Résumé 7

Abstract 8

Sigles et abréviations 9

Introduction 10

Problématique et hypothèses 13

Précisions terminologiques et limites de la recherche 14

Méthodologie 15

Genèse de la recherche 15

Entretiens et corpus 16

Liste des entretiens 17

Corpus bibliographique 18

1. Des politiques culturelles en mutation 19

1.1. Un contexte budgétaire dégradé qui contraint les choix culturels 19

1.1.1. Des finances publiques sous pression : le cadre de légitimation des arbitrages culturels 19

1.1.1.1. Une dette accumulée invoquée pour légitimer le recul des dépenses 19

1.1.1.2. Des dotations en baisse qui transmettent la contrainte aux collectivités 20

1.1.2. Des budgets culturels en recul à tous les échelons : une configuration inédite 21

1.1.2.1. Les collectivités, premiers financeurs de la culture, en première ligne des coupes 21

1.1.2.2. Une tendance structurelle qui s'accélère depuis 2024 22

1.1.2.3. Des baisses différenciées selon les échelons, mais une direction commune 24

1.1.3. Dans les musiques actuelles : Des structures aux profils de financement hétérogènes, différemment exposées aux arbitrages 27

1.1.3.1. Les lieux de diffusions face aux retraits publics 27

1.1.3.2. Les festivals : entre fragilité structurelle et aléas de fréquentation 29

1.1.3.3. Les coopératives : un faible taux de subvention qui n'immunise pas contre la crise 30

1.1.3.4. Un mouvement national documenté : la convergence des situations malgré l'hétérogénéité des profils 32

1.2. De l'austérité à l'hostilité ? la fin du consensus transpartisan 33

1.2.1. Le retrait présenté comme une nécessité comptable 34

1.2.1.1. Un discours de préservation qui masque une baisse réelle en euros constants 34

1.2.1.2. Au niveau territorial : la culture comme compétence facultative 34

1.2.2. La rupture d'un consensus historique : quand le financement de la culture devient un terrain de positionnement politique 35

1.2.3. Une perte d'influence du secteur culturel 37

1.2.3.1. Une culture marginalisée dans le débat politique et médiatique 37

1.2.3.2. La culture comme cible des discours populistes 39

1.2.3.3. Un secteur qui a contribué à son propre éloignement des classes populaires 40

1.3. Des politiques culturelles en recomposition 42
1.3.1. La décentralisation culturelle à l'épreuve 42
1.3.1.1. Le système de financement croisé sous tension 42
1.3.1.2. Une organisation territoriale aux fragilités structurelles que la crise rend visibles 43
1.3.1.3. Des décisions sans concertation dont les structures absorbent seules les effets 44
1.3.2. D'autres mutations à l'œuvre dans les politiques culturelles 45
1.3.2.1. La protection des labels, au prix d'une concentration des ressources sur l'existant 45
1.3.2.2. De la subvention de fonctionnement à l'appel à projets 47
1.3.2.3. Une relation entre les acteurs culturels et les élus qui se dégradent 48
1.3.3. Que nous apprennent les politiques culturelles ailleurs en Europe ? 49
1.3.3.1. Une raréfaction des fonds publics à l'échelle européenne 49
1.3.3.2. Des modèles culturels divergents face à des contraintes partagées 50
1.3.3.3. Des menaces communes : montée des régimes illibéraux et instrumentalisation de la culture. 52

2. La contraction des financements publics et ses effets dans le secteur des musiques actuelles 53

2.1. Un contexte économique déjà fragile 53
2.1.1. Musiques actuelles : Un modèle hybride sous tension 53
2.1.1.1. Une économie mixte constitutive 53
2.1.1.2. Densification de l'offre culturelle et publics fragmentés 55
2.1.2. Un effet ciseaux, aggravé par le contexte récent 56
2.1.2.1. Un déséquilibre antérieur à la crise de 2025 56
2.1.2.2. Une triple inflation : générale, sectorielle, spéculative 58
2.1.2.3. La montée en puissance des grandes jauges : externalités négatives sur l'écosystème 59
2.1.3. Des vulnérabilités différenciées selon les modèles de financement 61
2.1.3.1. Ce que les données agrégées révèlent 61
2.1.3.2. Trois configurations issues des entretiens 62

2.2. Des missions culturelles et artistiques compromises par la contrainte budgétaire 64
2.2.1. Une programmation qui se rétrécit et se standardise 64
2.2.1.1. Annulations et réduction du volume d'activité 64
2.2.1.2. Le repli sur les « têtes d'affiches » : quand la prise de risque artistique devient un luxe 65
2.2.1.3. La fragilisation de la « middle class » artistique : un effet de polarisation 66
2.2.2. L'accompagnement des artistes émergents : victime des arbitrages 67
2.2.3. L'action culturelle en recul : le piège de la délégitimation 68
2.2.4. Des effets en cascade sur l'écosystème : producteurs, tourneurs, prestataires 70

2.3. Les structures sous tension 72
2.3.1. Le coût humain de la situation 72
2.3.1.1. Emplois supprimés, contrats non renouvelés : la précarisation silencieuse 72
2.3.1.2. Suractivité et point de rupture : faire autant avec moins 73
2.3.1.3. Souffrance au travail et désaffection des métiers : une crise d'attractivité des métiers culturels. 74
2.3.2. La mission de service public fragilisée : ce qu'il reste quand les moyens s'évaporent 76
2.3.3. La transition écologique à l'épreuve des coupes 79
2.3.3.1. La transition écologique comme nouvelle condition du financement public 79
2.3.3.2. Entre engagement sincère et marges d'action contraintes 80
2.3.3.3. De la mesure à la transformation : les limites du technosolutionnisme 82

3. Face à la crise : résistances, adaptations et perspectives dans les musiques actuelles 84

3.1. Résister : refonder la légitimité du financement public de la culture 84
3.1.1. Réaffirmer l'intérêt général sans s'auto-proclamer 84
3.1.1.1. Les raisons historiques de l'investissement public dans les musiques actuelles 84
3.1.1.2. Des résultats réels, des objectifs inaboutis 84
3.1.1.3. Du paradigme de la démocratisation aux droits culturels : un déplacement nécessaire 86
3.1.2. Déconstruire l'argument du gouffre financier 89
3.1.3. La mobilisation collective de la filière : vers une politisation de la crise 91

3.2. S'adapter : les stratégies des structures face à la contrainte 93
3.2.1. Recomposer le projet : ajustements de format, de rythme et de partenariats 93
3.2.1.1. Ajuster les formats et les rythmes d'activité 94
3.2.1.2. Recomposition des partenariats 95
3.2.1.3. Recentrer le projet artistique 96
3.2.2. Diversifier les ressources : entre nécessité et limites 97
3.2.2.1. Optimiser les ressources propres 98
3.2.2.2. Mobiliser des financements externes 100
3.2.2.3. Développer de nouvelles activités 102
3.2.3. Coopérations, mutualisations et modèles alternatifs 103
3.2.3.1. Mettre en commun des moyens 103
3.2.3.2. Mettre en commun des projets 104
3.2.3.3. Refonder la gouvernance 106

3.3. Se réinventer : quelles politiques culturelles pour demain ? 108
3.3.1. Réinventer les cadres institutionnels 109
3.3.1.1. Déplafonner la taxe CNM : vers une fiscalité plus juste 109
3.3.1.2. Clarifier la compétence culturelle dans l'architecture territoriale 109
3.3.1.3. De nouveaux outils de financement indirect ? 111
3.3.2. Les propositions des acteurs 112
3.3.2.1. Réformer les rapports entre structures labellisées et marché 113
3.3.2.2. Réancrer la culture dans les territoires 113
3.3.2.3. Repenser la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle 115
3.3.2.4. Coopérer pour résister et inventer 117
3.3.3. Réflexion personnelle sur le financement de la culture 118
3.3.3.1. Une contribution de solidarité sur les grandes jauges 118
3.3.3.2. Ouvrir les labels sur leurs territoires 120
3.3.3.3. Des pôles ressources territoriaux : investir pour mutualiser 122

4. Des outils issus de la recherche 124

4.1. (RE)QUESTIONNER SON MODÈLE 124
4.1.1. Genèse et cheminement 124
4.1.2. Présentation de l'outil 126

4.2. Coop Musique Sud : une cartographie collaborative comme outil de mutualisation 128
4.2.1. Genèse et ancrage dans la recherche 128
4.2.2. Le choix du territoire : entre ancrage local et échelle régionale 129
4.2.3. Mise en place de l'outil technique 130
4.2.4. Mode d'emploi 131

Conclusion *133*

Bibliographie *138*

Outil : (RE)QUESTIONNER SON MODELE *147*

Annexes *154*

Tableau récapitulatif des structures interrogées **154**

Exemple grille d'entretien – salles, SMAC, festivals **157**

Entretien avec Sarah Lepetre **158**

Entretien avec Laurent Decès **161**

Entretien avec Yves Bommenel **165**

Entretien avec Frédéric Lapierre **174**

Entretien avec Sébastien Étienne **181**

Entretien avec Christophe Ernoul **192**

Entretien avec Stéphane Krasniewski **198**

Entretien avec Aurélie Hannedouche **205**

Entretien avec un Agent Territorial **210**

Entretien avec Léna Lozano **217**

Entretien avec Jérémie Desmet **224**

Entretien avec Cyril Tomas-Cimmino **230**

Entretien avec Olivier Jacquet **236**

Entretien avec Pierre Dugelay **242**

Résumé

En 2025, les budgets culturels des collectivités territoriales ont enregistré des baisses d'une ampleur inédite, dont les structures du secteur des musiques actuelles mesurent déjà les effets. Ces structures, qu'il s'agisse de salles de diffusions labellisées Scènes de Musiques Actuelles ou non, de festivals ou de coopératives culturelles, reposent sur un équilibre économique structurant : la combinaison de subventions publiques, de recettes propres et de ressources privées leur permet de déployer des missions artistiques, culturelles et territoriales. C'est précisément cet équilibre qui se trouve aujourd'hui remis en question.

Ces baisses budgétaires ne s'expliquent pas seulement par des contraintes conjoncturelles : elles traduisent une accélération du recul de la dépense publique culturelle amorcé depuis quelques années, accompagnée d'une rupture du consensus historique autour de la légitimité du financement public de la culture. Un mouvement comparable s'observe dans plusieurs pays européens, fragilisant des secteurs culturels aux configurations pourtant très différentes.

Dans les musiques actuelles, la contraction des ressources publiques se combine avec un contexte économique complexe, fait de hausse structurelle des coûts de production et de phénomènes liés à la concentration économique dans le secteur, pour former un effet de ciseau qui met en danger non seulement l'équilibre économique des structures, mais leur raison d'être : leurs missions de diffusion, d'accompagnement artistique et d'action culturelle sont amputées, leurs équipes fragilisées, et la transition écologique mise en difficulté.

Face à cette contrainte, le secteur ne reste pas inerte. Ses représentants se mobilisent collectivement pour défendre la diversité artistique, le soutien à l'émergence et l'accessibilité comme autant de biens communs que le marché seul ne peut garantir. Les structures cherchent par ailleurs des réponses concrètes en recomposant leurs projets, en diversifiant leurs ressources ou en développant des formes de coopération.

Enfin, des perspectives de réforme des cadres institutionnels et des propositions pour une politique culturelle renouvelée sont ici esquissées, nourries des voix des acteurs rencontrés au fil de l'enquête, et accompagnées de la présentation d’outils issus du travail de recherche.

Abstract

In 2025, the cultural budgets of local and regional authorities in France recorded cuts of unprecedented scale, the consequences of which are already being felt across the contemporary music sector. These structures, whether officially designated SMAC venues (Scènes de Musiques Actuelles), unlabelled concert halls, festivals, or cultural cooperatives, depend on a structuring economic balance: the combination of public subsidies, earned income, and private resources enables them to pursue artistic, social, and territorial missions of general interest. It is precisely this balance that is now under threat.

These budgetary cuts cannot be attributed solely to short-term fiscal pressures. They reflect an acceleration of the decline in public cultural expenditure that has been underway for several years, alongside a growing fracture in the longstanding consensus around the legitimacy of state funding for culture. A comparable dynamic can be observed across several European countries, weakening cultural sectors whose institutional configurations are nonetheless markedly different.

The reduction in public resources is compounded by a complex economic context, marked by a structural rise in production costs and dynamics linked to increasing economic concentration within the sector. Together, these factors create a “scissor effect” that threatens not only the financial stability of organizations, but also their very purpose: their missions of artistic dissemination, artist support, and cultural outreach are being curtailed, their teams are becoming more vulnerable, and ecological transition efforts are being undermined.

The sector, however, is not without response. Its representatives are mobilising collectively to defend artistic diversity, support for emerging talent, and cultural accessibility as common goods that market mechanisms alone cannot guarantee. Individual organisations are also seeking concrete solutions by reconfiguring their projects, diversifying their revenue streams, and developing new forms of cooperation.

Finally, this thesis outlines prospects for reforming existing institutional frameworks and puts forward proposals for a renewed cultural policy, drawing on the voices of practitioners encountered throughout the fieldwork, and accompanied by the presentation of practical tools developed from the research.

Sigles et abréviations

CACTÉ : Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique

CISV : Crédit d'impôt spectacle vivant

CNM : Centre national de la musique

CPO : Convention pluriannuelle d'objectifs

DGCA : Direction générale de la création artistique

DRAC : Direction régionale des affaires culturelles

DSP : Délégation de service public

EAC : Éducation artistique et culturelle

EPCC : Établissement public de coopération culturelle

EPIC : Établissement public à caractère industriel et commercial

FEDELIMA : Fédération des lieux de musiques actuelles

FONPEPS : Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle

LCAP : Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine

Live DMA : Live music venue Data, Maps and Analysis

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

MJC : Maison des jeunes et de la culture

NOTRe : Loi portant nouvelle organisation territoriale de la République

NPM : New Public Management

OPC : Observatoire des politiques culturelles

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SMA : Syndicat des musiques actuelles

SMAC : Scène de musiques actuelles

SOLIMA : Schéma d'orientation et de développement des lieux de musiques actuelles

UFISC : Union fédérale d'intervention des structures culturelles

Introduction

En juillet 2025, Télérama titrait « *Budget alloué à la culture en 2025 : une baisse historique et alarmante* »[1]. Le titre résumait ce que l'ensemble du secteur culturel vivait depuis plusieurs mois : des collectivités territoriales qui baissaient leurs budgets culture et des structures qui en ressentaient déjà les effets. Dans le secteur des musiques actuelles, la situation est paradoxale. Les indicateurs semblent globalement positifs : la billetterie atteint des niveaux records, la fréquentation progresse[2], les plateformes numériques diffusent la musique à une échelle inédite[3]. Pourtant, comme le formule la campagne collective « + que la musique », portée par six organisations représentatives du secteur indépendant, « *l'avenir des acteur·ices indépendant·es et œuvrant pour l'intérêt général n'a jamais été aussi inquiétant* »[4]. Derrière ces chiffres, les modèles économiques de ces acteurs aux profils contrastés, salles de diffusion, Scènes de Musiques Actuelles, festivals, coopératives culturelles, structures de production, sont en tension. Ils partagent pourtant une caractéristique structurante : leur équilibre financier repose sur une combinaison de subventions publiques, de recettes propres et, dans des proportions variables, de ressources privées. C'est précisément cet équilibre qui se trouve aujourd'hui remis en question.

La politique culturelle française s'est construite par strates successives, chacune laissant une empreinte durable sur les structures et les valeurs qui organisent encore aujourd'hui le secteur. Après la seconde guerre mondiale, c'est d'abord le théâtre et les MJC (Maison des Jeunes et de la Culture) qui structurent la présence culturelle publique sur les territoires, portant l'idéal d'une culture accessible à tous et d'un lien social à reconstruire. André Malraux, nommé ministre des Affaires culturelles en 1959, ancre ensuite la politique culturelle dans un projet ambitieux de démocratisation : rendre accessibles les grandes œuvres de l'humanité au plus grand nombre, via un réseau de maisons de la culture déployées sur le territoire. Malgré des remises en question de ce modèle, centrées sur l'excellence

[1] Télérama, « Budget alloué à la culture en 2025: une baisse historique et alarmante », juillet 2025 https://www.telerama.fr/debats-reportages/budget-alloue-a-la-culture-en-2025-une-baisse-historique-et-alarmante-7026548.php

[2] Centre national de la musique (CNM), *La Diffusion Live en 2024*, juillet 2025. https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/07/CNM_Diffusion-live-en-2024_Publication-1.pdf

[3] Syndicat national de l'édition phonographique (SNEP), *Bilan du marché de la musique 2025 en France*, mars 2026 https://snepmusique.com/category/chiffres-ressources/

[4] Campagne « + que la musique », co-portée par le SMA, la Fedelima, le Félin, le Férarock, Reset et De Concert. https://plusquelamusique.org/contexte/

artistique, dès les années 1970, il sera étendu par Jack Lang, nommé ministre en 1981, qui introduit le concept de démocratie culturelle, fondée sur l'égale dignité de toutes les formes d'expression et le décloisonnement des pratiques. C'est également sous Lang que s'opère un tournant majeur pour comprendre la situation actuelle : les lois de décentralisation de 1982-1983 transfèrent aux collectivités territoriales des compétences nouvelles et font d'elles des acteurs incontournables du financement culturel[5]. Régions, départements et communes deviennent les premiers financeurs de la culture en France, dans un système de financement croisé entre l'État et les territoires qui constitue encore aujourd'hui le fondement du modèle de financement du secteur[6].

C'est dans ce contexte d'ouverture et de territorialisation que les « musiques actuelles » obtiennent progressivement une reconnaissance institutionnelle. Le programme des cafés-musiques, lancé en 1991, en constitue une première traduction concrète : il s'agissait alors de *« recréer ce lien social qui s'est délité entre les institutions représentant la société établie et ce corps social flou que l'on nomme les jeunes »*[7], à travers des projets mêlant convivialité, diffusion de concerts et pratiques musicales. L'appellation « *Scènes de musiques actuelles* » apparait au milieu des années 1990 et prend, à partir de 1996, la forme d'un dispositif de conventionnement permettant d'exprimer une reconnaissance de la part de l'État et de délimiter un nouveau financement à destination des lieux de diffusion. Les SMAC émergent ainsi à cette période, en réponse aux associations porteuses de projet, mais aussi aux collectivités territoriales qui ont commencé à investir dans des équipements dédiés depuis le début des années 1990[8]. Le label est ensuite reconnu par la circulaire du 31 août 2010, qui confirme les Scènes de Musiques Actuelles comme l'un des dix labels nationaux du spectacle vivant, puis consolidé par la loi LCAP du 7 juillet 2016 qui lui confère le statut de label d'État, décliné par un nouveau cahier des missions et des charges fixées par l'arrêté du 5 mai 2017[9].

[5] « Une courte histoire des politiques culturelles », cours de Pascale Bonniel Chalier, mars 2025
[6] Ministère de la Culture, *Financement de la culture*, consulté le 11 mai 2026. https://www.culture.gouv.fr/themes/financement-de-la-culture
[7] François Bensignor, « Cafés-musiques, le délicat mariage du culturel et du social », *Hommes & Migrations*, n° 1181, 1994, https://www.persee.fr/doc/homig_1142-852x_1994_num_1181_1_2331
[8] Opale/CRDLA Culture, *Le lieu de musiques actuelles*, fiche repères, 2018. URL : https://www.opale.asso.fr/IMG/pdf/2018_opale_crdla_fiche_reperes_lieu_maa.pdf
[9] Commission nationale des musiques actuelles, rapport de synthèse, 1998 ; arrêté du 5 mai 2017.

Les années 2000 voient ainsi la filière se structurer et se développer, avec la multiplication des festivals et la consolidation des Scènes de Musiques Actuelles. Mais cette période voit aussi s'amorcer la crise du disque et les premières tensions sur les modèles de financement du secteur, entre hausse des cachets et concentration croissante du marché du spectacle vivant[10].

Ces tensions structurelles ont été brutalement révélées et amplifiées par la crise sanitaire. Si les difficultés actuelles du secteur culturel n'en sont pas une conséquence directe, le Comité Économique, Social et Environnemental (CESE) soulignait dès 2023 que « *le cumul des crises porte en lui une menace très sérieuse* » : des modèles économiques déjà contraints avant les confinements en sont ressortis très fragilisés, soulevant la question de leur pérennité et menaçant « *la globalité du modèle culturel dans ce qu'il avait de bénéfique : diversité artistique, présence sur les territoires, adresse au plus grand nombre* » [11]. La reprise post-Covid a pourtant affiché des indicateurs en apparence rassurants. Les recettes de billetterie du spectacle vivant musical atteignent 1,6 milliard d'euros en 2024, pour une fréquentation de 37 millions de spectateurs, selon le CNM. Mais cette croissance masque des fragilités croissantes : le nombre de festivals payants recule, les annulations se multiplient sous l'effet de difficultés financières, et le prix moyen du billet progresse de 10 %[12]. La hausse des coûts de production, énergie, matériel technique, cachets artistiques, érode les marges, tandis que les subventions publiques amorcent une contraction sévère.

C'est ce que confirme le baromètre des budgets culturels des collectivités territoriales 2025 de l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC) : 2025 marque une rupture, avec une tendance à la baisse des subventions publiques « *inédite par son ampleur* », affectant particulièrement les régions et les départements, et dont les effets se font « *vivement ressentir*

[10] G. Guibert et D. Sagot-Duvauroux, Musiques actuelles: ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle, Paris, Irma, 2013.
[11] Vincent Moisselin (rapp.), *Crise du secteur culturel : l'urgence d'agir*, avis du Conseil économique, social et environnemental, novembre 2023, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2023/2023_11_crise_culture.pdf
[12] Centre national de la musique (CNM), *La diffusion live en 2024. Analyse détaillée par région*, mai 2025, https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/05/Diffusion-Live-2024_Focus-Regions_publication.pdf

au niveau des subventions versées aux associations culturelles »[13]. C'est dans ce contexte que ce mémoire prend sa source, et que la question suivante s'est imposée.

Problématique et hypothèses

Ce mémoire cherche à répondre à la question suivante : Comment les baisses de subventions publiques dans le secteur culturel affectent-elles le secteur des musiques actuelles en France, et quelles stratégies les acteurs développent-ils pour y faire face ou s'y adapter ?

Trois hypothèses structurent la démarche. La première est que les baisses de financement ne constituent pas un phénomène conjoncturel : elles s'inscrivent dans un recul structurel de la dépense publique culturelle, accompagné d'une inflexion idéologique dont les effets dépassent la seule question budgétaire. La première partie du mémoire documente ce contexte : elle retrace les baisses des budgets culturels, analyse les mutations des politiques culturelles françaises et les mécanismes par lesquels la contrainte budgétaire se transmet aux structures. Elle s'intéresse également au contexte européen pour examiner si des dynamiques similaires sont à l'œuvre dans des secteurs aux configurations pourtant distinctes.

La deuxième hypothèse est que ce retrait met en danger non seulement l'équilibre économique des structures, mais leur raison d'être même : missions artistiques, sociales et territoriales. La deuxième partie en observe les effets concrets, en partant des spécificités économiques du secteur des musiques actuelles pour mesurer ce que les baisses de financement font aux projets, aux équipes et aux engagements en faveur de la transition écologique.

La troisième hypothèse est qu'une recomposition est en cours, dans laquelle les acteurs déploient des stratégies d'adaptation qui méritent d'être documentées et analysées, avec une attention particulière portée aux structures coopératives, dont l'intuition était qu'elles pourraient présenter une résilience spécifique face au retrait du financement public. La troisième partie rend compte de cette inventivité, des stratégies déployées aux propositions que les acteurs rencontrés formulent pour une reconfiguration des politiques

[13] Vincent Guillon et Samuel Périgois, « Baromètre 2025 sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales », Observatoire des politiques culturelles, octobre 2025. https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-2025/

culturelles. Ces analyses nourrissent également quelques réflexions prospectives personnelles, esquissées à partir des matériaux de l'enquête. Ce travail se conclura par la présentation de deux outils pratiques conçus en parallèle du mémoire, (RE)QUESTIONNER SON MODÈLE et Coop Musique Sud, présentés en quatrième partie.

Précisions terminologiques et limites de la recherche

Ce travail mobilise régulièrement des termes institutionnels qu'il convient de clarifier d'emblée. Le financement public de la culture en France repose sur deux piliers principaux. Le premier est le ministère de la Culture, administration centrale de l'État, dont l'action territoriale est assurée par les Directions régionales des affaires culturelles, les DRAC, services déconcentrés présents dans chaque région française et interlocuteurs directs des structures culturelles pour l'attribution des subventions et des labels de l'État[14]. Le second pilier est constitué des collectivités territoriales, définies à l'article 72 de la Constitution comme les communes, les départements, les régions, les collectivités à statut particulier et les collectivités d'outre-mer[15]. Le financement de la culture fonctionne ainsi selon une logique de financements croisés qui est constitutive du modèle économique des structures de musiques actuelles, et dont les évolutions sont au cœur de ce mémoire.

Par « musiques actuelles », on entend le périmètre défini par le ministère de la Culture, qui regroupe le rock, la pop, le jazz, les musiques électroniques, le hip-hop, les musiques traditionnelles et la chanson. Le label Scène de Musiques Actuelles (SMAC) désigne les structures ayant reçu une reconnaissance de l'État en contrepartie de missions définies : diffusion, accompagnement des artistes et action culturelle. Concrètement, ce label ouvre droit à un financement de l'État via la DRAC, formalisé par une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO), et implique un cofinancement des collectivités territoriales[16]. En 2023, on compte 92 structures labellisées[17].

---

[14] Ministère de la Culture, *Directions régionales des affaires culturelles (DRAC)*, https://www.culture.gouv.fr/regions

[15] Constitution de la République française du 4 octobre 1958, article 72, alinéa 1er, dans sa rédaction issue de la loi constitutionnelle n° 2003-276 du 28 mars 2003. https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000006527579/2026-05-11

[16] Décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques. *Journal officiel de la République française*. https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034697436

[17] Fedelima, *Données sur les SMAC*, 2023. https://www.fedelima.org/article540.html

La démarche assume plusieurs limites. Ce mémoire se concentre sur la dimension du spectacle vivant de ces musiques, c'est-à-dire les concerts ou « la musique live »[18]. La partie phonographique de la filière ne sera pas abordée, sauf lorsqu'elle éclaire directement les dynamiques économiques ou les stratégies des structures étudiées. Saisir des dynamiques à l'œuvre à l'échelle macro tout en observant leurs effets sur des structures individuelles implique nécessairement des angles morts. Le panel constitué, bien que volontairement diversifié, ne prétend pas à l'exhaustivité : il regroupe des SMAC, des salles non labellisées, des festivals, des structures de production de spectacle, et des coopératives culturelles, dont l'organisation transversale permet d'accéder simultanément à plusieurs corps de métier. Le secteur est par ailleurs d'une grande hétérogénéité, ce qui rend difficile toute lecture homogène. Ce travail assume cette limite en privilégiant la diversité du panel plutôt que la prétention à la généralisation.

Méthodologie

Genèse de la recherche

Ce travail prend sa source dans un contexte professionnel situé : je suis salarié du secteur des musiques actuelles, en poste au sein d'une SMAC, confronté aux effets concrets des arbitrages budgétaires. Le point de départ de la réflexion était une intuition : celle d'un désengagement progressif et délibéré de la puissance publique vis-à-vis du secteur culturel. C'est Nicolas Combes, directeur de ce mémoire, qui a rappelé que cette intuition était une hypothèse de travail, et non un constat établi, que ce travail de recherche allait devoir confirmer ou infirmer. C'est à partir de là que l'enquête a réellement débuté, en juillet 2025. La difficulté principale aura été celle de la distance nécessaire : partir d'un endroit particulier du secteur, avec les représentations que cela implique, tout en rendant compte d'un objet qui le dépasse largement. Cette tension entre engagement professionnel et exigence académique impose une vigilance constante, d'autant que ma propre structure est concernée par les phénomènes analysés.

[18] Ministère de la Culture, « Spectacle vivant », disponible en ligne : www.culture.gouv.fr/themes/spectacle-vivant

Entretiens et corpus

L'une des méthodes centrales de ce mémoire est la conduite d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs positionnés à différents endroits du secteur des musiques actuelles. Le panel constitué cherche à restituer la diversité des positions et des expériences, sans prétendre à l'exhaustivité.

Au niveau des structures, on trouve des directions de SMAC, de salles, de festivals et de coopératives culturelles. Il a semblé également nécessaire d'intégrer des points de vue extérieurs aux structures de diffusion : représentante d'un syndicat professionnel, chargé de mission musiques d'un département, conseiller musiques actuelles à la DRAC, ainsi qu'une coordinatrice d'un réseau européen de salles de concerts. Ces entretiens permettent d'éclairer les mêmes dynamiques depuis des positions différentes : celle des financeurs et des institutions d'un côté, celle d'un réseau européen de l'autre, offrant un point de comparaison avec la situation d'autres pays.

Les entretiens ont été conduits entre juillet 2025 et mars 2026. Ils ont pris la forme d'échanges semi-directifs, d'une durée variable (de 30 minutes à 2 heures 30), menés à partir de grilles adaptées à chaque profil d'interlocuteur. Les enregistrements des entretiens ont été réalisés avec l'accord des personnes concernées et des retranscriptions sont consultables en annexe. Elles constituent les sources primaires de ce travail et sont citées dans le corps du texte comme telles.

Cette approche semi-directive, fondée sur des grilles construites spécifiquement pour chaque profil d'interlocuteur, maintient un socle de questions communes et nous permet ainsi par la suite de comparer les situations et les représentations. Cette méthode vise à libérer la parole des personnes interrogées tout en maintenant le cap sur les thématiques centrales de la recherche. Elle implique une adaptation en temps réel : certaines questions ont été abandonnées ou reformulées en cours d'entretien selon les orientations prises par la discussion. Les grilles s'articulent autour de cinq axes : évolution des financements publics, impact sur l'activité, lecture politique de la situation, stratégies d'adaptation et perspectives. Un exemple de grille est disponible en annexe, page 158.

Deux entretiens font l'objet d'un traitement distinct. Celui mené avec le chargé de mission musiques d'un département a donné lieu, à la demande de l'interviewé, à une anonymisation complète : soucieux de pouvoir s'exprimer librement, il a souhaité que ni son

nom ni sa collectivité ne soient identifiables. Celui mené avec Sarah Lepetre, directrice de La Meson et du Festival Au Large à Marseille, n'a pas pu être enregistré. La retranscription repose sur des prises de notes réalisées durant l'échange.

Liste des entretiens

Les retranscriptions sont disponibles en annexe à partir de la page 159.

1. Lepetre Sarah, directrice de La Meson (association, salle de concerts, école de flamenco et lieu de résidence artistique) et du Festival Au Large, Marseille (22 juillet 2025). *(Notes de terrain)*
2. Decès Laurent, directeur de la SMAC Stereolux, projet artistique et culturel porté par l'association Songo, Nantes (23 juillet 2025).
3. Bommenel Yves, directeur du développement d'Illusion & Macadam, coopérative culturelle structurée en SCIC regroupant onze structures, Montpellier (4 septembre 2025).
4. Lapierre Frédéric, directeur de la SMAC La Belle Électrique, SCIC, Grenoble (11 septembre 2025).
5. Étienne Sébastien, directeur de la SMAC L'Autre Canal, EPCC, Nancy (12 septembre 2025).
6. Ernoul Christophe, conseiller musiques actuelles, DRAC PACA (29 septembre 2025).
7. Krasniewski Stéphane, directeur des Suds à Arles, festival de musiques du monde, association, et président du SMA, Arles (1er octobre 2025).
8. Hannedouche Aurélie, directrice du SMA, organisation syndicale représentative nationale du secteur des musiques actuelles (6 octobre 2025).
9. Un chargé de mission musique dans un département, souhaitant garder l'anonymat (8 octobre 2025).
10. Lozano Léna, Research Officer chez Live DMA, réseau européen de salles de diffusion de musique (13 octobre 2025).
11. Desmet Jérémie, directeur de la SMAC Le Cargo, gérée par l'association Arts Attack ! Caen (22 octobre 2025).

12. Tomas-Cimmino Cyril, directeur de Bi:Pole et du festival Le Bon Air, structure associative dont l'activité de booking, production, management et édition est déployée via plusieurs SAS filiales, Marseille (23 octobre 2025).
13. Jacquet Olivier, directeur de Grand Bonheur, coopérative culturelle structurée en SCIC regroupant onze structures, Marseille (28 octobre 2025).
14. Dugelay Pierre, directeur du Périscope, SMAC axée sur le jazz et les musiques improvisées, Lyon (6 mars 2026).

Corpus bibliographique

Ce mémoire s'inscrit dans le champ des politiques culturelles, qui constitue son cadre disciplinaire de référence. Pour instruire les questions qu'il pose, il mobilise des outils empruntés à l'économie de la culture, afin d'analyser les modèles de financement et les effets de la contrainte budgétaire sur les organisations culturelles, et à la science politique et à l'analyse des politiques publiques, pour examiner les mutations institutionnelles, les reconfigurations des rapports entre État et collectivités territoriales, et les changements idéologiques qui accompagnent ces transformations.

Le corpus bibliographique reflète cette diversité d'approches. Les ouvrages académiques sur les politiques culturelles, l'économie de la culture et la sociologie du secteur constituent le socle théorique du travail. Ils sont complétés par des revues spécialisées, notamment L'Observatoire des Politiques Culturelles et Nectart, et par des enquêtes sectorielles produites par les organisations professionnelles : SMA, Fedelima, CNM, Live DMA. Les données macroéconomiques sur les finances publiques et les budgets culturels des collectivités territoriales permettent de quantifier et de contextualiser les phénomènes analysés. Enfin, articles de presse, émissions et podcasts ont permis de saisir les débats du secteur dans leur immédiateté, notamment lorsqu'ils précèdent ou accompagnent des évolutions institutionnelles encore non documentées par la littérature académique.

1. Des politiques culturelles en mutation

1.1. Un contexte budgétaire dégradé qui contraint les choix culturels

1.1.1. Des finances publiques sous pression : le cadre de légitimation des arbitrages culturels

Pour comprendre ce qui se passe aujourd'hui dans le secteur culturel et plus précisément dans les musiques actuelles, il faut remonter d'un cran. Les décisions qui affectent directement les festivals, les salles et les structures du secteur s'inscrivent dans un contexte de finances publiques dégradés que les élus convoquent pour justifier leurs arbitrages budgétaires. Ce contexte mérite donc d'être posé clairement.

1.1.1.1. Une dette accumulée invoquée pour légitimer le recul des dépenses

À la fin du deuxième trimestre 2025, la dette publique atteint 3 416 milliards d'euros, soit 115,6 % du PIB[19]. Elle était de 97,9 % du PIB en 2019. En moins de six ans, elle a donc bondi de près de 16 points. La France se place désormais au troisième rang des pays les plus endettés de l'Union européenne, derrière la Grèce et l'Italie, et largement au-dessus de la moyenne de la zone euro (88,2 %)[20]. Deux notions méritent d'être distinguées, car elles sont souvent confondues dans le débat public. Le déficit public correspond au solde négatif des finances publiques sur une année. Il mesure la différence entre les recettes (impôts, taxes) et les dépenses de l'ensemble des administrations publiques. En 2024, il s'élève à 5,8% du PIB, soit 169,6 milliards d'euros[21]. La dette publique, quant à elle, représente l'accumulation de tous les déficits passés.

Cette situation engendre des coûts considérables. La charge de la dette, c'est-à-dire les intérêts que l'État doit payer chaque année, s'élève à environ 55 milliards d'euros en 2025 et devrait atteindre 65 milliards d'euros en 2026[22]. Cela représente 9,5% du budget de l'État,

[19] INSEE, « Dette publique au deuxième trimestre 2025 », *Informations Rapides*, n° 244, 25 septembre 2025, https://www.insee.fr/fr/statistiques/8644919

[20] Eurostat, Euro-indicateurs, 21 octobre 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-euro-indicators/w/2-21102025-bp

[21] INSEE, « Déficit et dette publique en 2024 », *Informations Rapides*, n° 81, 27 mars 2025, https://www.insee.fr/fr/statistiques/8540375.

[22] Vie-publique.fr, « La dette française en 2025 : les principaux chiffres », 17 juillet 2025, https://www.vie-publique.fr/en-bref/299569-la-dette-francaise-en-2025-les-principaux-chiffres.

soit un poste de dépense supérieur au budget de la Défense. La Cour des comptes dresse un constat sévère : « *Pour la deuxième année consécutive, le déficit public s'est aggravé en 2024 pour atteindre près de 175 milliards d'euros, soit 6 points de PIB* »[23].

On pourrait penser que tout cela est loin des salles de concert et des budgets des festivals. Ce serait une erreur. Car c'est précisément ce contexte qui fournit aux exécutifs locaux et nationaux le cadre de légitimation de ces baisses.

1.1.1.2. Des dotations en baisse qui transmettent la contrainte aux collectivités

La crise des finances publiques ne s'arrête pas aux niveaux de l'État. Elle se répercute sur les collectivités territoriales (communes, départements, régions) qui en absorbent une partie du choc. En 2024, elles enregistrent un besoin de financement de 11,4 milliards d'euros[24]. Leurs ressources proviennent de plusieurs sources : impôts locaux, transferts de TVA, et surtout les dotations de l'État. Parmi elles, la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) est de loin la plus importante. En 2025, elle reste stable à 27,2 milliards d'euros, ce qui pourrait sembler rassurant. Mais cette stabilité est trompeuse. En euros constants, c'est-à-dire en tenant compte de l'inflation, la DGF est en baisse réelle. Et surtout, cette stabilité fait suite à une période de forte réduction : entre 2014 et 2017, la DGF a été amputée de 10,6 milliards d'euros au total[25]. Les collectivités n'ont jamais vraiment récupéré de ce choc.

Sébastien Étienne, directeur de l'Autre Canal à Nancy, explique clairement comment ce mécanisme fonctionne en cascade : « *Les collectivités ont des ressources qui baissent très souvent, et notamment les fameuses dotations de l'État. [...] Quand la ville de Nancy se voit dire que l'État va lui verser 20 millions en moins l'année prochaine, elle doit répercuter ça sur son propre budget. Et donc elle fait des choix, malheureusement* »[26].

À cette pression sur les dotations s'ajoute un autre mécanisme contraignant : le Pacte de Cahors, instauré par la loi de programmation des finances publiques 2018-2022, qui

[23] Cour des comptes, *La situation des finances publiques début 2025*, février 2025, https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-situation-des-finances-publiques-debut-2025.
[24] Cour des comptes, *Les finances publiques locales 2025 - Fascicule 1*, juin 2025, https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-finances-publiques-locales-2025-fascicule-1.
[25] Christine Herzog, question orale n° 0128S sur les dotations de l'État aux collectivités territoriales, 24 octobre 2024, Sénat, https://www.senat.fr/questions/base/2024/qSEQ24100128S.html.
[26] Sébastien Etienne (L'Autre Canal) lors de notre entretien du 12 septembre 2025

plafonne à 1,2 % par an l'évolution des dépenses réelles de fonctionnement des 321 plus grandes collectivités[27]. Dans un contexte d'inflation supérieure à 3 %, ce plafond produit mécaniquement une baisse en volume : l'Association des maires de France relevait dès 2018 que cet objectif « *équivaut à une diminution sèche, en volume (hors inflation)* » des dépenses de fonctionnement[28]. En contraignant précisément ces dépenses, le Pacte de Cahors crée une pression mécanique qui s'exerce année après année sur les budgets des structures culturelles.

1.1.2. Des budgets culturels en recul à tous les échelons : une configuration inédite

1.1.2.1. Les collectivités, premiers financeurs de la culture, en première ligne des coupes

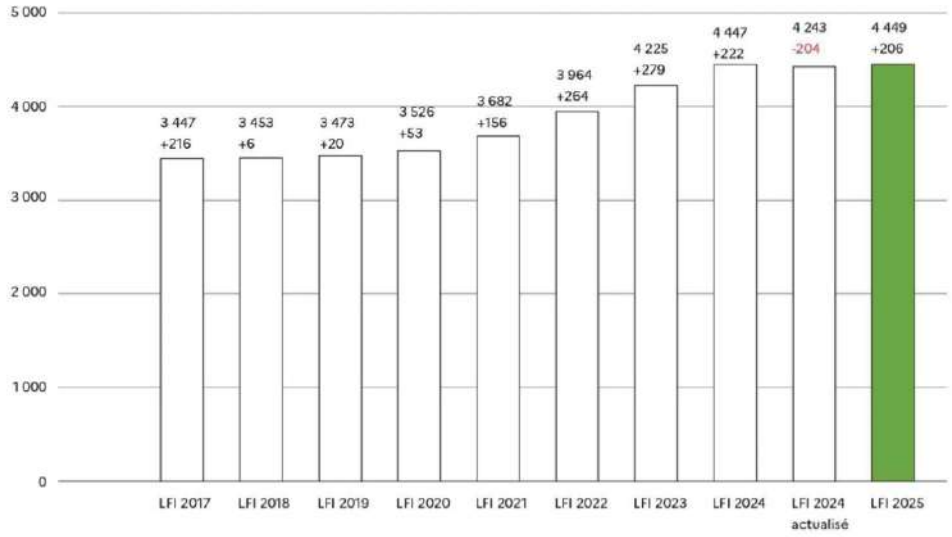
Ce décor est désormais posé : une dette publique qui s'accumule, des dotations qui s'érodent et des collectivités prises en étau entre des dépenses incompressibles et des recettes incertaines. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les évolutions des budgets culturels.

Du côté de l'État d'abord. Après plusieurs années de progression depuis 2017, la situation évolue. En 2024, le budget du ministère de la Culture s'élevait à 4,447 milliards d'euros en loi de finances initiale, avant d'être ramené à 4,243 milliards en exécution : une diminution de 204 millions d'euros en cours d'année. Le budget prévu pour 2025 s'établit à 4,449 milliards d'euros[29]. En 2026, le recul s'accentue encore. Les crédits du ministère atteignent 4,2 milliards d'euros dans le projet de loi de finances, soit plus de 200 millions de moins qu'en 2025, ramenant le budget à son niveau de 2023[30]. Le rapport du Sénat est explicite : « *2026 devrait être la première année de réelle baisse des crédits* »[31].

---

[27] Loi n° 2018-32 du 22 janvier 2018, art. 29 (texte officiel, Légifrance)
[28] AMF, Note sur la contractualisation État-collectivités, 2018, https://medias.amf.asso.fr/docs/DOCUMENTS/6a8bb44d3ed7a5e545d2a4f6be89dc2a.pdf
[29] « Le budget du ministère de la Culture », Ministère de la Culture, https://www.culture.gouv.fr/dossiers/le-budget-du-ministere-de-la-culture (consulté le 3 janvier 2026)
[30] « Budget 2026 : tout ce qu'il faut savoir sur les baisses prévues pour le ministère de la Culture », *Télérama*, 19 juillet 2025 https://www.telerama.fr/debats-reportages/budget-2026-tout-ce-qu-il-faut-savoir-sur-les-baisses-prevues-pour-le-ministere-de-la-culture-7027920.php
[31] Rapport du Sénat n°139 (2025-2026), « Projet de loi de finances pour 2026 : Culture », 24 novembre 2025, https://www.senat.fr/rap/l25-139-37/l25-139-37_mono.html

ÉVOLUTION 2017—2025 DES CRÉDITS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE*



* € courants, hors audiovisuel public et cotisations aux pensions civiles

Mais c'est du côté des collectivités que la situation est la plus préoccupante. Car il faut garder en tête une donnée fondamentale : les collectivités territoriales représentent le premier financeur de la culture en France, avec 9,8 milliards d'euros par an, soit plus de deux fois le budget du ministère. Le bloc local (communes et intercommunalités) concentre à lui seul 56 % des dépenses culturelles publiques. Les départements y contribuent à hauteur de 12 %, les régions à 8 %. C'est donc bien à ce niveau que se joue l'essentiel du financement des structures culturelles sur le territoire. Or, ce niveau est précisément celui qui vacille. Le baromètre 2025 de l'Observatoire des politiques culturelles révèle qu'environ 50 % des collectivités territoriales ont diminué leur budget culturel entre 2024 et 2025[32].

1.1.2.2. Une tendance structurelle qui s'accélère depuis 2024

On pourrait être tenté de lire la situation actuelle comme une mauvaise passe budgétaire ou un contexte exceptionnellement tendu. Cette lecture mérite pourtant d'être questionnée. Ce que nous observons aujourd'hui ne semble pas constituer une rupture soudaine mais plutôt l'accélération d'un mouvement engagé depuis une quinzaine d'années.

[32]Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales – Enquête nationale 2025 par l'OPC

Vincent Guillon le note dans ses travaux sur les politiques culturelles : « *le milieu des années 2000 marque un tassement des dépenses publiques dédiées à la culture, notamment avec des baisses des budgets culturels des départements et une tentative de repli des collectivités territoriales sur leurs compétences obligatoires* ». Autrement dit, le reflux a commencé bien avant la crise actuelle. Ce qui change aujourd'hui, c'est son rythme et son ampleur.

On peut identifier plusieurs étapes dans cette chronologie. Entre 2014 et 2017, la première grande vague de réduction de la DGF ampute les dotations de 10,6 milliards d'euros. En 2018, le Pacte de Cahors vient figer cette contrainte : en limitant la progression des dépenses de fonctionnement à 1,2 % par an, il crée une pression mécanique qui s'accumule année après année sur les budgets des structures culturelles.

Puis arrive 2020. La pandémie de Covid-19 percute de plein fouet une économie culturelle déjà fragilisée. Des aides d'urgence sont déployées, le CNM joue un rôle central dans cette période, et elles permettent à beaucoup de structures de traverser la crise sans disparaître. Mais la sortie de crise est marquée par un retour rapide aux contraintes budgétaires, sans que les niveaux de financement pre-Covid aient été pleinement restaurés. Pour certaines structures, les aides exceptionnelles ont masqué pendant deux ou trois ans une fragilité structurelle qui n'avait pas disparu.

C'est à partir de 2024 que le mouvement s'emballe. Le budget du ministère de la Culture perd 204 millions d'euros en exécution. L'année suivante, près de la moitié des collectivités réduisent leur budget culturel et, surtout, les deux niveaux de financement (État et collectivités) reculent simultanément.

Ce point est important pour la suite de notre analyse. Il semblerait que les structures culturelles n'ont pas affaire à une crise passagère à laquelle il suffirait de s'adapter le temps d'une ou deux saisons mais elles font face à une recomposition durable de leur environnement financier.

1.1.2.3. Des baisses différenciées selon les échelons, mais une direction commune

Les régions en première ligne

Parmi les différents échelons territoriaux, ce sont les régions qui concentrent les baisses les plus importantes et les plus visibles. Sur les douze ayant voté leur budget au moment de l'enquête du SMA sur les coupes budgétaires en avril 2025, neuf affichent une réduction de leurs dépenses culturelles de fonctionnement, pour une baisse cumulée d'environ 65,8 millions d'euros[33]. Derrière ce chiffre se cachent des situations très inégales mais on constate un mouvement général.

Le cas des Pays de la Loire est le plus spectaculaire. La région a supprimé la quasi-totalité de ses aides culturelles, à l'exception des dispositifs liés au patrimoine et au cinéma. Le budget culture global chute de 46,9 %, passant de 54,5 millions d'euros en 2024 à 28,9 millions en 2025.

Les autres régions présentent des profils différents mais une direction commune. La Nouvelle-Aquitaine recule de 21,8 % sur son budget global, avec une chute de 45,2 % sur l'investissement. L'Île-de-France baisse de 20 %, dont 25 % ciblés sur le spectacle vivant. Le Grand Est annonce -9,3 %, avec une baisse spécifique de 6 % pour les festivals. Centre-Val de Loire -8,4 % et Provence-Alpes-Côte d'Azur -7,7 % complètent ce tableau de recul généralisé.

Les départements sous contrainte budgétaire

Après les régions, ce sont les départements qui enregistrent les baisses les plus importantes. Le baromètre de l'OPC 2025 est sans appel : 64 % des départements ont réduit leur budget culturel total entre 2024 et 2025, dont 15 % avec une baisse supérieure à 20 %[34]. Ces chiffres disent quelque chose d'important sur l'état réel des finances départementales. Un département sur trois est désormais éligible au fonds de sauvegarde.

Pour comprendre pourquoi, il faut regarder d'où viennent les recettes d'un département. Elles dépendent pour une part significative des droits de mutation, ces taxes prélevées sur les transactions immobilières. Or le volume des transactions immobilières a significativement baissé. Un chargé de mission musique dans un département décrit très

[33] « Coupes budgétaires dans la culture, quels impacts sur les musiques actuelles ? » Enquête du SMA en avril 2025
[34] Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales – Enquête nationale 2025 par l'OPC

concrètement ce que cela signifie budgétairement : *« Les finances du département proviennent en grande partie des dotations de l'État et des droits de mutation. En 2024, on avait une estimation de 400 millions d'euros sur les droits de mutation et on a terminé aux alentours de 325 millions d'euros. Donc tu as une baisse de 75 millions d'euros, sur un budget global de 1,4 milliard. C'est énorme comme perte* » [35].

Les exemples concrets se multiplient. Le Télégramme titre sans détour : « *C'est du jamais vu : le Département d'Ille-et-Vilaine coupe la moitié des subventions à la culture et au sport* » [36]. L'enquête du SMA recense également des réductions budgétaires notables dans le département de la Dordogne, de la Vienne, de l'Essonne, du Val d'Oise, de la Seine-et-Marne, de la Manche, de l'Eure, de l'Orne, du Finistère, des Côtes d'Armor, de l'Eure-et-Loir, du Cher, de la Haute-Garonne, du Gard et du Gers.

Les communes et intercommunalités : des réalités contrastées

Les communes et intercommunalités représentent à elles seules plus de la moitié des dépenses culturelles publiques, davantage que l'État et les autres collectivités réunis. Vincent Guillon le formule clairement : le bloc local est « *l'acteur cardinal* » du financement culturel, celui qui « *permet au système de ne pas s'effondrer* »[37]. Leur contribution restait globalement stable : entre 2023 et 2024, seulement 21 % des communes et intercommunalités avaient réduit leur budget culturel de fonctionnement. Entre 2024 et 2025, cette proportion bondit à 49 %. En un an, elle a plus que doublé[38].

À l'intérieur de ce bloc, les trajectoires divergent fortement. Les grandes métropoles, comme Lille, Bordeaux, Paris, Marseille ou Nantes maintiennent globalement leurs engagements. Certaines vont même plus loin : face aux baisses régionales, la métropole de Montpellier et la ville de Nantes ont délibérément renforcé leurs financements pour compenser partiellement le retrait de leurs régions respectives. L'enquête du SMA recense

[35] Chargé de mission musique dans un département (anonyme) lors de notre entretien du 8 octobre 2025
[36] *Le Télégramme*, « Le département d'Ille-et-Vilaine coupe la moitié des subventions à la culture et au sport », 7 mars 2025, https://www.letelegramme.fr/ille-et-vilaine/cest-du-jamais-vu-le-departement-dille-et-vilaine-coupe-la-moitie-des-subventions-a-la-culture-et-au-sport-6773742.php.
[37] Cours de Vincent Guillon sur les politiques culturelles mars 2025
[38] Le Monde, « Le soutien des collectivités territoriales à la culture s'effondre partout en France, selon un baromètre national », BLANCHARD Sandrine, 9 juillet 2025

des baisses dans des villes comme Caen, Saint-Brieuc, Bayonne, Niort, Cognac ou Antibes, et dans des agglomérations comme le Grand Belfort ou la métropole de Lyon.

L'État : des baisses sur la ligne 361

Les baisses de l'État ne touchent pas uniformément toutes les politiques culturelles. Dans le projet de loi de finances 2025, c'est le programme 361 « *Transmission des savoirs et démocratisation de la* culture » qui subit les coupes les plus importantes, avec une réduction d'environ 68 millions d'euros, soit -7,8 %. Pendant ce temps, le programme 131 « *Création* » est globalement préservé.

Aurélie Hannedouche, directrice du SMA, formule ce glissement avec clarté : « *La 131, donc la ligne création au niveau du ministère, elle a été préservée cette année. En revanche, on voit que la 361, donc transmission des savoirs et démocratisation, tout ce qui est actions culturelles, c'est de plus en plus touché. Et on voit que c'est la même chose du côté des collectivités* »[39]. Christophe Ernoul, conseiller musiques actuelles à la DRAC PACA, confirme que la pression s'est exercée sur les mêmes lignes au niveau de la région PACA : *« Les contraintes, on ne les a pas eues sur le programme création, on les a eues sur l'action culturelle. On avait 1,6 million en début d'année, et on nous menaçait de nous donner 800 000 euros* »[40].

Le Centre national de la musique (CNM), opérateur public créé en 2020 et chargé du soutien à l'ensemble de la filière musicale via des aides automatiques et sélectives, subit lui aussi la pression budgétaire. En 2025, sa subvention est réduite d'environ 5 %, soit 1,3 million d'euros en moins sur une dotation de 27 millions[41]. À cette baisse s'ajoute la fin des crédits exceptionnels mobilisés pendant la crise sanitaire, qui représentaient plus de 28 millions d'euros en 2024 et avaient temporairement soutenu les interventions de l'établissement[42].

[39] Aurélie Hannedouche (SMA) lors de notre entretien du 6 octobre 2025
[40] Christophe Ernoul (DRAC PACA) lors de notre entretien du 29 septembre 2025
[41] *Télérama*, « Budget 2025 : le Centre national de la musique accuse le coût », octobre 2025 https://www.telerama.fr/musique/budget-2025-le-centre-national-de-la-musique-accuse-le-cout-7022798.php
[42] Centre national de la musique, communiqué de presse, « Doté de 137,6 M€, le budget 2025 approuvé par le conseil d'administration du 16 décembre », décembre 2024, https://cnm.fr/wp-content/uploads/2024/12/CP_CNM_CA_16.12.2024.pdf

1.1.3. Dans les musiques actuelles : Des structures aux profils de financement hétérogènes, différemment exposées aux arbitrages

Les chiffres présentés jusqu'ici décrivent un mouvement général. Mais derrière les pourcentages et les données, ce sont des structures et des équipes qui font face à des décisions concrètes. Les musiques actuelles présentent une particularité dans ce tableau : leurs structures (salles, festivals, coopératives ou autres) ont des profils de financement très différents, qui les exposent inégalement aux arbitrages des collectivités. Une SMAC comme l'Autre Canal, constituée en EPCC avec des contributions institutionnelles figées dans des statuts, ne vit pas les baisses de la même façon qu'un petit festival associatif ou qu'une coopérative dont 90 % des recettes proviennent de l'activité marchande. Il faut donc distinguer ces différents profils, sans pour autant perdre de vue ce qui les relie : tous subissent, directement ou indirectement, les effets des coupes budgétaires.

1.1.3.1. Les lieux de diffusions face aux retraits publics

Les salles de concerts, labellisées SMAC ou non, constituent le réseau structurant de la diffusion sur le territoire**.** Ce sont elles qui assurent une programmation tout au long de l'année, qui portent les missions d'accompagnement artistique et d'action culturelle. Ce sont aussi, parfois, des structures assez dépendantes des financements publics et donc très exposées à leurs variations.

Stereolux, à Nantes, incarne le cas le plus brutal. Laurent Decès est direct : « *On a subi une baisse de subvention de la région Pays-de-la-Loire, qui correspond à une suppression totale de la subvention, comme ça a été le cas pour la quasi-totalité des acteurs culturels* »[43]. La perte s'élève à 76 000 euros, répartis entre le fonctionnement et le festival Scopitone. À cela s'ajoute une réduction de moitié de la subvention départementale de Loire-Atlantique, soit 52 500 euros de moins. La DRAC a partiellement compensé avec une augmentation sur les arts numériques et une subvention ponctuelle via « Mieux produire, mieux diffuser » mais le bilan net reste négatif.

Le Cargo, à Caen, illustre une autre forme de pression. Lors du renouvellement de sa DSP pour la période 2024-2030, la dotation municipale a diminué de 64 000 euros par an.

[43] Laurent Decès (Stereolux) lors de notre entretien du 23 juillet 2025

Jérémie Desmet en mesure l'effet sur le long terme : « *On a perdu 64 000 euros hors taxes par an, ce qui nous fait descendre à 600 000 euros hors taxes pendant les six prochaines années* »[44]. Des compensations partielles sont venues atténuer le choc comme le plan SMAC et le dispositif Mieux Produire Mieux Diffuser mais la trajectoire est clairement orientée à la baisse.

L'Autre Canal, à Nancy, présente un profil différent. En tant qu'EPCC, sa structure de financement est encadrée par des statuts qui fixent les contributions de chaque partenaire. Sébastien Étienne rappelle la protection initiale offerte par le statut : « *En 2007, quand les trois se sont associés, et on dit qu'on va créer une SMAC à Nancy, on la veut en gestion publique, on crée un EPCC, on écrit des statuts, et à l'époque, dans les statuts, la ville a dit « moi, je mets 400 000 », la région a dit « moi, je mets 300 000 », et l'État a dit « je mets 300 000 ». À l'époque, tout le monde en France a dit « waouh, incroyable, l'État et la région savent mettre des montants substantiels sur une SMAC à l'échelle nationale, c'est remarquable »* ». Toutefois, les premiers statuts ne prévoyaient aucune clause de revoyure concernant le montant des contributions. Lors de la révision de 2021, la Région a réduit sa contribution de 50 000 euros en invoquant des contraintes budgétaires, l'État a augmenté symboliquement de 15 000 euros, tandis que la Ville a augmenté de 50 000 euros. Si l'assiette totale reste proche du million d'euros initial, cette stabilité apparente masque une baisse significative en euros constants[45].

Le Périscope, à Lyon, présente un cas de figure singulier dans ce panorama : ses subventions sont restées globalement stables (200 000 euros de la DRAC, 60 000 euros de la Région, 150 000 euros de la Ville, 35 000 euros de la Métropole), mais la structure subit une contraction de ses financements européens. Les projets Europe Créative et le Fonds Social Européen représentaient entre 334 000 et 341 000 euros annuels entre 2023 et 2024 ; ce volume tombe à 132 852 euros en 2026, faute de renouvellement des projets sur appel à candidatures. Pierre Dugelay, directeur du Périscope, situe clairement l'enjeu : « *À partir de 2026, tout ça s'arrête. On est plusieurs gros porteurs dans cette situation, sans aucun filet de sécurité de l'État pour amortir la restructuration* »[46]. Le budget prévisionnel 2026 s'établit à 952 907 euros, contre plus de 1,2 million en 2024.

[44] Jeremie Desmet (Le Cargo) lors de notre entretien du 22 octobre 2025

[45] Sébastien Etienne (L'Autre Canal) lors de notre entretien du 12 septembre 2025

[46] Pierre Dugelay (Le Périscope, Lyon) lors de notre entretien du 6 mars 2026.

La Belle Électrique, à Grenoble, est un cas à part. Frédéric Lapierre l'assume d'emblée : « *On est certainement la SMAC la moins subventionnée de France. [...] On a des subventions à hauteur de 20 % de notre budget. Tout le reste, c'est la billetterie et surtout le bar* » [47]. La structure a connu une baisse de 10 000 euros de la Région en 2021 que le directeur juge peu impactante.

La Meson, petite salle de concert à Marseille qui accueille également des cours de Flamenco ainsi que des résidences d'artistes, a subi des baisses importantes ces dernières années. Selon Sarah Lepetre, la directrice, le Département a réduit de moitié sa subvention depuis 2023, passant de 30 000 à 15 000 euros, fragilisant progressivement le budget de fonctionnement[48].

1.1.3.2. Les festivals : entre fragilité structurelle et aléas de fréquentation

Les festivals de musiques actuelles jouent un rôle singulier dans le paysage culturel : ils sont à la fois des marqueurs d'attractivité territoriale, des rituels culturels fédérateurs et des espaces d'expérimentation sociale, sociétale et écologique. Or, ces dernières années, ces évènements se trouvent profondément fragilisés par la contraction des financements publics.

Les Suds, à Arles, permet de mesurer la trajectoire sur le long terme. Stéphane Krasniewski est arrivé en 2004, sur un festival dont les financements publics représentaient alors 50 % d'un budget de 600 000 euros. Vingt ans plus tard, le budget a plus que doublé, passant à 1 350 000 euros en 2025, mais les subventions ne représentent plus que 35 %. En 2015, le Département des Bouches-du-Rhône supprime sa subvention, soit 120 000 euros et 12 % du budget du festival, dans le contexte d'une recomposition territoriale liée au refus du pays d'Arles d'intégrer la métropole. En 2025, la Région PACA applique une baisse de 10 % sur les subventions supérieures à 80 000 euros : les Suds perdent 18 000 euros sur une dotation de 180 000 euros. Dans les deux cas, des ressources complémentaires ont permis d'amortir le choc, mais le constat de Krasniewski reste sans appel : « *Le montant des subventions attribuées aux Suds n'a pas évolué depuis une quinzaine d'années. On s'estime chanceux de ne pas avoir été coupés, ou que les coupes aient été compensées. Mais compte tenu de l'inflation, c'est*

[47] Frédéric Lapierre (La Belle Électrique) lors de notre entretien du 11 septembre 2025
[48] Sarah Le Petre (La Meson/Festival Au Large) lors de notre entretien du 22 juillet 2025

quand même une baisse relative. 450 000 euros d'argent public qui ne font plus que 35 % là où ils faisaient 50 % il y a vingt ans : c'est ça, la réalité. »[49]

Le Bon Air, à Marseille, organisé par Bi:Pole autour des musiques électroniques à la Friche la Belle de Mai, illustre la fragilité des équilibres des festivals. Le festival repose sur une jauge d'environ 25 000 spectateurs et un taux de financement public de 16 %, principalement via le CNM et le Département des Bouches-du-Rhône. Ce dernier, qui n'est intervenu qu'en 2020, a progressivement augmenté son soutien, passant de 5 000 € à 25 000 € entre 2020 et 2024, mais a depuis fait savoir que ce plafond ne serait pas dépassé. Du côté du CNM, l'aide au festival a quant à elle diminué, passant de 70 000 € à 60 000 €. En 2025, une fréquentation en baisse de 4 000 billets génère une perte de 200 000 euros. Cyril Tomas-Cimmino formule bien ce qui caractérise la vie des festivals : une bonne édition peut être suivie d'une édition très difficile, sans que les structures puissent vraiment s'y préparer[50]**.**

Le Festival Au Large à Marseille né en 2024 du regroupement de plusieurs acteurs marseillais : La Meson, Comparses et Sons, Cabaret Aléatoire, le bar Le Moungui. Il a organisé sa première édition sans aucune subvention publique, les collectivités ayant refusé d'y investir. En 2025, sur un budget de 290 000 euros, les aides publiques ne représentent que 8 % du total : 12 000 euros de la Ville de Marseille, 12 000 du CNM. Le reste vient de la billetterie et du bar. Le festival atteint l'équilibre mais dans une dépendance quasi totale à ses recettes propres qui le rend extrêmement vulnérable au moindre aléa de fréquentation[51].

1.1.3.3. Les coopératives : un faible taux de subvention qui n'immunise pas contre la crise

Les coopératives culturelles reposent sur le regroupement de plusieurs entités aux activités variées, partageant ressources et compétences. Elles présentent généralement des taux de financement public plus faibles, mais subissent également des baisses budgétaires, ainsi que des effets indirects de ces baisses.

La coopérative Illusion & Macadam, à Montpellier, qui porte plusieurs structures dont Tropisme, affiche un budget global consolidé d'environ 7 millions d'euros dont seulement 11 % de subventions, le reste provenant de prestations, de ventes et de recettes propres. Le cœur

[49] Stéphane Krasniewski (Les Suds) lors de notre entretien du 1er octobre 2025
[50] Cyril Tomas-Cimmino (Bi:Pole /Festival Le Bon Air) lors de notre entretien du 23 octobre 2025
[51] Sarah Le Petre (La Meson/Festival Au Large) lors de notre entretien du 22 juillet 2025

du modèle de la coopérative est donc marchand, les subventions n'intervenant que sur les activités culturelles et sociales sans autofinancement possible[52]. Mais les baisses sont là : la Région a réduit son soutien de près de 60 % en deux ans sur Tropisme, passant d'environ 25 000 à 10 000 euros. Il complète : « *La DRAC ne nous soutient pas du tout […] Et le département, rien du tout. On n'a jamais touché de subvention* ». Il souligne pourtant un paradoxe : « *Tropisme est un lieu extrêmement visible politiquement. Chaque fois qu'un ministre passe à Montpellier, il fait un détour par ici. Mais cette reconnaissance reste symbolique : elle ne se traduit pas par un soutien financier pérenne* ».

Grand Bonheur, à Marseille, présente un profil similaire. Onze structures, quarante salariés, huit millions d'euros de chiffre d'affaires avec 9 % de subventions dont la moitié sur la salle de l'Espace Julien. Olivier Jacquet, directeur de Grand Bonheur ne minimise pas les montants : « *Alors attention, 9% sur 8 millions, tu fais le compte. Ça fait 700 000. En tout et pour tout sur les 11 structures. Donc c'est quand même énorme. Mais bon, il faut bien savoir qu'il y en a un peu moins de 500 sur l'Espace Julien. Et le reste, 250 sur toutes les autres structures* ». Sur l'Espace Julien, la situation institutionnelle est particulièrement bloquée : seule la Ville de Marseille subventionne la structure. Zéro métropole, zéro département, zéro région[53].

Bien que Bi:Pole ne soit pas juridiquement une coopérative, son modèle organisationnel présente une logique proche : une association gouvernante pilote un écosystème de plusieurs SAS aux activités diversifiées (production de tournée, management, label phonographique, festival) qui fonctionnent en mutualisation de compétences et de services. Bi:Pole fonctionne avec un taux de financement public oscillant entre 4 et 8 % mais cette faible dépendance n'empêche pas la fragilité. En 2025, la structure a subi une baisse de 15 % sur sa subvention régionale et une chute brutale de ses recettes de cession. L'exercice 2023 s'était soldé par un déficit de 348 000 euros, partiellement comblé en 2024 grâce à une aide à la restructuration du CNM de 300 000 euros. Cyril Tomas-Cimmino relativise cependant cet apport : « *Ce soutien ne masque pas la tendance : les aides CNM se raréfient, sont plus plafonnées et plus complexes à obtenir* » [54].

[52] Yves Bommenel (Illusion & Macadam) lors de notre entretien du 4 septembre 2025
[53] Olivier Jacquet (Grand Bonheur) lors de notre entretien du 28 octobre 2025
[54] Cyril Tomas-Cimmino (Bi Pole/Festival Le Bon Air) lors de notre entretien du 23 octobre 2025

1.1.3.4. Un mouvement national documenté : la convergence des situations malgré l'hétérogénéité des profils

Ces situations individuelles ne sont pas des exceptions. Elles s'inscrivent dans un mouvement documenté à l'échelle nationale. Le bilan des festivals du SMA 2025 révèle que 38 % des festivals ont subi une baisse de subvention départementale et 33 % une baisse régionale[55]. Une conférence lors du MaMA festival en octobre 2025, avec la présence du ministère de la Culture et du CNM présentait les résultats d'une enquête menée auprès de 953 festivals : si 9 festivals sur 10 ont pu maintenir leur édition, 36 % se trouvent en situation déficitaire[56]. Pour les adhérents du SMA, cette proportion monte à 47 %, avec un déficit moyen de 108 000 euros en 2025 contre 75 000 euros en 2024.

Ce qui ressort de l'ensemble de ces données, c'est l'hétérogénéité des situations autant que leur convergence. Les trajectoires diffèrent selon les territoires, les modèles économiques, les types de structures, mais la direction générale est la même. Et là où plusieurs échelons baissent simultanément, comme dans la région Pays de la Loire et le département Loire Atlantique, l'effet cumulé devient difficile à absorber. C'est ce qu'Aurélie Hannedouche appelle la « *double peine* »[57].

Pour saisir l'ampleur géographique de ce phénomène, l'Observatoire des Politiques Culturelles (OPC) lance en mars 2025 la Cartocrise Culture 2025 : un outil pour visualiser quelles structures sont touchées, sur quel territoire, et par quelle collectivité. Cette cartographie contributive et déclarative recense les organisations culturelles impactées par des diminutions de soutien public entre 2024 et 2025, à l'échelle nationale[58].

[55] Bilan de la saison 2025 des festivals du SMA
[56] Ministère de la Culture/CNM (2025). Étude sur les festivals 2025, présentée lors de la conférence « Quel bilan des festivals en 2025 ? », MaMA Festival, octobre 2025.
[57] Aurélie Hannedouche (SMA) lors de notre entretien du 6 octobre 2025
[58] Observatoire des politiques culturelles, *Cartocrise culture 2025*, 2025, https://www.cartocrise-culture.net/

Malgré ce tableau sombre, quelques collectivités maintiennent ou augmentent leurs budgets culturels. Aurélie Hannedouche cite en exemple la métropole de Montpellier et la ville de Nantes qui, en réponse aux baisses régionales respectives de l'Occitanie et des Pays de la Loire, ont décidé de renforcer leurs financements. Elle mentionne également les régions Normandie et Bretagne qui, malgré des contraintes budgétaires similaires aux autres régions, n'ont pas baissé leur budget culture, ce qu'elle considère comme une vraie volonté politique. Yves Bommenel confirme cette observation depuis Montpellier, en notant que la métropole a fait un « *affichage volontariste* » en maintenant ses soutiens culturels, voire en ajoutant un fonds de soutien. Ces contre-exemples rappellent que les coupes ne sont pas inéluctables : elles résultent, au moins en partie, de choix politiques délibérés, et des collectivités préfèrent maintenir leur engagement même dans un contexte contraint.

1.2. De l'austérité à l'hostilité ? la fin du consensus transpartisan

Après avoir documenté l'état des finances publiques, les contraintes pesant sur les collectivités, et la réalité des baisses budgétaires, une question s'impose. Les élus avancent régulièrement l'argument de la contrainte budgétaire. Mais est-ce suffisant pour expliquer ce qu'on observe ? Est-on seulement face à un ajustement contraint, ou assiste-t-on à une transformation plus profonde du regard que les pouvoirs publics portent sur ce qu'ils financent et sur ce qu'ils jugent légitime de financer ? Quelle place occupe la culture dans le débat public aujourd'hui, et comment les politiques se l'approprient-ils ? C'est ce que cette section cherche à examiner.

1.2.1. Le retrait présenté comme une nécessité comptable

1.2.1.1. Un discours de préservation qui masque une baisse réelle en euros constants

Au niveau du gouvernement, le discours officiel s'est construit autour d'une rhétorique de la préservation sous contrainte. Rachida Dati, ministre de la Culture, a défendu à plusieurs reprises un « *budget d'équilibre* » face à la « *nécessité de redresser nos finances publiques* ». Lors de l'audition parlementaire d'octobre 2024 sur le projet de loi de finances 2025, elle affirme : « *Le ministère de la culture prendra sa part dans les efforts à fournir, comme il l'a déjà fait lors de la précédente réduction des dépenses. Néanmoins, en tant que ministre de la culture, je veillerai à garantir les moyens nécessaires à nos politiques culturelles, en maintenant un équilibre* » [59].

Ce discours repose sur trois arguments qui se complètent. Le premier est celui de la stabilité : le budget est maintenu, les grandes lignes sont préservées. Mais comme nous l'avons vu, un maintien nominal en période d'inflation équivaut à une baisse réelle. Le deuxième est celui de la contrainte technique : les difficultés budgétaires sont présentées comme une réalité objective, incontournable, qui s'imposerait à tous indépendamment des choix politiques. Le troisième est celui de l'exemplarité : l'État assume sa part d'effort, et il est légitime d'en demander autant aux autres. Ce cadrage rhétorique a un effet précis : il retire les coupes culturelles au champ des décisions politiques pour les inscrire dans celui de la nécessité comptable.

1.2.1.2. Au niveau territorial : la culture comme compétence facultative

Dans les collectivités, la justification du retrait prend une forme plus directement juridique. Depuis la loi NOTRe de 2015, la culture est une compétence « partagée » entre toutes les collectivités, ce qui signifie concrètement qu'elle n'est obligatoire pour aucune. Sébastien Étienne formule cette réalité avec précision : « *La question culturelle, dans le cadre de la loi, ça n'est pas une compétence obligatoire. C'est une notion de responsabilité partagée qu'on a dans le cadre de la loi NOTRe. Article 103. L'État et les collectivités conjointement*

[59] Compte rendu Commission des affaires culturelles et de l'éducation Projet de loi de finances pour 2025 (22/10/2024) https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/opendata/CRCANR5L17S2025PO419604N006.html

agissent en faveur de la culture au regard d'une responsabilité partagée. Point. La loi ne dit pas plus que ça ».

Quand les budgets se resserrent, les compétences facultatives sont mécaniquement les premières exposées. Les élus n'ont pas besoin d'être hostiles à la culture pour la couper, il leur suffit de prioriser ce qu'ils sont tenus de faire. La présidente de la région Pays de la Loire, Christelle Morançais, l'assume publiquement en octobre 2024 : elle concentre l'action régionale « *sur ses compétences légales : l'emploi, la jeunesse, l'écologie* » [60]. Christophe Ernoul, conseiller musiques actuelles à la DRAC PACA, décrit la même hiérarchie à l'échelle des départements : « *La priorité des départements, c'est le social, l'entretien des routes, les collèges [...] Par contre, après, la culture, ils vont se poser la question. Est-ce qu'on y va ? Est-ce qu'on n'y va pas ?* ».

Paradoxalement, cette fragilité juridique est bien identifiée par les collectivités elles-mêmes. Selon le baromètre OPC 2025, « *près d'un répondant sur deux est favorable à un élargissement des compétences obligatoires en matière culturelle pour les collectivités territoriales et leurs groupements.* »[61]. C'est une demande de sécurisation : tant que la culture restera facultative, elle restera vulnérable aux arbitrages budgétaires, quelles que soient les intentions des élus.

1.2.2. La rupture d'un consensus historique : quand le financement de la culture devient un terrain de positionnement politique

Les justifications officielles (contrainte budgétaire, compétences facultatives) ne suffisent pourtant pas à tout expliquer. Car ce qui change aujourd'hui, ce n'est pas seulement la capacité des collectivités à financer la culture : c'est, dans certains cas, leur volonté de le faire.

Comme l'explique Vincent Guillon, jusqu'à récemment, l'alternance politique en France laissait en place un consensus transpartisan : chaque majorité continuait, plus ou moins, ce que les exécutifs précédents avaient construit en matière culturelle. Ce consensus s'érode aujourd'hui. Certains élus cherchent désormais à « *construire un positionnement politique*

[60] « C'est un cauchemar » : la Région des Pays de la Loire au bord de sacrifier la culture par mesure d'économies », *Télérama*, 20 novembre 2024, republié sur Culture Link, https://www.culturelink.fr/actualites/cest-un-cauchemar-la-region-des-pays-de-la-loire-au-bord-de-sacrifier-la-culture-par

[61] Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales – Enquête nationale 2025 par l'OPC

dans une défiance au secteur culturel »[62]. La culture n'est plus un investissement collectif qu'on assume, elle devient un terrain où l'on peut afficher une rupture.

Le cas de la région Auvergne-Rhône-Alpes, analysé par Libération en juin 2025, illustre comment une politique culturelle peut être conduite de manière « *punitive, ciblant les acteurs culturels jugés trop à gauche et privilégiant des industries payantes en termes d'image et de profit* »[63]. La région PACA en offre un autre exemple. En avril 2025, le conseil régional présidé par Renaud Muselier (Renaissance) a adopté le plan « Trajectoire Valeurs » comprenant « *le refus de l'écriture inclusive dans l'administration régionale et dans tous les dossiers de subvention* ». Cette décision, portée par les élus du Rassemblement national qui y ont vu une victoire idéologique, s'est traduite par des retraits de subventions pour plusieurs structures culturelles et associatives. L'école Kourtrajmé Marseille, qui forme des jeunes issus des quartiers populaires aux métiers du cinéma, s'est ainsi vu refuser une subvention de 75 000€ pour les années 2025-2026 en raison de l'usage du point médian dans ses documents de communication. Face à la mobilisation du secteur culturel et associatif, Renaud Muselier a précisé que seuls les dossiers de subvention étaient concernés par cette interdiction, et non l'ensemble des supports de communication des structures[64]. Cet épisode révèle comment des choix éditoriaux peuvent servir de critères de sélection idéologique pour l'attribution de fonds publics, transformant l'écriture inclusive en *« cheval de Troie d'un projet idéologique bien plus vaste* », selon les termes de Sam Khebizi, directeur des Têtes de l'Art[65].

Toutefois, ces coupes budgétaires ne se limitent pas aux exécutifs de droite ou d'extrême droite. Le Conseil départemental de l'Hérault, présidé par Kléber Mesquida (Parti socialiste), a ainsi annoncé pour 2025 une réduction de 48 % de son budget culturel, recentré sur les seules compétences obligatoires[66]. Officiellement justifiée par la chute des recettes départementales, notamment liée au ralentissement du marché immobilier, cette décision illustre l'érosion du consensus transpartisan autour du financement de la culture.

---

[62] France Culture, « Culture : la fin d'un consensus politique ? », *La question du jour*, podcast, 3 avril 2025 https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-question-du-jour/culture-la-fin-d-un-consensus-politique-5634441.

[63] « Coupes dans la culture en Auvergne-Rhône-Alpes : l'idéologie fixe de Laurent Wauquiez », *Libération*, 23 juin 2025, https://www.liberation.fr/culture/coupes-dans-la-culture-en-auvergne-rhone-alpes-lideologie-fixe-de-laurent-wauquiez-20250623_A5HZNDF7YJGSFCK2NCS7LUVRVI/

[64] « Renaud Muselier rétropédale sur l'usage de l'écriture inclusive par les associations », *Marsactu*, 25 juin 2025. https://marsactu.fr/renaud-muselier-retropedale-ecriture-inclusive/

[65] Sam Khebizi, « Dossiers de subvention annulés... pour cause d'utilisation d'écriture inclusive », lettre ouverte, Les Têtes de l'Art, 25 juin 2025. https://lestetesdelart.fr/article/dossiers-de-subvention-annules-pour-cause-dutilisation-decriture-inclusive

[66] « Hérault : baisse de 48 % du budget culture en 2025 », *News Tank Culture*, 29 janvier 2025 : https://culture.newstank.fr/article/view/385807/herault-baisse-48-budget-culture-2025-6-2.html

Pour saisir la portée de cette rupture, il faut la replacer dans la longue durée de construction des politiques culturelles françaises. C'est sous un gouvernement de droite qu'est né en 1959 le ministère des Affaires culturelles, confié par De Gaulle à André Malraux avec l'ambition de rendre accessibles « au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité », une conception centralisatrice et équipementière, doublée d'un projet de rayonnement national. C'est ensuite la gauche qui en fera l'instrument le plus ambitieux : à partir de 1981, Jack Lang double le budget du ministère, élargit son périmètre, c'est à cette époque que les musiques actuelles y font leur entrée, et engage une décentralisation active via les DRAC[67]. Au fil des alternances des années 1990 et 2000, les gouvernements successifs ont continué ce que les exécutifs précédents avaient construit, sans remettre en cause les fondements du modèle. Peu importait la couleur politique de l'exécutif, on soutenait la création, le patrimoine, l'autonomie des artistes. La culture relevait du bien commun, pas du débat idéologique.

Aurélie Hannedouche, directrice du SMA, offre une lecture nuancée : « *Ce sont des choix de société. Autant certains n'ont plus les moyens, autant d'autres assument de couper* ». Elle distingue ainsi les collectivités qui coupent par contrainte budgétaire réelle et celles qui font des choix idéologiques. Dans ce sens, Christophe Ernoul n'aperçoit pas de désengagement volontaire de l'État sur la création artistique, le budget est globalement préservé au niveau national, mais constate des désengagements locaux liés aux arbitrages des collectivités, contraintes par la baisse des dotations de l'État. Cette nuance est importante : le basculement idéologique n'est pas un phénomène uniforme décrété à l'échelle nationale, mais une transformation qui se décline différemment selon les territoires et les décideurs politiques locaux.

1.2.3. Une perte d'influence du secteur culturel

1.2.3.1. Une culture marginalisée dans le débat politique et médiatique

Ces transformations se déploient dans un contexte où la culture a perdu du poids dans l'espace public. Sébastien Étienne le formule sans détour : « *La question culturelle aujourd'hui, bien malheureusement, n'est plus un objet de débat politique* ». Selon lui, le dernier moment où la culture a véritablement pesé dans le débat présidentiel remonte au duel Hollande-

[67] Cours de Vincent Guillon sur les politiques culturelles mars 2025

Sarkozy en 2012. Depuis, les sujets qui occupent l'espace médiatique, comme la sécurité, l'immigration ou le pouvoir d'achat, laissent peu de place à la culture.

Cette marginalisation a des effets concrets sur la capacité du secteur à se défendre. L'exemple des Pays de la Loire est éloquent : la suppression quasi totale des financements culturels régionaux s'est produite sans susciter de mobilisation significative ni de grande couverture médiatique. Sébastien Étienne le constate avec sidération : il y a quinze ans, la société civile « *se serait organisée et serait descendue dans la rue* ». Aujourd'hui, cette mobilisation n'a pas eu lieu. Eric Ruf, administrateur de la Comédie-Française, et Tiago Rodrigues, directeur du Festival d'Avignon, dressent le même constat dans un article du Monde de juin 2024 : « *la culture ne dispose plus d'aucun poids dans le débat politique* », tandis que les discours publics privilégient désormais le pragmatisme électoral[68]. Pendant des années, les acteurs culturels ont milité pour que la culture figure dans les programmes électoraux. Elle y figure désormais mais pour être attaquée, non défendue[69].

Cette inversion du rapport de force est saisie avec une formule tranchante par Michel Guerrin, rédacteur en chef au Monde : « *Les ministres de la culture avaient peur des artistes. Aujourd'hui, les artistes ont peur de Rachida Dati* »[70]. Pour mesurer ce que ce retournement signifie, il faut rappeler de quelle tradition il rompt. Depuis la création du ministère des Affaires culturelles en 1959, la relation entre le politique et le monde artistique en France a longtemps fonctionné sur un modèle de fascination réciproque. Ce que Vincent Guillon appelle la « *posture monarchique* » de la politique culturelle française : une relation personnelle des élites républicaines aux artistes, faite de protection et de mécénat, mais aussi de respect, à l'égard de la création. Malraux, écrivain reconnu avant d'être ministre, incarnait cette posture : il venait du même monde que ceux qu'il soutenait. Jack Lang, dans les années 1980, a poursuivi cette logique en s'entourant de figures artistiques reconnues. La résistance des professionnels de la culture à chaque nouvelle tentative du ministère de reprendre la main témoigne encore de cette autonomie du champ artistique face au politique[71]. Selon Michel Guerrin, ce n'est

[68] « La culture n'a plus aucun poids dans le débat politique », *Le Monde*, rubrique Culture, 16 juin 2024, https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/06/16/la-culture-n-a-plus-aucun-poids-dans-le-debat-politique_6240778_3246.html

[69] Stéphane Krasniewski (Les Suds) lors de notre entretien du 1er octobre 2025

[70] « La culture n'a plus aucun poids dans le débat politique », *Le Monde*, rubrique Culture, 16 juin 2024, https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/06/16/la-culture-n-a-plus-aucun-poids-dans-le-debat-politique_6240778_3246.html

[71] Cours de Vincent Guillon sur les politiques culturelles mars 2025

plus seulement une question de personnalité ministérielle, c'est un déplacement du centre de gravité dans les relations entre le politique et le monde culturel.

1.2.3.2. La culture comme cible des discours populistes

Plus profondément, ce renversement du rapport de force s'inscrit dans un climat politique où la culture devient un objet de contestation croissante, portée par des discours populistes qui en questionnent la légitimité et les bénéficiaires. Yves Bommenel a identifié un « *rebond populiste* » dans plusieurs régions, fondé sur l'idée que « *la culture qui était subventionnée, ce n'est pas la culture des gens* ». L'OPC recense trois grandes orientations de ce populisme culturel : un conservatisme qui privilégie le patrimoine et les traditions nationales, un populisme fondé sur les audiences et les « goûts populaires », et un discours de privatisation qui présente les acteurs culturels comme de mauvais gestionnaires « dopés aux subventions » [72]. Vincent Guillon analyse ce phénomène comme une « repolitisation » des politiques culturelles par la négative : faire « de la politique avec la culture », non pour soutenir le secteur, mais contre tout ou partie de celui-ci, en capitalisant sur les accusations d'assistanat, d'entre-soi et de parasitisme. Les politiques culturelles deviennent ainsi, selon lui, « *les otages d'oppositions binaires et caricaturales entre peuple et élites, entre métropoles et France périphérique, entre gauchisme et conservatisme* », autant de « *batailles culturelles* » qui structurent des positions politiques à l'échelle nationale et internationale[73].

Aurélie Hannedouche établit un lien direct entre les coupes culturelles et ce glissement politique : « *Plus on va tailler dans ces budgets-là, plus ce sentiment d'abandon et de mépris risque de gonfler. Et plus on va faire le lit de l'extrême droite* ». Ce raisonnement, compréhensible de la part d'une représentante du secteur, appelle cependant à être interrogé. De quel « abandon » parle-t-on exactement, et à l'égard de qui ? Si les bénéficiaires effectifs de la culture subventionnée appartiennent majoritairement aux catégories sociales supérieures, comme le montrent de façon convergente les enquêtes sur les pratiques culturelles depuis plusieurs décennies[74], on peut légitimement se demander si la réduction des budgets culturels constitue une expérience vécue d'abandon pour le citoyen qui n'a jamais

[72] « Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ? », *Observatoire des politiques culturelles*, 9 octobre 2025, https://www.observatoire-culture.net/extreme-droite-culture-pacte-faustien-inenvisageable/
[73] Vincent Guillon, « Politiques culturelles : l'aube d'un démantèlement ? », AOC, 25 février 2026
[74] INSEE, « Pratiques culturelles », *France, portrait social*, enquête Statistiques sur les ressources et les conditions de vie, paru le 23 novembre 2023. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7666877?sommaire=7666953

fréquenté ou fréquentent peu ces structures. Ces questions seront examinées plus tard dans ce travail, notamment au regard du profil sociologique réel des publics des musiques actuelles.

Ces dynamiques ne restent pas abstraites : elles se traduisent par des pressions concrètes sur la programmation artistique des structures, émanant de l'extrême droite ou de la droite conservatrice. Lors du Raffut 2025, rencontres annuelles de la Fedelima, une table ronde a été consacrée aux cas de menaces de retrait ou de remise en cause de subventions liées au choix d'artistes programmés. Le bilan des festivals du SMA pour 2025 confirme l'ampleur du phénomène : 8 % des festivals adhérents ont été confrontés à des menaces directement liées à leur programmation, à l'utilisation de l'écriture inclusive ou aux valeurs défendues par les structures[75]. Le cas de L'Autre Canal, SMAC nancéienne, illustre ces tensions de façon particulièrement saillante : la programmation du rappeur Kalash Criminel au printemps 2024 a déclenché une offensive politique de la Région Grand Est, conduite par des élus LR et relayée par le groupe RN, dont les représentants Christelle Ritz et Laurent Jacobelli sont intervenus en commission permanente régionale le 23 février 2024. Sébastien Étienne, directeur de la structure, a été soumis à deux mois de pression médiatique intense, marqués par la déformation des propos de l'artiste et des appels à la baisse des financements. La menace a pris une forme institutionnelle directe : les élus RN représentés au conseil d'administration de l'EPCC ont refusé de voter le budget primitif 2024, au motif de la présence de cet artiste dans la programmation. Sébastien Étienne rappelle que si le budget n'est pas voté, la machine s'arrête de fonctionner, mesurant ainsi la portée concrète d'un tel blocage. Le concert a finalement pu être maintenu grâce au soutien de la ville et de la préfecture de Nancy.

1.2.3.3. Un secteur qui a contribué à son propre éloignement des classes populaires

Néanmoins, dans ce contexte tendu, un certain nombre d'acteurs culturels et de personnalités pointent la responsabilité du secteur lui-même dans cette perte d'influence. Ruf et Rodrigues évoquent un « déficit d'autoréflexion » : la rigidité, le manque d'écoute et l'éloignement des publics affaiblissent la légitimité du secteur et facilitent son effacement.

[75] SMA, *Bilan des festivals 2025*, 2025

Cette critique s'ancre dans une contradiction historique mise en lumière par Marjorie Glas. Selon son analyse socio-historique, le spectacle public s'est progressivement éloigné des classes populaires à partir des années 1970, malgré sa vocation sociale initiale[76]. Le tournant se situe à cette période : la suppression des postes d'animateurs dans les théâtres, au profit d'une focalisation sur la création, marque le passage d'une conception éducative populaire à une vision centrée sur la liberté artistique. Résultat : le milieu ouvrier représentait « *presque 20 % des publics des théâtres* » dans les années 1960, il y est aujourd'hui *« presque à 0* ».

Ce constat est renforcé par les travaux récents de Victorien Bornéat. Dans *L'Exclusion culturelle. Manifeste pour une riposte populaire* (2026), il s'appuie sur les données du département des études du ministère de la Culture pour établir un bilan sévère : en soixante-dix ans de politiques culturelles, la fréquentation des théâtres et des musées chez les ouvriers et les employés est restée stable, autour de 20 %. « *On ne peut pas se contenter d'une évolution si faible »,* écrit-il. Il pointe la responsabilité d'une institution qui *« place au sommet les œuvres qui privilégient la recherche esthétique formelle au détriment du questionnement sur leur réception* », créant de facto deux canaux séparés : les saisons culturelles pour un public déjà acquis, et les actions culturelles pour les publics dits « éloignés », laissant entre les deux une large part de la population sans prise. Sa conclusion est directe : si des élus comme Laurent Wauquiez ou Christelle Morançais ont pu supprimer massivement des subventions culturelles, c'est parce que leur électorat les y a autorisés, signe d'une délégitimation profonde de la dépense publique culturelle aux yeux d'une partie de la population.

Stéphane Krasniewski reconnaît cet échec avec une certaine lucidité : « *Il y a un fossé qui s'est creusé entre le public qui fréquente les théâtres et les salles d'aujourd'hui et celui qui fréquentait les théâtres et les salles il y a 30 ans. L'objectif de démocratisation culturelle [...], il faut reconnaître qu'on n'y est pas complètemen*t ». L'article de l'OPC confirme cette analyse en soulignant que seulement 3 % de la population possède un abonnement à une salle de spectacle, la fréquentation demeurant principalement le fait des catégories supérieures urbaines diplômées[77].

[76] « Quand le théâtre public perd de vue le populaire : socio-histoire d'une contradiction », Marjorie Glas, *Observatoire des politiques culturelle*, L'Observatoire N°62 juillet 2024

[77] « Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ? », Observatoire des politiques culturelles, 9 octobre 2025, https://www.observatoire-culture.net/extreme-droite-culture-pacte-faustien-inenvisageable/

L'éloignement des classes populaires, la perte de poids dans le débat public, l'augmentation des discours populistes : ces dynamiques résultent d'une évolution structurelle du secteur amorcée il y a cinquante ans. Le secteur culturel se retrouve ainsi fragilisé sur deux fronts à la fois : par les contraintes financières d'un côté, par une perte de légitimité dans l'espace public de l'autre.

1.3. Des politiques culturelles en recomposition

Les transformations décrites jusqu'ici viennent percuter un modèle de politiques culturelles déjà fragilisé et accélèrent des mutations qui étaient à l'œuvre bien avant la crise actuelle. C'est ce mouvement de recomposition, à la fois contraint et structurel, que cette section cherche à documenter.

1.3.1. La décentralisation culturelle à l'épreuve

1.3.1.1. Le système de financement croisé sous tension

Le modèle français de politiques culturelles repose depuis les années 1980 sur un principe : le financement croisé. L'État, les régions, les départements, les communes : chacun contribue, à son niveau, au soutien des structures culturelles. Ce système de cofinancements a une vertu essentielle : il sécurise les structures en les rendant moins dépendantes d'un seul financeur, et il supposait une forme de dialogue entre niveaux de collectivités sur leurs priorités respectives. C'est ce modèle qui vacille aujourd'hui.

Karine Gloanec-Maurin, ancienne vice-présidente de la région Centre et présidente de la commission culture de l'ARF (Association des Régions de France), rappelle dans la revue l'Observatoire une spécificité fondamentale de la décentralisation culturelle : elle « *relève d'appropriation volontaire et progressive par les acteurs locaux des politiques culturelles* » plutôt que de transferts imposés par la loi. Selon elle, les politiques culturelles n'ont pas été conçue dans la même logique que les autres politiques publiques[78]. Cette singularité a longtemps été une force : elle permettait une grande souplesse d'adaptation aux contextes

[78] « Culture et décentralisation : pionnière dans les faits, singulière dans la Loi » Karine Gloanec-Maurin Dans L'Observatoire 2013/2 N° 43 Observatoire des politiques culturelles

locaux. Elle est aujourd'hui une fragilité dans un contexte d'arbitrages budgétaires et de remise en question du secteur culturel.

L'histoire récente de la décentralisation culturelle est jalonnée d'épisodes qui éclairent les tensions d'aujourd'hui. En 2004, le projet de loi Raffarin sur les responsabilités locales prévoyait d'accroître significativement les pouvoirs des régions. Mais les élections régionales de mars 2004 renversent la situation avec 20 régions sur 22 qui basculent à gauche. Le gouvernement trouve une solution : réduire les compensations financières des transferts de charges. C'est de là, note Gloanec-Maurin, qu'est née l'expression « *désengagement de l'État* ». Si certains transferts se déroulent correctement, d'autres comme les enseignements artistiques pâtissent d'un climat de défiance réciproque. Ce moment fondateur installe une méfiance structurelle entre État et collectivités qui ne s'est jamais vraiment dissipée.

En 2009, le Rapport Balladur préconise la suppression de la clause de compétence générale. Le tollé est général. Le ministre de la Culture lui-même, conscient des risques financiers pour son ministère, plaide pour le maintien de la clause. La clause est finalement maintenue, perçue comme une victoire du pragmatisme et de la spécificité des politiques culturelles par rapport aux politiques dans les autres champs de l'action publique.

1.3.1.2. Une organisation territoriale aux fragilités structurelles que la crise rend visibles

Face à la fragilisation politique et budgétaire de l'action publique culturelle, une mobilisation collective s'est organisée pour repenser l'organisation territoriale des politiques culturelles. En janvier 2026, l'Observatoire des politiques culturelles a coordonné la publication d'un Livre blanc associant une quarantaine de réseaux nationaux, élus, collectivités et professionnels du secteur. Cette démarche, présentée aux Biennales internationales du spectacle de Nantes, vise à relancer le chantier de la décentralisation culturelle en interrogeant « *l'esprit, les attendus, les équilibres et les règles du jeu* » du système actuel[79].

Le Livre blanc rappelle que la décentralisation est plurielle : administrative (transfert de compétences), politique (transfert de pouvoir décisionnel), fiscale (autonomie financière). Dans le champ culturel, cette pluralité produit des effets contrastés. D'un côté, la compétence partagée offre « *potentiellement plus d'opportunités et constitue un gage de moins grande*

[79] « Un livre blanc de la décentralisation culturelle », Observatoire des Politiques Culturelles 2026

dépendance à un seul pouvoir politique ». De l'autre, elle fragmente les responsabilités, brouille la lisibilité de l'action publique et dilue l'imputabilité des décisions.

Un facteur structurel aggrave la situation : depuis la réforme de la taxe professionnelle en 2009, le pouvoir fiscal des collectivités n'a cessé de s'affaiblir. Les politiques culturelles, déjà facultatives, deviennent mécaniquement des variables d'ajustement. Yves Bommenel en identifie un symptôme concret : « *La baisse des droits de mutation l'année dernière, c'était une catastrophe. Résultat, les collectivités, notamment les départements, sont dans une situation très difficile* ». Avec des ressources fiscales réduites et des dépenses obligatoires prioritaires, les politiques culturelles des départements et des régions risquent de devenir progressivement des politiques de second rang.

1.3.1.3. Des décisions sans concertation dont les structures absorbent seules les effets

Ces rappels historiques sont essentiels pour comprendre la situation actuelle. La méfiance des élus régionaux et départementaux face à l'État ne résulte pas uniquement des contraintes budgétaires contemporaines, mais s'enracine dans cette histoire récente où les promesses de décentralisation se sont régulièrement accompagnées de compensations financières insuffisantes. Comme le souligne Gloanec-Maurin, « *la méfiance des élus régionaux à l'égard de l'État en sort renforcée et n'a d'égale que la suspicion de l'État à l'égard des assemblées et exécutifs régionaux* ».

Le Livre blanc documente comment cette méfiance se traduit aujourd'hui par un phénomène de décroisement des financements. Plusieurs collectivités réduisent simultanément leurs dotations, sans concertation préalable, fragilisant des équilibres qui reposaient sur la complémentarité de leurs interventions. L'exemple de Stereolux est ici parlant : Laurent Decès perd en même temps 76 000 euros de la région et 17 500 euros du département. Mais ce qui le choque autant que les chiffres, c'est la méthode : « *Il n'y a pas eu de préavis, il n'y a pas eu de concertation. C'est une décision qu'on a apprise par la presse* ». Ce n'est pas seulement un retrait financier, c'est une rupture du dialogue.

Les Suds à Arles illustrent une autre dimension du même phénomène. La baisse de 10 % de la subvention régionale a été partiellement compensée par une augmentation du soutien ministériel. Mais comme le souligne Stéphane Krasniewski, cette compensation était «

quasiment fortuite », elle ne résultait d'aucune concertation entre financeurs, et ne garantit rien pour les années suivantes. C'est précisément cela qui change : le financement croisé supposait une logique de système, une forme de dialogue entre niveaux. Ce dialogue s'est distendu. Ce qui reste, c'est la somme de décisions unilatérales dont les structures absorbent seules les conséquences

Christopher Miles, directeur de la DGCA au ministère de la Culture, résume la situation avec une image saisissante : « *Le financement de la culture est un château de cartes* »[80]. Il décrit un système à plusieurs étages, avec le bloc communal en bas, l'État au-dessus, puis les régions, et les départements, dans lequel la disparition de cartes à un niveau ou un autre crée « *un risque de choc systémique* ». Il n'anticipe pas d'effondrement brutal, mais plutôt une dégradation progressive de l'architecture.

Face à ce constat, des voix s'élèvent au sein même du monde institutionnel pour appeler à une refondation du partenariat. Olivier Bianchi, président de la commission culture de France urbaine depuis 2015, prône le dialogue et préconise d'« *éviter les annonces unilatérales, de favoriser l'anticipation* ». Il appelle à une clarification législative des compétences culturelles des collectivités, pour « *éviter les chevauchements et les désengagements dissimulés* ». Il défend également une protection spécifique des financements en direction des territoires moins centralisés, notamment pour les actions à fort impact social et éducatif[81]. Ces propositions font directement écho aux témoignages recueillis : ce que Bianchi nomme « *annonces unilatérales* », c'est précisément ce que Laurent Decès a vécu à Stereolux. Le fait que ces préconisations émergent du côté institutionnel confirment que la crise du partenariat est désormais reconnue.

1.3.2. D'autres mutations à l'œuvre dans les politiques culturelles

1.3.2.1. La protection des labels, au prix d'une concentration des ressources sur l'existant

En France, le système de labellisation constitue un instrument important de la politique culturelle nationale. Pour le spectacle vivant, il repose sur plusieurs labels : Centres Dramatiques Nationaux, scènes nationales, scènes conventionnées, et pour les musiques

[80] « Quels nouveaux modèles de financement de la culture ?" *La Scène*, décembre 2025
[81] « Quels nouveaux modèles de financement de la culture ?" *La Scène*, décembre 2025

actuelles, les Scènes de Musiques Actuelles (SMAC). Dans ce cadre, les 99 SMAC labellisées en 2025 perçoivent en moyenne 170 000 € par an de l'État, contre 800 000 € pour les autres labels du spectacle vivant[82]. Dans un contexte de baisse des subventions, la question de la place et du rôle des labels dans les politiques culturelles se pose légitimement.

Aurélie Hannedouche constate : « *L'État a tendance de plus en plus à concentrer ses financements sur les structures labellisées, pour essayer de sauver, de pérenniser ces structures-là. Et on voit que pour les salles qui ne sont pas labellisées, c'est quand même de plus en plus dur* ». Christophe Ernoul confirme : « *Dans ce contexte, si quelque chose reste, c'est bien les labels ! C'est la vitrine de la politique culturelle de l'État. Et les collectivités se raccrocheront à eux* ». Cette résistance des labels tient en partie à leur statut juridique : avant 2016, ils reposaient sur des circulaires et relevaient d'une logique para-contractuelle sans force contraignante réelle. La loi LCAP du 7 juillet 2016 leur a conféré une protection législative qui, selon le Livre blanc de la décentralisation culturelle, leur « *confère une portée juridique incontestable* ». Cependant, dans un contexte de ressources limitées, cette protection se fait au détriment de l'émergence de nouveaux acteurs. Dans le podcast du Lucas sur la décentralisation culturelle, Vincent Guillon observe une « *polarisation du soutien public à la création, aux associations et aux établissements culturels dans les centralités urbaines* ». Dans ce système, les grandes métropoles concentrent les équipements labellisés tandis que certains territoires restent sous-dotés[83]. Dans une économie publique en contraction, cette concentration des ressources sur les labels établis fragilise l'ensemble du maillage culturel territorial.

Pour autant, la protection conférée par le label ne met pas les structures à l'abri des tensions budgétaires des collectivités. Christopher Miles, directeur de la DGCA au ministère de la Culture, le souligne sans ambiguïté dans *La Scène* de décembre 2025 : les lieux labellisés sont déjà impactés, parce que les collectivités territoriales font face à des équations de plus en plus compliquées[84]. Son analyse différencie cependant les échelons : si le bloc communal (premier financeur du spectacle vivant) n'a pas régressé, et si les crédits de l'État sont « *stagnants ou légèrement actualisés de l'inflation* », c'est le niveau départemental qui

[82] « Un livre blanc de la décentralisation culturelle », Observatoire des Politiques Culturelles 2026
[83] « La décentralisation culturelle », Le podcast du Lucas, publié le 2 juillet 2025
[84] « Quels nouveaux modèles de financement de la culture ? » *La Scène*, décembre 2025

traverse la crise la plus sévère. Comme nous l'avons vu précédemment les départements subissent une « forte crise structurelle » de leurs financements : contraints d'assurer des dépenses sociales obligatoires et croissantes, ils arbitrent au détriment de la compétence culturelle, qui demeure volontaire. La fragilité des labels n'est donc pas le produit d'un désengagement politique délibéré de l'État sur la création, mais d'un effet en cascade : la contraction des dotations nationales pousse les collectivités à recentrer leurs arbitrages sur leurs compétences obligatoires, au détriment de l'action culturelle volontaire.

1.3.2.2. De la subvention de fonctionnement à l'appel à projets

Un second glissement mérite attention : le passage progressif d'une logique de subvention de fonctionnement à une logique d'appels à projets. La subvention de fonctionnement désigne un financement récurrent accordé par les pouvoirs publics pour couvrir les dépenses permanentes d'une structure (masse salariale, loyer, charges d'exploitation) : elle constitue le socle sur lequel repose la continuité de l'activité[85]. Ce mouvement n'est pas nouveau, mais il semble s'accélérer.

Les témoignages de terrain rejoignent cette idée. Sébastien Étienne quantifie l'évolution à L'Autre Canal : « *Quand je suis arrivé, on ne s'intéressait pas, ou très peu, à la question d'appels à projets. Aujourd'hui, c'est une trentaine de dossiers qu'on monte chaque année* ». La chargée d'action culturelle, le chargé d'accompagnement et le programmateur montent tous des dossiers. Et le taux de réussite, Sébastien Étienne le mesure chaque année en conseil d'administration : « *Si je ne dis pas de bêtises, c'est 45 % ou 55 % de taux de réussite. Ce n'est pas si mal, mais il y a quand même beaucoup de déperdition en volume budgétaire, et puis surtout en temps de travail* ». Sarah Lepetre décrit de son côté un empilement de dispositifs (FONPEPS, Parcours RSE, dispositif CÈDRE Ambition) qui oblige à construire des budgets éclatés sur plusieurs années pour tenter de sécuriser un seul poste salarié.

Aurélie Hannedouche résume la situation avec clarté : « *Sur l'EAC, on assiste à une multiplication des appels à projets, mais les financements pérennes en fonctionnement se rarifient* ». Ce glissement transforme la nature même de l'intervention publique. Là où la convention pluriannuelle permettait de construire des projets de long terme, l'appel à projets

[85] Direction interministérielle du numérique, API Entreprise, « Aides publiques : le cas des subventions de fonctionnement des associations », entreprise.api.gouv.fr, https://entreprise.api.gouv.fr/cas_usages/subventions_associations

impose une logique de court terme, de compétition entre acteurs et de justification permanente.

Il faut toutefois nuancer ce tableau. Un chargé de mission musique dans un département défend une lecture plus positive : dans des contextes institutionnels fortement politisés, les appels à projets avec comités d'experts peuvent au contraire offrir aux techniciens des marges de manœuvre pour soutenir de nouvelles esthétiques, à l'abri des logiques de clientélisme : « *Tout ce qui va être fonctionnement général, aide à la manifestation, là, il y a des intérêts politiques et le nez va être mis dedans. Mais sur les appels à projets, tu retrouves les marges de manœuvre* ». Son cas personnel illustre cette dynamique : en six ans, il est passé de 10 000 euros d'enveloppe d'aide à la création à 80 000 euros. La réalité de ce glissement est donc ambivalente, à la fois contrainte et, dans certains contextes, opportunité.

1.3.2.3. Une relation entre les acteurs culturels et les élus qui se dégradent

Au-delà des mécanismes de financement, c'est la nature même du dialogue entre structures culturelles et institutions qui se transforme. Cette dégradation relationnelle prend plusieurs formes, certains entretiens permettent de documenter.

La première forme que prend cette dégradation est un appauvrissement du langage politique autour de la culture. Là où les partenariats se construisaient autrefois sur un projet partagé, les échanges tendent désormais à se réduire à une logique d'évaluation économique. Yves Bommenel en identifie un symptôme concret : certaines collectivités préfèrent désormais allouer des financements à des opérateurs privés capables de générer des retombées immédiates, plutôt que de soutenir les structures du maillage culturel local dont la valeur est moins quantifiable. Ce glissement n'est pas seulement budgétaire : il révèle une redéfinition des critères mêmes de légitimité de l'action publique culturelle, que Sébastien Étienne traduit en termes sémantiques : « *À plein d'endroits, aujourd'hui, on a des élus qui assument de dire qu'investir dans la culture, c'est devenu une charge et non plus un investissement* ». Le mot « charge » ne désigne pas seulement un coût, il signale une rupture dans la manière dont les élus perçoivent et assument leur rôle de partenaires culturels.

La seconde forme que prend cette dégradation est plus structurelle : elle tient à un déficit de compétence et de vision culturelle au sein des exécutifs locaux. Jérémie Desmet, directeur du Cargo à Caen, décrit une ville qui dispose des labels mais pas de la politique territoriale pour leur donner sens et des élus qui « *sous-estiment le petit levier qui permettrait vraiment d'être sur une attractivité culturelle d'autant plus valorisée* ». Cette absence de vision cohérente se double parfois d'une forme de personnalisation des arbitrages budgétaires. Un chargé de mission musique dans un département témoigne que ses élus seraient incapables de parler de politique culturelle et que les choix de soutien reflètent davantage les goûts personnels que des orientations stratégiques : « *Mon élue, elle aime la danse, elle va vers la danse* ». Ces témoignages révèlent le manque de culture politique partagée autour de la culture : faute de vision stratégique commune, les arbitrages se font parfois au cas par cas, au gré des affinités personnelles ou des contraintes budgétaires du moment.

1.3.3. Que nous apprennent les politiques culturelles ailleurs en Europe ?

1.3.3.1. Une raréfaction des fonds publics à l'échelle européenne

Pour éclairer les mutations françaises, une perspective comparative avec différentes situations européennes permet de mettre en relief les spécificités de la France. Le réseau Live DMA (Live Music Association), créé en 2012, constitue un observatoire privilégié de ces dynamiques. Fédération européenne non gouvernementale, il regroupe en 2024 vingt membres présents dans seize pays, représentant plus de 3 200 salles de concert, clubs et festivals à travers le continent. Léna Lozano, Research Officer au sein du réseau, explique que leurs missions combinent observation du secteur, coopération et partage d'expérience entre structures, ainsi qu'un travail de plaidoyer auprès du Parlement européen pour faire reconnaître les lieux de musique live comme opérateurs culturels, économiques et sociaux essentiels[86].

La mise en perspective européenne confirme l'existence de tendances communes à l'ensemble du continent. Léna Lozano identifie comme observation commune « *une raréfaction des fonds publics dans le secteur culturel* » qui constitue une constante dans les pays européens. Cette raréfaction produit des effets similaires d'un pays à l'autre : « *moins il*

[86] Lena Lozano (Live DMA) lors de notre entretien du 13 octobre 2025

y a de subventions, moins il y a de prise de risque dans la programmation artistique ». Cette corrélation traverse l'ensemble de l'Europe, constituant un défi partagé par tous les acteurs indépendants. Les données collectées par Live DMA confirment cette analyse : en moyenne, les subventions publiques ne représentent que 21% des ressources des lieux de musique live en Europe. Le rapport Live DMA documente également un « effet ciseau » particulièrement violent entre 2019 et 2022 : alors que les subventions stagnent, les coûts explosent dans tous les domaines[87].

1.3.3.2. Des modèles culturels divergents face à des contraintes partagées

Si la raréfaction des fonds publics constitue bien un défi partagé à l'échelle de l'Europe, les réponses nationales et l'intensité de la crise divergent significativement selon les configurations politiques et culturelles de chaque pays. On évoque souvent l'exception culturelle française, mais d'autres modèles européens investissent eux aussi dans la culture, ou ont structuré leur soutien sur des logiques radicalement différentes. Pour cartographier cet espace européen, Léna Lozano identifie quatre grandes configurations, chacune traversée par ses propres fragilités : le modèle anglo-saxon, le modèle méditerranéen, le modèle scandinave et le modèle des pays d'Europe de l'Est.

- **Le modèle anglo-saxon post-Brexit**

Le modèle britannique repose historiquement sur une logique de marché et d'autofinancement bien plus marquée qu'en France. Les lieux de musique live y ont été largement construits sur des recettes propres (billetterie, bar, privatisation des espaces) avec un soutien public structurellement limité et ciblé principalement sur les grandes institutions culturelles. Depuis la pandémie, le Royaume-Uni connaît une situation dramatique avec 34% de ses lieux fermés, principalement en raison de conflits avec les riverains concernant les nuisances sonores.

- **Les pays nordiques**

[87] Live DMA (2024), Les salles de concert et clubs européens confrontés à la hausse des coûts dans un contexte de reprise post-pandémie – Données 2019-2022, décembre 2024

Les pays nordiques se caractérisent par un recours accru au mécénat privé et aux fondations. Cette tendance, parfois controversée lorsqu'il s'agit de sponsors pétroliers qui peuvent faire l'objet de boycotts par les publics, créé des équilibres de financement qui peuvent interroger l'indépendance artistique des structures face aux logiques de marché. Les changements de pratiques du public accentuent ces difficultés : achats de dernière minute, baisse de la consommation d'alcool, hausse des annulations pour raisons économiques réduisent les recettes propres sur lesquelles reposent de plus en plus les modèles économiques.

- **L'espace méditerranéen**

L'espace méditerranéen, dont la France, se distingue par une certaine opposition à la concentration économique incarnée par Live Nation et le refus d'une uniformisation de la programmation. Cette spécificité, fondée sur le rôle structurant de la puissance publique, n'échappe pas à la raréfaction des fonds publics. Les structures doivent composer avec une réduction croissante des budgets dédiés à la culture et une augmentation de la dépendance à la billetterie, restauration, bar, etc.

- **L'Europe centrale et orientale**

Les pays d'Europe centrale et orientale présentent des enjeux spécifiques liés à leur histoire politique récente et au développement encore en cours de leurs infrastructures culturelles. Léna Lozano souligne que « *les pays de l'Est regardent fortement vers Live DMA et commencent à adhérer au réseau* », traduisant une dynamique d'intégration progressive dans les réseaux européens de coopération culturelle. L'exemple de la Bulgarie, qui s'apprête à rejoindre le réseau, illustre les défis propres à cette zone géographique : « *des enjeux de débloquer du financement public, non pas tellement pour des enjeux de programmation et de diversité, mais plutôt sur des enjeux de mise aux normes des lieux. On a effectivement beaucoup de salles de concerts qui ne sont pas tout à fait dans les clous de ce qu'on attendrait en sécurité en Europe occidentale. Et donc des enjeux de sécurité plus forts* ». Dans ces pays, la priorité porte moins sur le maintien de financements existants que sur la structuration même du secteur : reconnaissance institutionnelle des lieux, mise en conformité avec les normes de sécurité, développement de premiers mécanismes de soutien public.

1.3.3.3. Des menaces communes : montée des régimes illibéraux et instrumentalisation de la culture

La comparaison européenne révèle des menaces communes qui dépassent le seul enjeu budgétaire. La montée de régimes illibéraux dans plusieurs pays européens s'accompagne de tentatives de contrôle de la programmation culturelle. Léna Lozano identifie une logique récurrente : « *la liberté d'expression du côté artiste et la liberté de programmation du côté lieu, c'est le premier point impacté après l'enveloppe économique* » allouée aux structures. Les gouvernements plus rigoristes tendent à s'arranger un droit de regard sur la programmation et ajustent leur enveloppe budgétaire à la concordance de la programmation avec leurs idéaux politiques. Cette réalité, observable en Bulgarie où l'ONU a lancé un cri d'alarme, mais aussi de manière plus diffuse dans d'autres démocraties établies, rappelle que la liberté de création ne peut être tenue pour acquise.

Lors du festival MaMA 2025, la conférence « *Culture : le grand bond en arrière ?* », réunissait des acteurs de France, du Royaume-Uni et de Slovaquie. La députée européenne Emma Rafowicz y formulait l'enjeu systémique : « *Why do you care about culture in EU ? We are facing a cultural battle ! For social model, for democracy* !» [88]. Face à une offensive venant simultanément des États-Unis, de Chine et de Russie, elle appelait à une réponse européenne, défendant l'idée que la culture constitue aujourd'hui le terrain le plus décisif dans la défense des démocraties libérales.

Ce cadrage européen nous rappelle que ce que traverse le secteur des musiques actuelles en France n'est pas un accident local. C'est une composante d'une transformation plus large, qui touche l'ensemble des démocraties libérales et qui pose, à une échelle inédite, la question de ce que les sociétés choisissent de défendre et de financer.

[88] Conférence MaMA Festival 2025, *Culture : le grand bond en arrière ?* Paris, octobre 2025

2. La contraction des financements publics et ses effets dans le secteur des musiques actuelles

2.1. Un contexte économique déjà fragile

Avant d'examiner les effets concrets des baisses de financements publics sur les acteurs du secteur, il convient de rappeler le contexte dans lequel ces coupes interviennent. Les musiques actuelles n'abordent pas cette période de contrainte budgétaire depuis une position de stabilité : elles sont rattrapées par la crise dans un état de fragilité économique déjà présent. Plusieurs facteurs structurels méritent ici d'être examinés : la configuration particulière du modèle économique des structures, la pression croissante exercée par une densification de l'offre culturelle, l'inflation et enfin, la concentration capitalistique croissante du marché du live et ses effets.

2.1.1. Musiques actuelles : Un modèle hybride sous tension

2.1.1.1. Une économie mixte constitutive

Le secteur des musiques actuelles repose sur une économie mixte dont la compréhension est indispensable pour saisir pourquoi les baisses de financements publics y produisent des effets si profonds. Les structures qui le composent (salles, SMAC, festivals, coopératives, producteurs de spectacles) ne partagent pas un modèle économique unique, mais ont en commun une caractéristique structurante : leur équilibre financier résulte d'un assemblage entre subventions publiques, recettes propres et, dans une moindre mesure, ressources privées. Secteur d'économie mixte par excellence, il réunit des acteurs très variés, avec une présence majoritaire d'associations à but non lucratif.

C'est particulièrement vrai pour les SMAC, dont le modèle mixte est le résultat d'une histoire et de choix politiques délibérés. À l'origine artisanal et revendiqué comme tel, le secteur des musiques actuelles n'a connu sa structuration formelle qu'à partir des années 1990, plus tardivement que d'autres pans du spectacle vivant. Il se professionnalise progressivement, notamment via les premiers conventionnements SMAC dans les années 90, puis la création de syndicats dans les années 2000. C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics ont fait le choix de doter les territoires de structures capables de soutenir des

esthétiques et des artistes émergents, ainsi que des pratiques, que le marché seul ne financerait pas. En contrepartie, ces structures se sont vu confier trois axes de missions d'intérêt général définis par l'arrêté du 5 mai 2017 : la création, production et diffusion ; l'accompagnement des pratiques musicales professionnelles et amateurs ; l'action culturelle. Ces deux dernières missions étant non rentables par définition, le cahier des charges en tient compte : le soutien de l'État et des collectivités territoriales doit « *contribuer à asseoir le modèle économique de la structure, de façon à assurer la pérennité du projet d'intérêt général qu'elle porte* »[89]. Ce soutien public n'a pourtant jamais atteint le niveau des autres labels du spectacle vivant, les SMAC percevant en moyenne 170 000 euros annuels de l'État contre 800 000 euros pour les neuf autres labels[90]. Une mobilisation collective lors de l'examen du PLF 2024 a certes abouti à un plan de mesures de 3,68 millions d'euros en leur faveur, mais ce rééquilibrage partiel a été fragilisé par le contexte des finances publiques étudié dans la première partie[91].

Les festivals de musiques actuelles s'inscrivent dans une configuration économique analogue, même si leur rapport aux subventions publiques est historiquement plus variable. Dès l'origine de la structuration du secteur, les collectivités ont accompagné le développement festivalier : le Livre blanc de la décentralisation culturelle rappelle ainsi que les villes ont commencé tôt à soutenir les festivals, à l'image des Trans Musicales à Rennes, du Printemps de Bourges ou des Francofolies à La Rochelle. Ce mouvement ne s'est pas démenti depuis : on recense aujourd'hui en France près de 7 000 festivals[92], dont 210 adhérents au SMA, pour une moyenne de 12 000 spectateurs par édition[93]. Selon un chargé de mission de musique dans un département, les festivals concentrent dans certains départements jusqu'à 72 % des enveloppes dédiées à la musique, témoignant de leur ancrage central dans les politiques culturelles territoriales[94].

Le secteur des musiques actuelles accueille en réalité une pluralité d'acteurs aux modèles économiques très contrastés. Aux côtés des SMAC et des festivals coexistent des salles ou structures de diffusion non labellisées (de différentes jauges) qui programment ces

[89] Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges du label SMAC.
[90] Cour des comptes, *Le soutien du ministère de la Culture au spectacle vivant*, mai 2022, cité in SMA, *Livre blanc de la décentralisation culturelle*, 2026.
[91] Pidoux E. & Teillet P., *Le devenir des Scènes de musiques actuelles (SMAC)*, CNMlab, septembre 2024.
[92] https://metiers.philharmoniedeparis.fr/festivals.aspx
[93] *Bilan de la saison 2025 des festivals, Enquête du* SMA
[94] Entretien avec un chargé de mission musique dans un département

esthétiques selon des équilibres différents et souvent avec un taux d'autofinancement plus important que les structures labellisées. Du côté des producteurs et tourneurs, des structures indépendantes aux moyens parfois modestes cohabitent avec des groupes capitalistiques tels que Live Nation ou AEG, qui opèrent selon une logique de marché assumée, concentrant artistes, salles et tournées au sein de filières verticalement intégrées. Cette hétérogénéité rappelle que le secteur n'est pas un ensemble homogène : des structures aux finalités très différentes y opèrent conjointement, dans des rapports qui mêlent coopération et concurrence.

2.1.1.2. Densification de l'offre culturelle et publics fragmentés

À cette première caractéristique s'en ajoute une seconde : le secteur évolue depuis plusieurs décennies dans une situation de densification de l'offre culturelle. La mission Latarjet soulignait déjà en 2004 que l'offre artistique avait progressé bien plus rapidement que les publics sur les vingt années précédentes. Ce déséquilibre s'est depuis accentué : les dispositifs de soutien à la création ont continué d'alimenter un accroissement du nombre de candidats à la diffusion, sans que la capacité d'accueil des lieux et la disponibilité des publics ne suivent le même rythme. Dans l'ouvrage, *Faire Culture : De pères à pairs*, Vincent Guillon décrit ainsi une situation de concurrence exacerbée qui se manifeste *« à l'entrée du système de "consécration"* » lors de l'attribution des aides, mais aussi « *à sa sortie avec l'épreuve du goulot d'étranglement de la diffusion* »[95].

Ce phénomène prend dans les musiques actuelles une forme particulièrement concrète. Le secteur a connu depuis le début des années 2000 une croissance soutenue du nombre de structures et d'événements, la densification de l'offre festivalière étant sans commune mesure avec ce qu'elle était vingt ans auparavant. Sur une même soirée de fin de semaine dans une grande agglomération, un spectateur peut désormais se trouver face à des propositions concurrentes émanant de la SMAC du territoire, d'un équipement culturel de la ville voisine, d'un tiers-lieu programmateur, d'une salle privée accueillant des artistes en tournée et de la grande enceinte de la métropole. Cette densification de l'offre produit un effet de fragmentation des publics : les budgets de sortie disponibles, contraints par le pouvoir d'achat, se répartissent entre un nombre croissant d'événements, sans que la demande

[95] Guillon, Brini & Vergès, Faire culture : de pères à pairs

globale ait suivi le même rythme. Il en résulte une pression structurelle sur la billetterie, dont les recettes ne progressent pas à la hauteur attendue.

Cette apparente abondance masque par ailleurs de profondes inégalités territoriales : elle est avant tout le fait des grandes agglomérations, tandis que les territoires ruraux demeurent fréquemment dépourvus d'équipements dédiés aux musiques actuelles et d'une offre de concert structurée, les ressources disponibles y étant souvent moindres et les réseaux culturels plus dispersés.

C'est dans cet écosystème à la fois hétérogène et sous tension que les baisses de financements publics produisent leurs effets les plus profonds, en venant aggraver des déséquilibres économiques qui préexistaient à la crise actuelle.

2.1.2. Un effet ciseaux, aggravé par le contexte récent

2.1.2.1. Un déséquilibre antérieur à la crise de 2025

La crise budgétaire qui frappe le secteur des musiques actuelles s'inscrit dans une dynamique de déséquilibre amorcée depuis quelques années. L'effet ciseaux, ce mécanisme par lequel les charges augmentent plus vite que les recettes, creusant progressivement un écart structurel n'est pas une nouveauté de 2025. Il était à l'œuvre bien avant les coupes budgétaires récentes, et celles-ci n'ont fait qu'en accélérer la dynamique. Comme l'observe Vincent Guillon, le secteur était « d*éjà fragilisé par un sous-financement les années précédentes, en partie lié à une croissance des coûts qui n'était pas compensée par une croissance des recettes, dont les subventions publiques*[96] ».

À l'échelle européenne, le rapport de Live DMA documentait déjà ce phénomène pour la période 2019-2022 : les coûts de programmation avaient progressé de 16 % pour les structures membres du réseau, sans que les subventions ne suivent cette trajectoire[97]. Le rapport Économie des festivals en 2024 du CNM affine ce diagnostic poste par poste : les charges artistiques ont progressé de 9 % ; les charges techniques, logistiques et de sécurité de 6 %, représentant à elles seules 45 % des charges totales des festivals ; les frais de structure de 4 %, dont les salaires permanents de 8 % sous l'effet des revalorisations conventionnelles[98].

[96] Cours de Vincent Guillon sur les politiques culturelles mars 2025
[97] Live DMA (2024), Les salles de concert et clubs européens confrontés à la hausse des coûts dans un contexte de reprise post-pandémie – Données 2019-2022, décembre 2024
[98] Rapport *Économie des festivals en 2024* du CNM

À ces postes structurels s'ajoutent des charges contraintes liées à une législation de plus en plus exigeante : réglementation sonore, normes de sécurité applicables aux structures démontables, primes d'assurance en forte hausse.

Ce déséquilibre structurel trouve une explication théorique dans ce que l'économiste William Baumol a formalisé dès les années 1960 sous le nom de « maladie des coûts » : les activités à forte intensité de main-d'œuvre, comme le spectacle vivant, ne bénéficient pas des gains de productivité qui permettent à d'autres secteurs de contenir leurs coûts.

Contrairement à une usine qui peut produire davantage avec moins de travailleurs, une salle ou un festival ne peut pas autant « optimiser » un concert. Les coûts augmentent donc mécaniquement au rythme de l'économie générale, tandis que la capacité à les financer reste structurellement en retrait. Ce cadre théorique doit cependant être nuancé : Françoise Benhamou a montré que les innovations technologiques et les nouvelles formes de diffusion peuvent partiellement contrecarrer cette logique, en ouvrant des sources de revenus complémentaires ou en réduisant certains coûts de production[99]. Pour le spectacle vivant, et les musiques actuelles en particulier, dont la production mobilise une main-d'œuvre nombreuse et peu substituable (équipes artistiques, techniques, d'accueil, de sécurité, de restauration), ces marges de manœuvre restent néanmoins étroites.

Les structures bénéficiant d'un cadre institutionnel protecteur n'échappent pas pour autant à ce phénomène. Le cas de L'Autre Canal en offre une illustration saisissante : les contributions des partenaires publics, inscrites en valeur absolue dans les statuts de l'EPCC, n'ont jamais été indexées sur l'évolution réelle des coûts. La logique de l'effet ciseaux était ainsi inscrite dans l'architecture juridique même de la structure. Comme Sébastien Étienne le formule, « *si le budget est stable alors que les coûts augmentent, on est bien sur un effet ciseaux* » : non pas une baisse nominale des subventions, mais une érosion silencieuse du pouvoir d'achat de la structure, inscrite dans un cadre qui était censé garantir sa stabilité. La révision statutaire de 2021 a permis un rééquilibrage partiel. Calculée en euros constants sur dix-huit ans, la contribution globale des trois partenaires représente une perte réelle significative, que la stabilité apparente des chiffres nominaux ne laisse pas voir[100].

[99] L'économie de la culture, Françoise Benhamou, 2011

[100] Sébastien Etienne (L'Autre Canal) lors de notre Entretien du 12 septembre 2025

2.1.2.2. Une triple inflation : générale, sectorielle, spéculative

Ce qui distingue la période récente, c'est l'intensification et la superposition de plusieurs facteurs inflationnistes qui se cumulent sur les charges des structures, sans que les recettes puissent suivre le même rythme. Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles et président du SMA, en propose une analyse en trois niveaux.

Le premier est l'inflation générale, commune à l'ensemble de l'économie, pesant mécaniquement sur tous les postes de dépenses (énergies, transports, salaires, matières premières). Le deuxième est une inflation sectorielle propre aux métiers du spectacle vivant, liée aux tensions entre offre et demande sur des marchés spécifiques : sécurité, technique, hébergement. L'activité festivalière, en concentrant une forte demande sur des territoires parfois peu dotés, met la pression sur l'offre logement, augmentant des postes que les structures ne maîtrisent pas. Le troisième niveau, enfin, est celui d'une inflation spéculative des cachets artistiques. Cette inflation des cachets ne procède pas seulement de la loi du marché : elle est le produit d'une recomposition profonde du secteur au profit de grands groupes privés qui ont progressivement intégré l'ensemble de la chaîne de valeur. Léna Lozano, Research officer chez Live DMA, décrit le phénomène : les grands groupes rachète en cascade lieux, festivals, plateformes de billetterie et bureaux de production, si bien que le groupe possède vraiment la totalité de la chaine de valeur du secteur musical. Cette stratégie, aussi appelée intégration verticale, produit un effet direct sur les programmations et les prix : en détenant à la fois les bureaux de production et les festivals, le groupe favorise les artistes de son propre catalogue, engendrant *« une forme d'uniformisation des programmations des grands festivals européens* ». Pour les structures de diffusion, Frédéric Lapierre en identifie la traduction concrète : *« Il y a une telle concentration capitalistique, avec les tourneurs avec qui on bosse, qu'ils cherchent par tous les moyens d'augmenter leurs marges, pour leurs actionnaires*. »

Ce phénomène de concentration dans le live apparaît dans un contexte bien particulier. C'est la crise du disque, amorcée dans les années 2000 avec l'effondrement des ventes physiques, qui a profondément recomposé l'économie de la filière musicale. Entre 2002 et 2010, le chiffre d'affaires de la musique enregistrée a été divisé par plus de deux, passant de 1,3 milliard d'euros à 554 millions, tandis que le marché du live progressait jusqu'à

dépasser, pour la première fois, celui du phonographique[101]. Cette évolution croisée a poussé les acteurs historiquement ancrés dans la production phonographique à investir la chaîne du spectacle vivant, secteur jusque-là plus préservé des logiques de concentration capitalistique. Le basculement vers le streaming a amplifié cette dynamique en transformant structurellement les pratiques d'écoute et en redistribuant la valeur au sein de la filière : en 2023, 74 % du chiffre d'affaires de la musique enregistrée provenait du streaming, contre 11 % seulement en 2012, tandis que le marché physique avait perdu en moyenne 10 % de son chiffre d'affaires chaque année depuis 2007[102], rendant le live d'autant plus stratégique pour y trouver de nouvelles sources de valeur. Comme le soulignait Nicolas Pietrzyk (DEPS) lors de la table ronde organisée au forum du PAM (pôle des acteurs de la filière musicale en région Sud) en octobre 2025, cette concentration, ancienne dans l'industrie du disque, n'a investi le spectacle vivant qu'en second temps, mais avec d'autant plus de force que le marché y offrait encore des marges de croissance significatives[103].

2.1.2.3. La montée en puissance des grandes jauges : externalités négatives sur l'écosystème

Cette concentration capitalistique ne produit pas seulement une inflation des cachets : elle se matérialise dans le paysage des équipements culturels par le développement des arenas et des concerts dans les stades, désormais l'un des principaux vecteurs de croissance des grands groupes dans la chaîne du live. Leur multiplication ne produit pas qu'une concurrence frontale sur la programmation, les répertoires restant généralement distincts (sauf dans le cas des plus gros festivals). Elle génère plusieurs externalités négatives, qui viennent aggraver les déséquilibres déjà documentés.

La première est celle de la captation du budget disponible des publics. Dans un contexte de pouvoir d'achat contraint, les spectateurs opèrent des arbitrages : un concert dans une arena à 70 ou 80 euros, avec un artiste fédérateur et une communauté de fan, peut se substituer à plusieurs sorties dans des structures de petite ou moyenne capacité. Un chargé de mission musique dans un département, explique cette dynamique : le spectateur préférera

[101] Guibert G. & Sagot-Duvauroux, D. Musiques actuelles : ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle. Paris : IRMA / Ministère de la Culture, p. 21. 2013

[102] Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), « Musique enregistrée », Chiffres clés, statistiques de la culture 2024, p. 290. Disponible en ligne sur : https://www.culture.gouv.fr/thematiques/musique/musique-enregistree

[103] Table ronde « Concentration de l'économie musicale : quelle place pour les indépendants ? », Forum PAM, octobre 2025

désormais concentrer son budget sur un seul événement à forte valeur symbolique plutôt que le répartir sur une offre festivalière diverse. Le Bilan de la saison 2025 des festivals du SMA en mesure les conséquences à l'échelle nationale : un quart des festivals adhérents déclarent avoir ressenti l'impact des programmations en stades et arenas sous la forme d'une baisse de fréquentation, auxquelles s'ajoutent des difficultés liées aux indisponibilités d'artistes pour 44 % d'entre eux et à des événements concomitants pour 39 %[104].

La seconde externalité concerne les budgets des collectivités. Pierre Dugelay, directeur du Périscope à Lyon, observe que la métropole compte désormais deux arenas d'environ 15 000 places, une nouvelle salle à Décines et une autre en cours d'ouverture à Villeurbanne. Ces équipements sont financés sur des budgets d'investissement et d'aménagement du territoire, et non sur des enveloppes culturelles. Leur impact n'en est pas moins réel : les marges de manœuvre que ces arbitrages absorbent font défaut aux structures culturelles de proximité lorsqu'elles sollicitent un soutien au fonctionnement.

Le troisième niveau d'externalités touche à la redistribution des richesses générées par le secteur. Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, pointe l'illusion statistique que produit le dynamisme apparent de la billetterie musicale française, qui a dépassé 1,5 milliard d'euros. Ce chiffre est en réalité porté par les grandes enceintes et leurs tarifs élevés, tandis que les structures de proximité demeurent structurellement déficitaires. Or la taxe CNM sur la billetterie, plafonnée à 53,1 millions d'euros, est écrêtée au-delà de ce seuil et redirigée vers le budget général de l'État. Cette taxe constitue pourtant le principal levier de financement du CNM, qui redistribue ces ressources à l'ensemble de la filière : soutien à la création, à la production, à la diffusion, au développement des labels indépendants, autant d'aides dont bénéficient directement les structures qui font émerger les artistes sur les territoires. Le plafonnement représente donc un manque à gagner réel pour le CNM et ses bénéficiaires : la croissance du marché du live, réelle mais concentrée sur quelques acteurs dominants, ne se traduit pas en ressources supplémentaires pour l'écosystème chargé du développement artistique de fond. Léna Lozano, Research Officer chez Live DMA, observe à l'échelle européenne la polarisation que cette dynamique produit : d'un côté, la course au gigantisme portée par les grands opérateurs ; de l'autre, des structures de taille petite ou moyenne

[104] SMA, *Bilan de la saison 2025 des festivals*, enquête du SMA

contraintes de resserrer leur périmètre d'activité, fragilisées dans leur capacité à maintenir l'ensemble de leurs missions territoriales.

L'ensemble de ces dynamiques produit dans certains cas un résultat irréversible : la disparition pure et simple de structures ou de festivals. Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, en dresse un constat sans précédent dans l'histoire du syndicat : « *Nous, cette année, on a perdu 20 adhérents, ce qui n'est jamais arrivé à cette échelle-là. Il y a 20 structures qui ont arrêté d'adhérer parce qu'elles ont disparu. 20 sur 600, ce n'est pas anodin.* » Parmi les cas récents, elle cite le festival Amapola dans les Yvelines ou encore Woodstower à Lyon, placé en liquidation judiciaire. La conclusion est sans détour : « *On n'est plus juste à dire, au secours, ça va bientôt péter. Ça pète.* »

2.1.3. Des vulnérabilités différenciées selon les modèles de financement

Les dynamiques analysées dans les sous-parties précédentes, baisses de financements publics documentées en première partie et pressions économiques multiples examinées précédemment, ne s'exercent pas de manière uniforme sur l'ensemble du secteur. Leur combinaison produit des effets dont la nature et l'intensité varient selon la structure de financement de chaque type d'organisation. Comprendre comment les structures se financent, c'est comprendre par où elles sont atteintes : une structure fortement dépendante des subventions publiques sera frappée directement par leur réduction, tandis qu'une structure à autofinancement dominant subira plus directement la hausse des charges et les aléas de fréquentation.

2.1.3.1. Ce que les données agrégées révèlent

Pour les SMAC, la photographie dressée par la Fedelima à partir des données 2019, publiée en 2023, constitue un panorama statistique très complet sur leur structure économique. Le budget moyen des lieux y est évalué à 1 270 169 euros (médiane : 942 624 euros), avec une structure de financement dans laquelle les financements publics représentent en moyenne 58 % des produits, dont des subventions de fonctionnement à hauteur de 49,8 %, elles-mêmes composées à 78,9 % de contributions des collectivités territoriales et à 20,9 % du ministère de la Culture et des DRAC. Les recettes propres, billetterie

(18,7 %), bar et restauration (9,5 %), location de studios et autres, constituent les 41 % restants[105].

Les festivals présentent un profil inversé. Selon le rapport Économie des festivals en 2024 du CNM, les recettes propres représentent en moyenne 67 % des produits (billetterie 44 %, bar et restauration 15 %, recettes annexes 7 %), tandis que les subventions et aides publiques n'en constituent que 17 % et les partenariats privés environ 16 %. Cette structure plus autofinancée n'est pas synonyme de robustesse : elle expose les festivals à une vulnérabilité directement liée aux aléas de fréquentation et à la hausse des charges. Par ailleurs, plus le budget d'un festival est élevé, plus sa dépendance aux recettes propres et aux partenariats s'accroît, au détriment des subventions : celles-ci représentent 44 % des produits pour les festivals aux plus petits budgets contre seulement 13 % pour les plus importants.

Les salles de diffusion non labellisées fonctionnent selon un modèle quasi-inverse des SMAC : à l'échelle européenne, les salles privées commerciales tiraient en 2019 seulement 4 % de leurs revenus de subventions publiques, contre plus de 85 % issus des recettes de billetterie, de bar et de restauration[106]. Aurélie Hannedouche, directrice du SMA, l'observe directement : pour ces structures, la question de se concentrer sur les activités les plus lucratives pour équilibrer économiquement devient de plus en plus prégnante.

2.1.3.2. Trois configurations issues des entretiens

Les directeurs et directrices interrogés dans le cadre de ce mémoire dirigent des structures de natures différentes : lieux de diffusion, SMAC, festivals, coopératives. Abordées sous l'angle de leur mode de financement plutôt que de leur seule forme juridique, ces structures révèlent trois configurations distinctes, qui permettent de mieux comprendre comment la crise des finances publiques et le contexte inflationniste les affectent de façon différenciée.

La première regroupe les structures dont les financements publics représentent au minimum 50 % des produits : Le Cargo à Caen, Stereolux à Nantes, ou encore le Périscope à Lyon, dont l'architecture de financement intègre une part significative de fonds européens. Leurs ressources propres sont constituées principalement de la billetterie, de l'exploitation du

[105] Rapport *Évolution des SMAC*, Fedelima, ministère de la Culture, 2023
[106] Live DMA (2024), Les salles de concert et clubs européens confrontés à la hausse des coûts dans un contexte de reprise post-pandémie – Données 2019-2022, décembre 2024

bar et, pour certaines, de la location de salles de répétition ou d'espaces à des tiers. Pour ces structures, la solidité du modèle repose sur la diversité des financeurs publics, conformément à la logique de financements croisés constitutive du label SMAC. Cette diversité constitue une forme de protection relative : la défaillance d'un financeur peut en partie être compensée par le maintien des autres. En revanche, la combinaison de plusieurs baisses simultanées, comme celle observée depuis 2025, affecte précisément cette logique de croisement et fragilise leurs modèles.

La deuxième rassemble les structures à autofinancement dominant, dont les financements publics représentent entre 20 et 50 % des produits. Elle comprend des SMAC telles que L'Autre Canal à Nancy et La Belle Électrique à Grenoble, le festival Les Suds à Arles, ainsi qu'une petite salle comme La Meson à Marseille, dont les formats et les calendriers impliquent des modes de génération de recettes propres très différents : la concentration des revenus sur quelques jours pour le festival, une activité étalée sur l'année pour les salles. Malgré ces différences, ces structures partagent une dépendance structurelle aux recettes propres, billetterie, bar, location, qui les soumet directement aux pressions du marché documentées précédemment.

La troisième est celle des regroupements de structures aux activités multiples, dont les financements publics sont structurellement minoritaires, moins de 20 % des produits. Elle recouvre des réalités organisationnelles distinctes : Grand Bonheur et Illusion & Macadam fonctionnent sur un modèle coopératif, dans lequel plusieurs structures indépendantes mutualisent des moyens, des compétences et parfois des équipes, tandis que Bi:Pole constitue un ensemble intégrant plusieurs entités aux activités complémentaires, dont Le festival le Bon Air. À ces modèles s'ajoute également le Festival Au Large à Marseille, dont les aides publiques ne représentent que 8 % d'un budget de 290 000 euros. Leur modèle repose essentiellement sur les ressources propres et ces structures sont en apparence les moins exposées aux baisses de financements publics. Pour autant, leur faible subventionnement signifie aussi que leurs missions d'intérêt général reposent sur des équilibres internes fragiles, que toute dégradation des recettes commerciales peut remettre en cause.

2.2. Des missions culturelles et artistiques compromises par la contrainte budgétaire

Les baisses de financements publics documentées en première partie, cumulées aux pressions économiques analysées dans les sections précédentes, ont des conséquences directes sur les missions artistiques et culturelles des structures de musiques actuelles. Ce sont d'abord les missions artistiques qui en pâtissent : la programmation se contracte ou se standardise, la prise de risque recule, l'accompagnement des artistes émergents se compliquent. Ce sont aussi les missions d'action culturelle et de médiation, celles qui font le lien entre les artistes et les habitants, entre les structures et leurs territoires, qui sont affectés par ces arbitrages.

2.2.1. Une programmation qui se rétrécit et se standardise

2.2.1.1. Annulations et réduction du volume d'activité

L'enquête réalisée par le SMA en avril 2025 auprès de 186 structures adhérentes révèle l'ampleur du phénomène à l'échelle nationale et établit un constat sans ambiguïté : « *Des structures sont contraintes d'annuler des concerts, perdant ainsi leur éligibilité aux aides du CNM par exemple, qui exigent un minimum de dates programmées* »[107].

Nous pouvons prendre quelques exemples issus des données collectées par le SMA qui confirment la tendance à la réduction d'activité dans de nombreuses structures à travers le territoire national :

- A Thou Bout'Chant, salle de concerts et scène découvertes à Lyon, a supprimé 8 dates de concerts, soit 16 groupes déprogrammés.
- Le Café Charbon à Nevers, scène de musiques actuelles de la Nièvre, anticipe entre 4 et 6 concerts en moins, représentant 8 à 12 groupes déprogrammés.
- À La Locomotive, association de musiques actuelles à Tarnos et Bayonne, 7 dates ont été annulées touchant 4 groupes à cause du contexte financier tendu.

[107] Enquête du SMA « Coupes budgétaires dans la culture, Quels impacts sur Les musiques Actuelles ? », Avril 2025

- Le Rio Grande, SMAC de Montauban, enregistre 4 dates en moins représentant 7 groupes.
- Enfin, Le Nouveau Pavillon à Bouguenais anticipe une diminution plus drastique de 15 dates touchant environ 20 groupes.

Ces exemples, provenant de structures de tailles et de contextes territoriaux différents, témoignent d'une contraction significative du volume de diffusion, même si celle-ci n'est ni systématique ni uniforme sur l'ensemble du territoire. Il en existe beaucoup d'autres. Un article de *Libération* signé Radidja Cieslak le 16 avril 2025 recense des cas concrets dans des régions particulièrement touchées, par exemple en Pays-de-la-Loire, avec la salle du Quai M à La Roche-sur-Yon qui a dû annuler son festival annuel Quai Metal, qui devait accueillir 1 600 personnes et douze groupes[108].

Toutefois, les entretiens menés dans le cadre de cette recherche ne documentent pas systématiquement cette contraction d'activité, révélant des situations contrastées selon les structures et leurs territoires. À Tandem, SMAC de Toulon où j'exerce actuellement mes fonctions, la programmation est passée de 53 concerts en 2024 à 48 en 2025, soit 5 concerts en moins sur l'année. Le rapport d'activité 2025 de la structure établit explicitement le lien de causalité : « *Les chiffres que vous lirez dans ce rapport sont la résultante de différentes baisses budgétaires subies en 2025. En effet, avec plus de 50 000€ de baisse comptabilisée sur l'année, nous avons été dans l'obligation de réduire de manière substantielle notre projet général (concerts, live sessions, résidences, concerts pédagogiques, ateliers, communication...)* »[109].

2.2.1.2. Le repli sur les « têtes d'affiches » : quand la prise de risque artistique devient un luxe

Au-delà de la dimension quantitative, les contraintes budgétaires peuvent transformer qualitativement les choix de programmation. À Stereolux à Nantes, Laurent Decès anticipe ces effets à moyen terme : « *On risque d'avoir des programmations de plus en plus uniformisées. On va se réfugier derrière des têtes d'affiches. Donc, un public aussi qui aura moins de diversité,*

[108] « Les coupes budgétaires dans la culture contraignent des salles de concerts à annuler des dates ou à licencier », *Libération*, 16 avril 2025, Cieslak, R. (2025) https://www.liberation.fr/culture/musique/les-coupes-budgetaires-dans-la-cuture-contraignent-des-salles-de-concerts-a-annuler-des-dates-ou-a-licencier-20250416_3AD33DQ6HZAXRFBJTWZHLB3Q6U/

[109] Rapport d'activité 2025 de l'association Tandem, SMAC de Toulon

moins de curiosité attisée »[110]. Cette logique de sécurisation se traduit parfois par une rationalisation des budgets artistiques. À la Meson, Sarah Lepetre décrit une transformation des modes de décision : Sur le plan artistique, les projets sont désormais pensés selon une logique économique beaucoup plus serrée. Les marges sont systématiquement calculées, avec un passage assumé de 10 à 20 % pour sécuriser la viabilité des actions. Cela implique parfois des formats plus petits, moins ambitieux, et une rationalisation des dépenses[111]. Cette évolution reflète une transformation profonde du rapport au risque artistique : face à l'incertitude budgétaire, les structures privilégient des choix offrant des garanties de fréquentation.

À La Belle Électrique à Grenoble, le modèle économique fondé sur les recettes propres contraint directement les choix artistiques. Frédéric Lapierre explique : « *On a une salle de 1 000 places, l'émergence c'est sur les premières parties, et après on est beaucoup sur des têtes d'affiches* » [112]. La structure organise ainsi sa programmation autour de la capacité à remplir la salle, reléguant le soutien à l'émergence à un rôle d'appoint. Cette évolution n'est pas propre aux structures les plus dépendantes de leurs recettes propres. Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, confirme l'observation à l'échelle nationale : même pour les structures labellisées, qui ont bénéficié de l'amendement SMAC de 2024, *« on observe de moins en moins de prise de risque* ». Elle souligne que des salles raccourcissaient leurs saisons ou cessaient d'investir sur l'émergence avant même que cet amendement ne soit voté[113].

2.2.1.3. La fragilisation de la « middle class » artistique : un effet de polarisation

Le repli vers les têtes d'affiche ne fragilise pas uniformément le tissu artistique : il produit un effet de polarisation qui fragilise une catégorie précise d'artistes. Ce phénomène est décrit avec précision par Simon Nodet, directeur de la structure de booking et de production W Spectacle, qui identifie une polarisation du marché : d'un côté, les « têtes d'affiche installées », de l'autre, les « newcomers » bénéficiant d'un effet de nouveauté pouvant générer un emballement médiatique et professionnel. Entre ces deux pôles, il

[110] Laurent Decès (Stereolux) lors de notre entretien du 23 juillet 2025
[111] Sarah Lepetre (La Meson/festival Au Large) lors de notre entretien du 22 juillet 2025
[112] Frederic Lapierre (La Belle Électrique) lors de notre entretien du 11 septembre 2025
[113] Aurélie Hannedouche (SMA) lors de notre entretien du 6 octobre 2025

observe une « middle class » artistique en grande fragilité, composée d'artistes « *qui ne sont plus nouveaux mais qui n'ont pas construit une base suffisamment forte pour devenir des locomotives* » et pour lesquels il constate un désengagement des médias, des prescripteurs et parfois même du public[114]. Ce sont ces artistes dits « middles », trop avancés pour les dispositifs d'émergence et pas encore assez établis pour remplir des salles de 1 000 places en tête d'affiche, qui prennent de plein fouet les arbitrages. Le festival Au Foin de la Rue illustre cette dynamique : confronté à une coupe de 40 000 euros, il a maintenu le nombre d'artistes programmés en réduisant les budgets techniques et en privilégiant des formats solo ou duo, moins coûteux à produire. Cette stratégie conduit mécaniquement à favoriser les artistes émergents, dont les cachets sont plus bas, au détriment des artistes déjà professionnalisés dont les cachets sont devenus trop élevés au regard du public qu'ils ramènent[115].

2.2.2. L'accompagnement des artistes émergents : victime des arbitrages

L'accompagnement des artistes émergents constitue l'une des missions fondatrices des Scènes de Musiques Actuelles. Inscrite dans le cahier des charges du label, cette fonction distingue les SMAC des autres lieux de diffusion : leur vocation est de détecter et soutenir des projets artistiques émergents dans leur professionnalisation. L'enquête du SMA « Coupes budgétaires dans la culture, quels impacts sur les musiques actuelles ? » recense les arbitrages concrets opérés par les structures sur cette mission :

- À Nantes, Trempo (lieu de pratique, de formation et d'accompagnement des musiques actuelles) a dû renoncer à six projets de résidences ou d'accompagnements d'artistes.
- En région Centre-Val de Loire, FRACAMA, fédération et pôle musiques actuelles, voit son dispositif régional d'accompagnement Propul'son supprimer son volet individuel et réduire de quatorze à neuf le nombre de groupes accompagnés des 2023.

Certains témoignages recueillis convergent pour décrire un effritement progressif de cette mission sous la pression budgétaire. Jérémie Desmet, directeur du Cargo à Caen, décrit

[114] Simon Nodet, « Les SMAC ne peuvent plus être la seule porte d'entrée du développement », News Tank Culture, n°440796, 18 mai 2026. https://culture.newstank.fr/article/view/440796/smac-peuvent-plus-etre-seule-porte-entree-developpement-simon-nodet-w.html

[115] Table ronde « Bilan des festivals 2025 », MaMA Festival, Paris, 16 octobre 2025. Notes de terrain

comment les baisses de financements ont conduit à la suppression de projet dédiée aux artistes locaux : « *On avait 15 000 euros de marge artistique pour des partenariats locaux gratuits. C'est totalement supprimé*. » Ce n'est pas seulement une ligne budgétaire qui disparaît, mais les espaces qui permettaient à la structure d'accompagner des projets sans exiger en retour une couverture des frais d'ouverture de la salle, désormais fixés entre 3 000 et 4 500 euros par configuration. Conséquence directe : le Tremplin jeunes talents, historiquement gratuit, a dû instaurer une billetterie en 2025, et le Festival Interstice, partenaire de longue date, a décidé de ne plus venir au Cargo face à ces nouvelles conditions économiques.

La projection esquissée par Frédéric Lapierre dessine le scénario redouté : si la tendance se poursuit, les SMAC seraient ramenées à une logique de pure diffusion commerciale, résumée en une formule lapidaire, « *on vous laisse les clés du bâtiment, faites des concerts, vendez de la bière, débrouillez-vous* », abandonnant leurs missions d'accompagnement au nom de l'équilibre financier. Ce serait alors la fin de ce qui fait la spécificité du modèle SMAC dans le paysage du spectacle vivant français.

2.2.3. L'action culturelle en recul : le piège de la délégitimation

Si l'accompagnement des artistes est fragilisé, c'est la mission d'action culturelle et de médiation qui apparaît comme la première victime des arbitrages budgétaires. Ce recul mérite cependant d'être analysé au-delà du simple constat comptable : il dessine, selon Vincent Guillon, la mécanique d'un véritable piège.

La logique en est la suivante. Confrontées à des baisses de financements, les structures sont contraintes à des arbitrages internes. Faute de pouvoir tout maintenir, elles opèrent un recentrage sur ce qu'elles considèrent comme leurs missions centrales (la diffusion) et sacrifient en priorité ce qui apparaît comme périphérique : les programmes d'éducation artistique et culturelle, les projets de médiation, les actions hors-les-murs. Or c'est précisément là que réside le paradoxe. Car c'est sur ces missions que repose l'essentiel du discours de légitimation politique de ces structures auprès des élus et des financeurs : la valeur sociale, civique et éducative de leur action, leur ancrage territorial, leur capacité à toucher des publics éloignés de la culture. En se délestant de ces activités sous la pression budgétaire, les

structures scient la branche sur laquelle elles sont assises. Elles créent elles-mêmes les conditions de leur propre délégitimation.

Les témoignages recueillis dans le cadre de cette recherche en illustrent concrètement les effets. Jérémie Desmet, directeur du Cargo à Caen, décrit sans détour les arbitrages opérés : suppression du budget dédié à l'action culturelle hors appels à projets, fin des partenariats gratuits avec les associations locales, réduction des projets hors-les-murs.

Laurent Decès, directeur de Stereolux à Nantes, n'évoque pas encore de suppressions actées mais trace une trajectoire qui s'enclenche : face aux pertes cumulées de 2025, la structure devra à terme faire *« des choix qui vont être à l'encontre du projet, avec moins de capacités à maintenir des activités à forte dimension sociale, sociétale, culturelle* ».

L'enquête du SMA vient documenter à une échelle plus large ce que ces témoignages individuels illustrent, en montrant la diversité des projets et des publics touchés à travers différents exemples :

- Au Café Charbon à Nevers, scène de musiques actuelles de la Nièvre, entre une et trois actions culturelles ont été supprimées, dont une réduction des représentations Peace&Lobe (dispositif de sensibilisation musicale touchant habituellement 200 à 600 collégiens et lycéens) et l'annulation d'une action « Culture-Migration » destinée à une centaine de scolaires.
- À La Poudrière, salle de concerts à Belfort, un projet « Culture Justice » en partenariat avec des maisons d'arrêt est laissé en suspens, privant entre vingt et trente détenus d'une expérience culturelle difficilement substituable.
- Au festival Le Jardin du Michel à Toul, c'est un concert dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) qui disparaît, touchant environ 150 personnes âgées en difficulté.
- L'association La Locomotive à Tarnos et Bayonne cumule à elle seule la suppression de trois actions culturelles distinctes : un projet radio dans un lycée touchant dix élèves, une autre action scolaire pour vingt-cinq élèves, et un spectacle de prévention auditive financé par l'ARS à destination des écoles primaires, annulé pour l'année scolaire suivante.

Ce que ces exemples partagent au-delà de leur diversité, c'est qu'ils représentent précisément le type d'action que les acteurs culturels valorisent dans leurs discours ou dans leurs rapports d'activités. Ce sont des actions d'intérêt général, territorialisées, à destination de publics spécifiques (jeunes, détenus, personnes âgées, scolaires) qui contribue au discours de légitimation de la dépense publique culturel. En les supprimant, les structures répondent rationnellement à une urgence financière à court terme, mais fragilisent à moyen terme l'argumentaire qui leur permet d'obtenir des financements. Le piège se referme.

2.2.4. Des effets en cascade sur l'écosystème : producteurs, tourneurs, prestataires

Les effets des baisses de subventions ne se limitent pas aux seules structures de diffusion : ils se propagent en aval vers les producteurs de spectacles et, au-delà, vers l'ensemble des acteurs qui gravitent autour des structures culturelles.

Yves Bommenel, directeur du développement de la coopérative Illusion & Macadam à Montpellier, formule avec précision ce paradoxe : si la coopérative a su consolider son propre modèle, l'écosystème qui l'entoure est, lui, en grande difficulté. *« Cela dit, il serait faux de dire que nous ne sommes pas impactés. Nous, en interne, nous avons réussi à croître et à consolider notre modèle. Mais autour de nous, dans l'écosystème, c'est beaucoup plus difficile. Les compagnies, les prestataires, les indépendants souffrent énormément. Les graphistes, par exemple, sont parmi les premiers à s'écrouler : certains travaillent depuis vingt ou vingt-cinq ans et perdent aujourd'hui leurs clients. Ce sont des gens à la périphérie des structures culturelles, mais qui font partie de l'écosystème, et quand eux s'effondrent, ça a des répercussions sur nous. »*

Olivier Jacquet, directeur de Grand Bonheur, mesure l'impact pour la structure de booking Limitrophe, membre de la coopérative : « *On a une vraie chute de volume d'affaires sur Limitrophe : 50% entre 2025 et 2024. C'est énorme.* ». Il en explique le mécanisme : le catalogue de Limitrophe repose sur des logiques de co-construction avec les structures et de prise de risque sur des artistes en développement, précisément les lignes que les programmateurs sont contraints d'abandonner en premier face aux baisses de financements. « *On est plutôt un catalogue coup-de-cœur-programmateur que garantie-vente-de-billets. Ce*

sur quoi on a construit toute une partie de notre relation au programmeur est l'endroit que, parfois, les programmeurs sont obligés d'abandonner au vu de leur baisse de fonds ».

Cyril Tomas-Cimmino, directeur de Bi:Pole et du festival Le Bon Air à Marseille, décrit une réalité similaire depuis une structure dont seulement 4 à 8% du chiffre d'affaires provient de financements publics. La contraction des budgets des SMAC et festivals partenaires s'est traduite par une chute brutale des recettes de cession pour Bi:Pole : en région Pays de la Loire, elles sont passées de 150 000€ à 64 000€, contribuant à un déficit de 348 000€ en 2023. Sur l'activité de booking, il décrit un effondrement de l'écosystème de l'émergence : « *Il y a quinze ans, un groupe coup de cœur, j'appelais une SMAC, on trouvait des budgets, 3 000€ pour faire une résidence. Aujourd'hui je dois tout financer. La location de salle, c'est 1 400€ par jour.* ». Il ajoute que le nombre de jours de résidence en 2025 est deux à trois fois inférieur à 2018.

Ces dynamiques affectent l'ensemble de la chaîne de production indépendante et convergent vers une même fragilité structurelle : la dépendance au Crédit d'Impôt Spectacle Vivant (CISV). Ce dispositif, instauré fin 2015, est le fruit d'un long lobbying des entrepreneurs de spectacles. Dès 2013, Guibert et Sagot-Duvauroux documentaient cette revendication sectorielle : il s'agissait d'obtenir un crédit d'impôt adapté aux spécificités du spectacle vivant, où « *la période d'investissement du producteur n'est pas isolée de la commercialisation de l'œuvre* » et où « *l'investissement consiste au contraire en l'exploitation des spectacles à perte ou à risque pendant une période de 12 à 24 mois* »[116]. Le dispositif finalement adopté a rapidement démontré son efficacité : dès sa première année pleine d'application en 2017, il bénéficiait à 250 entreprises pour l'accompagnement de 875 projets représentant 14 700 représentations. Ses bénéficiaires étaient très majoritairement de petites structures, 86% réalisant moins de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour lesquelles le CISV a permis de monter des spectacles qui n'auraient pu voir le jour et de renforcer les effectifs permanents de 10%[117].

C'est justement cette architecture financière que la menace de réduction du CISV fragilise aujourd'hui en profondeur. Olivier Jacquet identifie le trésor public comme son premier financeur via les crédits d'impôt spectacle vivant et production phonographique, et anticipe une réduction de moitié du taux du CISV en 2027, soit environ 300 000€ de perte

[116] Guibert, G. & Sagot-Duvauroux, D. (2013). *Musiques actuelles : ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*. IRMA / Ministère de la Culture

[117] Robert, M. (2018). « Le crédit d'impôt spectacle vivant a accompagné 250 producteurs et près de 900 projets », *Les Échos*, 27 septembre 2018.

annuelle pour l'ensemble de son écosystème. Le CISV est tout aussi vital pour Bi:Pole, qui en collecte environ 150 000€ par an, avec un coût administratif équivalent à un mi-temps annuel. Cyril Tomas-Cimmino est sans ambiguïté sur l'enjeu : « *Sans CISV, on ferme immédiatement. Sans débat.* ».

2.3. Les structures sous tension

2.3.1. Le coût humain de la situation

Si les effets des baisses de subventions se mesurent d'abord en termes de programmation et d'activité, ils se traduisent également, de façon peut-être plus silencieuse, dans les corps et les trajectoires professionnelles de celles et ceux qui font vivre les structures au quotidien.

2.3.1.1. Emplois supprimés, contrats non renouvelés : la précarisation silencieuse

La pression qui pèse sur les équipes ne se traduit pas toujours, dans un premier temps, par des suppressions de postes visibles. Ce qui s'installe, c'est une forme d'incertitude diffuse. Yves Bommenel évoque une forme de plan social larvé[118] qui s'installerait progressivement dans les structures, sans suppression de postes visibles mais avec une grande incertitude pour les équipes. Cette formulation saisit avec précision l'entre-deux dans lequel se trouvent de nombreuses structures, prises entre la nécessité de maintenir leurs effectifs et l'inquiétude croissante d'en garantir la pérennité.

L'enquête du SMA d'avril 2025 en offre une mesure quantifiée : 2 443 emplois sont menacés dans le secteur des musiques actuelles, 35% des structures déclarent ne pas pouvoir renouveler leurs contrats intermittents, et 50% envisagent des mesures allant du gel des recrutements à la non-reconduction de CDD, jusqu'au licenciement économique de personnels permanents.

Lorsque les suppressions de postes surviennent, elles constituent la manifestation la plus concrète et la plus irréversible de cette situation. À La Meson, Sarah Lepêtre fait état de

[118] Expression utilisée par Yves Bommenel lors d'échanges préparatoires à une rencontre professionnel, en dehors de l'entretien mené dans le cadre de cette recherche

la disparition de deux emplois (production et RSE) liée à la non-reconduction de contrats aidés représentant 30% des salaires concernés. À Nantes, la plateforme CartoCrise Culture recense le cas de Trempo, pôle de ressources pour les musiques actuelles, qui a procédé à quatre licenciements économiques consécutifs, à la suite d'une réduction brutale de ses subventions[119].

Le cas du Périscope à Lyon illustre une autre configuration, celle où les suppressions de postes sont la conséquence directe de la fin d'un financement européen. Pierre Dugelay décrit les effets en cascade de la perte des financements européens sur son équipe : fin du CDD de la responsable Europe, réduction des contrats d'apprentissage de trois à un, gel du renouvellement du poste de régisseur général, reconfiguration des fiches de poste pour que la production assure une partie du travail de régie. « *Une partie de l'équipe com était financée par l'Europe, et une partie de mon propre salaire aussi* », précise-t-il. « *J'ai obtenu le groupe 1 de direction en grande partie grâce aux compléments de budget européen et FSE, sinon ça ne tenait pas pour une structure de notre taille* ». Ce témoignage met en lumière une vulnérabilité structurelle spécifique aux structures ayant fortement intégré les financements européens dans leur modèle : lorsque ces ressources s'arrêtent, ce ne sont pas seulement des projets qui disparaissent, mais des postes entiers, qui n'ont plus de base de financement.

2.3.1.2. Suractivité et point de rupture : faire autant avec moins

Au-delà des suppressions de postes, c'est la question de la charge pesant sur les équipes en place qui constitue l'autre versant de cette fragilisation. Face à la question de savoir comment absorber la contraction budgétaire, Sébastien Étienne, directeur de L'Autre Canal à Nancy, formule le dilemme avec lucidité : « *La bonne solution, ça serait que je baisse l'activité en réalité. Mais où est-ce que je la baisse ? C'est là où je ne sais pas répondre. Parce que si je la baisse, je vais obligatoirement, à un moment donné, questionner le périmètre des ressources humaines. Et puis après, si tu touches l'emploi, de toute façon, ce sont des missions que tu arrêtes*. ». Il précise l'ampleur du déséquilibre structurel que cela représente : « *Pour retrouver d'une certaine manière le point d'équilibre, il faudrait baisser considérablement. Et en fait, c'est pour moi une option qui est totalement inenvisageable parce qu'elle induirait une mise en péril du projet*. ». La conclusion qu'il en tire est sans appel : « *On est très clairement*

[119] Données issues de la plateforme CartoCrise Culture (cartocrise-culture.net)

dans la problématique de la charge d'activité et aujourd'hui, on n'est pas loin du point de rupture. C'est-à-dire qu'on en fait trop par rapport à ce qu'on est capable de produire et en même temps, c'est le prix de l'équilibre. ».

Ce point de rupture, maintenir le volume d'activité tout en absorbant leur diminution avec des équipes constantes ou réduites, est l'une des tensions les plus répandues. Frédéric Lapierre, directeur de La Belle Électrique à Grenoble, dont le modèle s'appuie à environ 80% sur l'autofinancement, témoigne d'une saturation d'une autre nature : « *C'est frustrant de se dire que La Belle Électrique tourne à 100%, voire à 150%. Et on ne fera pas grand-chose de plus car on a peu de marge pour développer d'autres activités.* ». L'intensification du travail touche ainsi les structures indépendamment de leur profil de financement : les unes parce qu'elles compensent la perte de subventions par une activité marchande plus importante, les autres parce qu'elles atteignent les limites de ce que leurs équipes peuvent physiquement produire.

2.3.1.3. Souffrance au travail et désaffection des métiers : une crise d'attractivité des métiers culturels

Cette situation alimente une souffrance au travail que Christophe Ernoul, conseiller musiques actuelles à la DRAC PACA, observe avec franchise : « *Les musiques actuelles sont une des professions où il y a le plus de souffrance au travail. On y va par passion, souvent depuis le bénévolat, les salaires ne sont pas élevés, l'environnement des festivals crée une tension permanente* ».

Cette réalité se traduit désormais par une baisse d'attractivité des métiers culturels, accentuée depuis la crise sanitaire. Lors de la 6ème édition du Forum Entreprendre dans la Culture en Nouvelle-Aquitaine, à Angoulême en décembre 2023, une table ronde dédiée à cette question constatait que les difficultés de recrutement et de fidélisation des équipes ne sont plus perçues comme des accidents conjoncturels, mais comme le symptôme d'une inadéquation entre les exigences réelles des métiers des musiques actuelles et les conditions dans lesquelles ils s'exercent : politique salariale, rythmes décalés, temps de travail, porosité entre vie professionnelle et personnelle[120].

[120] « Baisse d'attractivité des métiers culturels, comment les entreprises abordent les évolutions du rapport au travail ? », Angoulême, 11 décembre 2023. *Les Podcasts de l'A*. https://www.la-nouvelleaquitaine.fr/ressources/podcasts/baisse-dattractivite-des-metiers-culturels-comment-les-entreprises-abordent-les-evolutions-du-rapport-au-travail/

Les Rencontres RAFFUT 2025, organisées par la FEDELIMA en juillet 2025, y ont consacré deux tables rondes distinctes, signal fort d'une prise de conscience du secteur. La première, *« La santé mentale des équipes : de quoi parle-t-on, quels enjeux, quelles pratiques ? »*, partait d'un constat similaire à la table ronde d'Angoulême : « *dans les lieux de musiques actuelles, les équipes évoluent dans un contexte de forte implication, de rythmes intenses et variables [...], de contraintes économiques récurrentes et d'une porosité entre sphères professionnelle et personnelle* ». Parler de santé mentale au travail y était décrit comme « *briser un tabou* », formulation qui dit autant sur la culture du secteur que sur l'ampleur des difficultés accumulées. La seconde, *« Crise en interne : comment gérer l'après et refaire du commun ? »*, abordait les répercussions collectives des crises économiques et organisationnelles, nommant un « *traumatisme vécu qui ne disparaît pas si facilement qu'escompté, même si les éléments déclencheurs de la crise sont passés* »[121].

En réponse, le SMA a lancé en 2024 le Pacte EMMA (*Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles*), lauréat de l'appel à projets du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT), avec le soutien de l'AFDAS, d'Audiens, du CNM et du ministère de la Culture. Pendant deux ans, vingt entreprises représentatives de la filière bénéficient d'un accompagnement individuel et collectif pour agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail, avec pour objectif la formalisation d'une boîte à outils transmissible à l'ensemble du secteur[122]. La mise à l'agenda de ces questions dans les rencontres nationales du réseau et l'émergence d'un tel dispositif confirment que la souffrance au travail relève d'une réalité structurelle que le secteur commence à nommer collectivement, sans encore disposer, pour l'heure, des moyens d'y répondre pleinement. Au-delà des conditions de travail, c'est la question du renouvellement des équipes qui se pose. Dans l'étude prospective menée par Emmanuel Pidoux et Philippe Teillet pour le CNMlab en septembre 2024, ils notent que les faibles perspectives d'évolution professionnelle propres à chaque structure rendent le renouvellement des équipes structurellement inévitables. Dans certains cas, les directions

[121] FEDELIMA (2025). *Programme des Rencontres RAFFUT 2025*. Fédération des lieux de musiques actuelles. https://www.fedelima.org/IMG/pdf/programme_raffut_2025.pdf

[122] « Le SMA est lauréat du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail 2023 et lance le Pacte EMMA — Ensemble, repensons les Métiers des Musiques Actuelles » https://www.sma-syndicat.org/le-sma-est-laureat-du-fonds-pour-lamelioration-des-conditions-de-travail-2023-et-lance-le-pacte-emma/

accompagnent elles-mêmes des projets de formation de leurs collaborateurs, sachant qu'il s'agit de les aider à partir[123].

2.3.2. La mission de service public fragilisée : ce qu'il reste quand les moyens s'évaporent

Comme nous l'avons vu précédemment, les structures des musiques actuelles sont souvent nées d'initiatives militantes, ancrées dans un territoire et poursuivant des objectifs pluriels. Leurs spécificités économiques en font des hybrides singuliers : elles peuvent pencher vers l'univers marchand, en raison de leur lien avec la filière industrielle musicale, vers l'institution, par leur parenté avec les autres structures du spectacle vivant, ou occuper un entre-deux caractéristique de l'économie solidaire[124]. Elles constituent, à ce titre, des laboratoires d'une économie mixte associant ressources publiques et ressources propres.

Si elles ont longtemps pu revendiquer une mission de service public culturel, c'est parce que cet équilibre hybride leur permettait d'assumer ce que le seul marché n'aurait pas financé : l'accessibilité tarifaire, la prise de risque artistique, l'action culturelle, l'accompagnement des artistes émergents. La fragilisation de ces équilibres pose aujourd'hui une question de fond : que reste-t-il d'une mission de service public quand les moyens de l'exercer s'évaporent ?

Le premier point d'entrée dans cette question est tarifaire. La subvention publique ne finance pas seulement des salaires ou des équipements : elle accompagne la possibilité de pratiquer des prix inférieurs à ce que le marché commanderait. Comme le formule Daniel Urrutiaguer, professeur d'économie à l'université Sorbonne Nouvelle, les financements publics autorisent une élasticité de la grille tarifaire et des tarifs réduits qui sont essentiels pour tenter de capter l'attention des spectateurs aux revenus les plus modestes, et ce d'autant plus, précise-t-il, dans un contexte où les lieux peinent à diversifier et à élargir leurs publics[125]. Cette fonction redistributive de la subvention est une composante importante pour permettre l'accès à la culture au plus grand nombre. La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 affirme que toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la

[123] Pidoux E., Teillet P., Le devenir des Scènes de musiques actuelles (SMAC), Onde courte, CNMlab, septembre 2024, 21 p.
[124] *Musiques actuelles : ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle.* Irma / Cité de la musique. Guibert, G. & Sagot-Duvauroux, D. (2013)
[125] "Pourquoi il nous faut préserver les financements publics" La Scène N°119 - Décembre 2025, Urrutiaguer, D.

communauté et de jouir des arts (article 27) ; la Déclaration de Fribourg de 2007 sur les droits culturels en précise les conséquences : chaque personne a le droit d'accéder aux patrimoines culturels qui constituent les expressions des différentes cultures. Ces droits n'ont de portée effective que si les prix d'accès aux biens culturels ne deviennent pas une barrière de sélection sociale.

Il convient cependant de nuancer : de nombreuses études montrent que les inégalités de participation culturelle ne se réduisent pas à la seule variable tarifaire. Bourdieu avait déjà mis en évidence que les pratiques culturelles sont avant tout déterminées par le capital culturel hérité[126] et les enquêtes statistiques ultérieures n'ont fait que confirmer ce constat : le niveau de diplôme, le milieu social d'origine et la proximité géographique aux équipements culturels demeurent des déterminants structurels de la fréquentation, souvent plus puissants que le prix des billets[127]. Ce constat, Stéphane Krasniewski le formule sans détour à propos du Festival Les Suds : « *Les scènes payantes sont fréquentées en grande majorité par des gens issus des catégories supérieures*. » La contrainte tarifaire ne crée pas seule cet écart mais elle le consolide. L'accessibilité constitue une condition importante, mais non suffisante, à la réalisation effective des droits culturels.

Cependant, la contraction des financements publics menace cette accessibilité. Au Cargo à Caen, la renégociation de la DSP en 2024 s'est traduite par une pression directe sur les lignes d'accessibilité : suppression de la gratuité étendue pour les jeunes publics, hausse des tarifs des studios de répétition (passés de 4 à 8 euros le midi) et augmentation des tarifs de billetterie. Confronté à la présence d'un concurrent commercial lors du renouvellement de la délégation de service public, Le Cargo a été contraint de s'aligner sur une offre moins coûteuse pour la collectivité, abandonnant en chemin un volet important de sa mission d'intérêt général.

C'est la dynamique que Philippe Teillet, maître de conférences en sciences politiques à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble, identifie comme le risque systémique du désengagement public : « *Diminuer ces crédits ôte toute pertinence aux activités culturelles publiques. Ne reste plus alors que la diffusion, dont on pourra vous objecter qu'elle entre en concurrence déloyale avec le privé* »[128]. L'argument mérite d'être développé. Une SMAC qui,

---

[126] *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Bourdieu, P. (1979)

[127] INSEE, « Pratiques culturelles », in *France, portrait social*, enquête Statistiques sur les ressources et les conditions de vie, paru le 23 novembre 2023. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7666877?sommaire=7666953

[128] « Pourquoi il nous faut préserver les financements publics », *La Scène*, hiver 2025

faute de moyens, réduit son action culturelle et son accompagnement des pratiques pour ne maintenir que sa programmation de concerts, se retrouve à exercer une activité qui n'est plus fondamentalement distinguable de celle d'une salle commerciale. Elle perd la justification de son financement public, ce qui alimente à son tour les discours politiques contestant la légitimité de la subvention.

Cette tension renvoie à une distinction que Jean-Michel Lucas formule dans un article publié sur AOC en 2024. Quand les responsables publics parlent du « secteur culturel », ils raisonnent en termes économiques et le considèrent comme un secteur d'activité parmi d'autres, dont on peut moduler le soutien selon les contraintes budgétaires. Or depuis 2015, plusieurs lois reconnaissent les droits culturels des personnes comme un cadre d'action pour les responsables publics, notamment la loi NOTRe et la loi LCAP, sans pour autant en faire une obligation légale. Ce cadre reste néanmoins décisif dans l'argumentation de Lucas : si ce référentiel était pleinement appliqué, la subvention ne serait plus une aide à un secteur, mais l'instrument par lequel la puissance publique remplit une responsabilité à l'égard de chaque citoyen. Réduire les financements culturels, dans cette perspective, ce n'est pas rogner un budget : c'est se soustraire à une responsabilité constitutive[129].

Le Livre blanc formule à ce titre une proposition qui prolonge logiquement ce raisonnement : inscrire les droits culturels « *comme une obligation légale pour les collectivités* », afin de garantir à chaque citoyen non seulement l'accès à la culture, mais aussi la défense de la liberté de création. Cette proposition révèle, par contraste, l'état actuel du droit : les droits culturels sont reconnus, mais leur mise en œuvre reste à la discrétion des responsables publics et culturels, sans mécanisme contraignant.

Cette distinction entre aide sectorielle et responsabilité publique est au cœur de la fragilité politique de la position des musiques actuelles. Comme le rappelle le Livre blanc de la décentralisation culturelle de l'OPC, les structures de ce secteur ne sont ni de simples prestataires marchands, ni seulement des outils d'attractivité territoriale : elles sont des forces citoyennes et des leviers de démocratie. Leur engagement à maintenir des activités culturelles et artistiques, en dehors de logique de rentabilité, est précisément ce qui les distingue des opérateurs privés, à condition que les financements publics permettent de maintenir cet

[129] « Secteur culturel vs politique publique de la culture », AOC, 2024

équilibre. C'est cet équilibre que la contraction actuelle des ressources publiques met structurellement en péril.

2.3.3. La transition écologique à l'épreuve des coupes

2.3.3.1. La transition écologique comme nouvelle condition du financement public

La contraction des ressources publiques documentée dans les pages qui précèdent ne se traduit pas seulement par des effets immédiats sur les programmations, les équipes ou les missions des structures des musiques actuelles. Elle fragilise également la capacité des acteurs culturels à s'engager dans les grandes transitions sociétales qui traversent la période contemporaine, notamment la transition écologique. Reconnue comme une priorité majeure des politiques publiques françaises depuis la loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 et les engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris lors de la COP21[130], cette transition constitue désormais un horizon d'action transversal pour l'ensemble des secteurs d'activité. Le Baromètre OPC 2025 confirme que cet enjeu est également perçu comme croissant à l'échelon des collectivités territoriales, et particulièrement des régions, qui lui attribuent une note moyenne de 3,7 sur 5 dans la conduite de leurs politiques culturelles.

Comme l'explique Pascale Bonniel Chalier dans son cours sur les enjeux politiques et sociétaux de l'écologie et de la culture, les transformations écologiques sont d'abord des transformations culturelles : elles supposent des changements de représentations, de pratiques et de modes de vie qui impliquent pleinement les acteurs de la culture dans leurs rôles d'éducation, d'expérimentation et de narration. Cette conviction est partagée par plusieurs acteurs rencontrés dans le cadre de cette recherche. Sébastien Étienne, directeur de L'Autre Canal à Nancy, la formule avec une clarté qui mérite d'être citée : « *La question écologique, c'est avant tout une question culturelle*. »

Du côté institutionnel, cette exigence s'est traduite par une inscription formelle dans les outils contractuels : depuis plusieurs années, la DRAC conditionne la signature des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) à la prise d'engagements concrets de transition

[130] Ministères de la Transition écologique et de l'Aménagement du territoire, *Politiques du climat, de l'air et de l'énergie*, www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/politiques-du-climat-lair-lenergie

écologique, via l'adhésion au Cadre de cohérence pour la transition écologique (CACTE)[131]. Comme le confirme Christophe Ernoul, conseiller musiques actuelles à la DRAC PACA : « *Il y a des engagements sur la transition écologique à prendre et à tenir. On ne fait plus de CPO maintenant s'il n'y a pas ça.* » Cette normalisation progressive est relayée par le CNM, qui en fait également une condition de ses soutiens, signalant que la démarche environnementale est désormais constitutive du modèle de labellisation et non plus optionnelle.

Face à ces nouvelles exigences, le terrain révèle une réalité contrastée, où l'engagement sincère des structures se heurte à des contraintes qui réduisent considérablement les marges d'action.

2.3.3.2. Entre engagement sincère et marges d'action contraintes

Certains acteurs ont engagé des démarches écologiques ambitieuses. Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles, retrace une démarche initiée dès 2008-2009, sous l'impulsion de la Région Sud, qui avait alors voulu faire des festivals de son territoire des « *modèles, des formes de laboratoires pour expérimenter de nouvelles formes de consommer* ». Suppression du plastique à usage unique, restauration en circuit court, réduction de l'empreinte carbone et traitement des eaux usées : le festival a progressivement revu l'ensemble de ses pratiques. Cette dynamique l'a conduit à rejoindre le projet Déclic, porté conjointement par la FEDELIMA et le SMA, qui a réuni dix-huit structures des musiques actuelles pour modéliser collectivement des bilans carbones. La logique est explicitement celle de la mutualisation, comme le formule Krasniewski : « *si chacun fait son bilan carbone, ça va être super pour les cabinets de consulting, ça va absorber une masse d'argent colossale, et on va tous arriver aux mêmes conclusions. Donc, essayons de mutualiser tout ça pour aboutir à des conclusions partagées*. »

Un engagement comparable s'observe à La Belle Électrique, à Grenoble, où Frédéric Lapierre témoigne d'une démarche portée au rang de fondement statutaire de la SCIC : *« On est à 200 % dans ce sujet. Ça fait 12 ans qu'il y a une mairie écolo à Grenoble. On a fait un plan d'équipe, un bilan carbone, ça fait partie des fondamentaux de la société coopérative* ». La

[131] Ministère de la Culture, Direction générale de la création artistique, *Le Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique (CACTÉ)*, avril 2025. www.culture.gouv.fr/thematiques/transition-ecologique/le-cadre-d-actions-et-de-cooperation-pour-la-transformation-ecologique

structure se fixe même pour ambition d'aller au-delà du CACTE et des recommandations de la DRAC et du CNM, cherchant à être exemplaire et non simplement conforme.

Sébastien Étienne décrit pour sa part une vision dans laquelle la transition écologique s'inscrit dans un programme d'engagements sociétaux plus large, aux côtés de l'inclusion, de l'égalité et de la citoyenneté. Il souligne la dimension managériale de la démarche : « *avant, c'était l'affaire d'une seule personne ici qui dans son coin devait traiter le sujet sans que stratégiquement ça soit pensé à l'endroit de la direction. Aujourd'hui, j'ai installé un demi-poste consacré au pilotage de la démarche, mais avec l'impératif que ça ruisselle à l'endroit de chaque salarié de la maison.* » Cette organisation témoigne d'une volonté de dépasser la logique du référent isolé pour faire de la transition un projet collectif, ancré dans les objectifs annuels de l'ensemble de l'équipe.

Olivier Jacquet, directeur de la coopérative Interne-Externe et Grand Bonheur à Marseille, décrit de son côté une intégration transversale des enjeux environnementaux et sociétaux à tous les niveaux de l'activité : transport, déchets, consommation électrique, alimentation, mais aussi féminisation des équipes, lutte contre les VSS, inclusion des minorités de genre et des personnes en situation de handicap. Il pose néanmoins une condition fondamentale à la viabilité de cet engagement : « *ça doit s'intégrer dans nos process productifs. C'est du temps de travail qu'on doit consacrer dans ce sur quoi on gagne de l'argent et on génère nos salaires*. *On n'a pas de subvention de fonctionnement* » Cette précision révèle une réalité pour les structures peu subventionnées : la transition écologique n'est pas un projet supplémentaire que l'on mène en plus, mais une démarche qui doit s'intégrer dans les activités.

C'est cette tension que Jérémie Desmet, directeur du Cargo à Caen, formule avec la plus grande clarté : « *On est tellement en tension qu'on a très peu de marge de manœuvre pour mettre des objectifs de réduction de l'impact carbone.* » La structure a entrepris d'importants travaux sur le bâtiment dans le cadre de sa délégation de service public (passage en LED intégral, changement du système de chauffage) et participe aux dynamiques de réseau, mais elle reconnaît ne pas avoir « *vraiment la capacité de prendre pleinement en charge une transition comme l'urgence nous le demanderait* ». Significativement, le Cargo n'a pu rejoindre le projet Déclic, faute de disponibilité lors de la négociation simultanée de sa DSP. La contrainte budgétaire ne supprime pas la volonté d'agir, mais elle crée une hiérarchie des priorités dans laquelle la transition écologique peine parfois à trouver sa place.

2.3.3.3. De la mesure à la transformation : les limites du technosolutionnisme

Cette tension entre ambition écologique et contrainte budgétaire ne se limite pas aux lieux et festivals : elle traverse l'ensemble de la chaîne de diffusion, jusqu'à la conception même des tournées. C'est à ce niveau de la filière qu'intervient Ekhoscènes, réseau national dédié aux pratiques culturelles durables, qui a impulsé le projet Matrice en réunissant producteurs, prestataires techniques, loueurs de matériel et sociétés de transport autour d'une réflexion collective sur l'éco-conception des tournées. Simon Nodet, directeur de W Spectacle, témoigne de l'évolution que ce projet a représentée pour sa structure : avant la pandémie, les démarches se limitaient à supprimer le plastique des tournées et à favoriser des caterings végétariens ; Matrice les a conduits à « *réfléchir collectivement à des changements structurels* »[132].

Ce discours mérite néanmoins d'être situé dans son contexte. Le projet test conduit par W Spectacle porte sur une seule tournée, celle de l'artiste Tchako, conçue comme une expérimentation délimitée : systématisation du train, catering local, communication spécifique auprès du public pour, selon Nodet lui-même, « *montrer que les producteurs et les artistes essaient concrètement de faire évoluer leurs pratiques* ». L'intention est réelle, mais elle reste circonscrite à un projet isolé, sans transformation de l'ensemble des pratiques de production de la structure. Cette limite transparaît dans la propre formulation de Nodet, qui conditionne la diffusion du modèle au fait qu'un artiste « *identifié comme cool réussisse à incarner une nouvelle manière de penser les tournées éco-responsables* ». Subordonner le changement à une logique de désirabilité et d'image, c'est répondre à un problème collectif par la seule réputation : on suppose que l'image « verte » d'un artiste suffira à entraîner les pratiques du secteur. Ce qui révèle les limites d'une approche fondée sur le volontariat de quelques acteurs pionniers, sans modification des règles de production communes à l'ensemble de la filière.

La table ronde « Production de tournées responsables : levier pour la transition durable du live ? », organisée au MaMA Festival en octobre 2025 a rendue visible cette ligne de fracture[133]. Face aux présentations d'outils de mesure carbone et aux démarches d'éco-

[132] Simon Nodet, « Les SMAC ne peuvent plus être la seule porte d'entrée du développement », *News Tank Culture*, n°440796, 18 mai 2026. https://culture.newstank.fr/article/view/440796/smac-peuvent-plus-etre-seule-porte-entree-developpement-simon-nodet-w.html

[133] Table ronde « Production de tournées responsables : levier pour la transition durable du live ? », avec Aurélie Thuot (Adone), Hermine (Ekhoscène), Maxime Faget (Fairly), Raphaël Herrerias (Terrenoire), Gaëtan Gravel (Gérard Drouot Productions), MaMA Festival, Paris, octobre 2025. Notes de terrain.

conditionnalitées portées notamment par Ekhoscènes et l'application Fairly, Raphaël Herrerias, du groupe Terrenoire, a porté une parole qui tranchait avec l'approche technique dominante. Critiquant ce qu'il nomme le « fordisme de la tournée », il défend un réancrage de la musique dans le territoire, à travers des festivals ancrés localement et des actions culturelles avec médiathèques, hôpitaux et habitants, concevant la tournée comme un acte politique autant qu'artistique. La formule relevée lors des échanges cristallise l'opposition de fond : « *On parle trop d'outils et pas assez de valeurs*. » D'un côté, une approche technique qui mesure et optimise à périmètre constant ; de l'autre, une approche qui interroge les fondements du modèle de diffusion et sa relation au territoire.

Le clivage ainsi révélé dépasse le seul débat sur les tournées : il traverse l'ensemble des discussions observées dans le secteur et bute, pour les structures de diffusion comme pour les producteurs privés, sur une même question non tranchée, celle du périmètre du changement, entre optimisation des pratiques existantes et transformation des modèles.

Ce débat de fond est d'autant plus urgent que les enjeux environnementaux pèsent désormais directement sur les conditions d'activité du secteur. Selon le Bilan de la saison 2025 des festivals du SMA, 48 % des festivals interrogés déclarent avoir subi des aléas climatiques ayant eu des conséquences sur leur organisation, contre 37 % en 2024. La transition écologique n'est donc plus seulement une responsabilité morale ou une exigence institutionnelle : elle est aussi une réponse à des risques opérationnels croissants qui affectent directement la viabilité des manifestations. Les structures sont ainsi prises dans une injonction paradoxale : elles sont appelées à s'engager davantage dans la transition au moment précis où les ressources publiques qui permettraient de l’accélérer se raréfient.

3. Face à la crise : résistances, adaptations et perspectives dans les musiques actuelles

3.1. Résister : refonder la légitimité du financement public de la culture

3.1.1. Réaffirmer l'intérêt général sans s'auto-proclamer

La deuxième partie de ce mémoire a documenté les effets concrets de la contraction des financements publics sur les structures de musiques actuelles : fragilisation économique, arbitrages artistiques, pression sur les missions et les équipes. Avant d'examiner les réponses que ces structures ont cherché à construire, il faut remonter d'un cran et poser une question plus fondamentale : pourquoi une société finance-t-elle un service public culturel ? Quels sont ses objectifs, à qui s'adresse-t-il, et selon quelle définition de l'intérêt général ? Dans un contexte de contrainte budgétaire aggravée, cette question ne relève pas de la seule réflexion théorique.

3.1.1.1. Les raisons historiques de l'investissement public dans les musiques actuelles

L'entrée des musiques actuelles dans le champ de l'intervention publique ne résulte pas uniquement d'une initiative de l'État, elle procède aussi d'un mouvement ascendant : c'est d'abord à l'échelle locale que le secteur se structure, porté par des associations, des MJC et des initiatives militantes. Le Livre blanc de la décentralisation culturelle rappelle que les villes ont été les premières à soutenir ces acteurs, à l'image des Trans Musicales à Rennes, du Printemps de Bourges ou des Francofolies à La Rochelle. L'État ne crée pas le secteur : il choisit de l'organiser, en conditionnant son soutien à des missions que le marché ne finance pas spontanément. Ce choix engage aussi une ambition propre : toucher de nouveaux publics, en particulier la jeunesse, en allant vers ses pratiques et ses esthétiques plutôt qu'en attendant qu'elle vienne vers des formes consacrées. Investir dans les musiques actuelles dans les années 1980-1990, c'est faire le pari que la politique culturelle peut rejoindre des pratiques que le modèle classique de la démocratisation ignorait ou marginalisait.

Ce mouvement s'inscrit dans la logique de démocratie culturelle portée par le ministère Lang à partir de 1981 : élargir la définition même de la culture pour y inclure les

formes populaires, vivantes, non consacrées, et reconnaître que ces cultures méritent à ce titre un soutien public.

Le programme des cafés-musiques, lancé en 1991, traduit concrètement cette ambition. Le label SMAC, initié dans les années 1990 et formalisé en 2010, l'institutionnalise : il confère une reconnaissance d'État à des structures dont la mission articule diffusion, accompagnement artistique, action culturelle et ancrage territorial. Le développement parallèle des festivals de musiques actuelles sur l'ensemble du territoire prolonge cette logique d'ouverture, avec des événements temporaires, festifs et rassembleurs.

3.1.1.2. Des résultats réels, des objectifs inaboutis

Pourtant, plusieurs décennies après ces ambitions fondatrices, les enquêtes disponibles invitent à en évaluer sobrement les résultats de ces politiques culturelles. Les données de l'enquête SoFEST! sont sans ambiguïté : dans les festivals de musiques actuelles, les classes supérieures représentent 50 % des publics, les classes moyennes 38 %, et les classes populaires seulement 12 %, contre 52 % dans la population générale[134]. Les auteurs le formulent sans ménagement : la démocratisation des festivals « *apparaît de ce point de vue largement en* panne ».

La classe sociale suivant la programmation

	Classes supérieures	Classes moyennes	Classes populaires	Total
Danse, théâtre, cirque	68	25	8	100
Musique classique	67	29	3	100
Jazz	63	33	5	100
Musiques du monde	59	36	5	100
Chanson	53	40	8	100
Musiques actuelles	50	38	12	100
Total	**60**	**33**	**7**	**100**

Ce constat rejoint un diagnostic plus large formulé par Marjorie Glas pour le théâtre public : si « *le recours au peuple n'a cessé d'être revendiqué tout au long des sept dernières*

[134] Djakouane, A. & Négrier, E. (2021). "Les publics des festivals : sociologie, fréquentation, motivations". Dans Festivals, territoire et société. Paris : Ministère de la Culture/DEPS, pp. 137-183.

décennies, une analyse socio-historique plus fine laisse apparaître un éloignement, voire un abandon progressif des classes populaires »[135]. Dans son ouvrage *L'Exclusion Culturelle*, Victorien Bornéat identifie un mécanisme particulier qui contribue à maintenir cet écart : la logique à deux vitesses par laquelle les institutions culturelles réservent leur programmation principale aux publics « déjà acquis », tout en adressant aux publics dits « éloignés » des dispositifs d'éducation artistique et culturelle traités comme des actions séparées. Selon lui, ce traitement par dispositifs spécialisés reconduit précisément la séparation qu'il prétend résorber.

Ce tableau mérite cependant d'être situé. Frédéric Lapierre rappelle que les musiques actuelles s'adressent à *« des populations éminemment plus hétéroclites en termes de capital culturel et économique que dans d'autres secteurs du spectacle vivant »*. Les musiques actuelles constituent en effet le genre festivalier le plus inclusif, avec le public le plus jeune et le taux de renouvellement le plus élevé. Ce n'est pas une excuse mais une donnée de contexte : comme Frédéric Lapierre le formule sans complaisance, *« On n'est pas encore un club de football ! »* L'écart reste réel, mais il doit être mesuré à l'aune d'une comparaison interne au spectacle vivant, pas seulement par rapport à une démocratisation idéale jamais réalisée nulle part.

3.1.1.3. Du paradigme de la démocratisation aux droits culturels : un déplacement nécessaire

Ce constat ne conduit pas à invalider l'intervention publique dans le champ des musiques actuelles, mais à en redéfinir les termes. C'est ce que formule Pierre Dugelay, directeur du Périscope à Lyon, lorsqu'il identifie comme urgence collective le fait d'être « *plus clairs sur ce qu'on fait dans l'intérêt général. Qu'est-ce que c'est, concrètement, ce que font les SMAC dans le champ culturel, qui relève vraiment de la politique publique et qui nécessite des fonds publics pour exister ?* ».

Jean-Michel Lucas invite à « *interroger les dogmes rouillés de la politique culturelle à la française* » et à « *éliminer les fictions nécessaires* » : celle qui conduit les acteurs culturels à s'auto-proclamer porteurs d'une mission d'émancipation par l'art sans que cette mission ne

[135] Glas, M. (2024). "Quand le théâtre public perd de vue le populaire : socio-histoire d'une contradiction". L'Observatoire, n° 62, pp. 15-24

soit jamais formellement reconnue ni contractualisée par la démocratie[136]. Lucas souligne que « *s'imaginer responsable d'autres finalités, émanciper, épanouir, porter l'art dans les quartiers, c'est s'inventer une mission de service public que la démocratie n'a jamais confirmée* ». Il pointe ainsi l'écart entre la revendication d'intérêt général et la construction effective de sa légitimité dans l'espace public et démocratique.

Dans le champ des musiques actuelles, cet écart prend une forme particulière, liée à la position singulière du secteur au croisement d'une économie marchande et d'une économie subventionnée. Lorsqu'une SMAC achète, pour quinze mille euros, le concert d'une tête d'affiche représentée par une agence appartenant à un grand groupe financiarisé, à quel endroit se positionne-t-elle exactement ? Donne-t-elle accès à une proposition artistique pour un public qui ne l'aurait pas autrement : logique de démocratisation, ancrage territorial, service rendu ? Ou répond-elle avant tout à une nécessité économique : remplir la salle, sécuriser des recettes de billetterie sans lesquelles le reste de l'activité ne tient pas, disposer d'une tête d'affiche capable de porter la communication de la saison ? Les deux lectures sont défendables, et les structures les portent souvent simultanément. Mais c'est précisément cette ambivalence qui fragilise le discours : est-on vraiment dans un récit émancipateur pour l'individu lorsque l'argent public transite vers un groupe financiarisé via l'achat d'un spectacle calibré pour le marché ? La mission d'intérêt général ne serait-elle pas à aller chercher ailleurs, et surtout à redéfinir ?

Cette question mérite d'être posée au-delà du cas particulier des structures financiarisées. Elle vaut pour la logique même du soutien public à la diffusion. Car il existe, dans les pratiques de la filière, un effet rarement nommé : pour un même artiste, un tourneur adapte son prix au profil de l'acheteur. Une scène nationale paiera davantage qu'une SMAC pour une prestation comparable ; une SMAC paiera plus qu'une salle sans label ni subvention.

Cette modulation, que des professionnels du secteur documentent à titre de pratique courante, produit un effet paradoxal : l'argent public censé soutenir la diffusion contribue, en partie, à alimenter l'inflation des cachets qu'il est supposé absorber. Or cette inflation touche l'ensemble des acteurs simultanément. Un chargé de mission musique au sein d'un département chiffre une progression des coûts du live de quarante à soixante pour cent, au point que les collectivités n'auraient plus les capacités de financer. Les festivals se trouvent

[136] Lucas, J.-M. (2015). "Reconstruire la politique culturelle". Études théâtrales, n° 41-42, pp. 228-239.

pris en tenaille : face à des agents internationaux qui questionnent la faiblesse des tarifs pratiqués en France, ils refusent de dépasser le seuil de cinquante euros par pass journalier pour ne pas transformer un événement public en offre élitiste, comme le rapporte Aurélie Hannedouche dans Tsugi[137].

Parlons maintenant du spectacle vivant au sens large. C'est la capacité même de la politique de diffusion à faire circuler les œuvres qui est en question. La Cour des comptes le formulait sans détour dès 2022 : « *la faible diffusion des spectacles et la difficulté à augmenter le nombre de représentations constituent le point faible de la politique publique de soutien au spectacle vivant depuis cinquante ans* »[138]. La France dispose d'un maillage territorial dense, avec plus de 1 300 lieux labellisés ou conventionnés ; pourtant, la Cour des comptes recense des données selon lesquelles nombre de créations ne dépasseraient pas en moyenne 3,7 représentations. Produire plus n'a pas suffi à faire circuler davantage.

Si le financement public de la diffusion produit de l'inflation et ne permet ni une circulation élargie des spectacles, ni nécessairement de s'adresser à l'ensemble de la population sans distinction, la question de l'émancipation par la culture ne serait-elle pas à rechercher ailleurs ? La focalisation sur le « combien » laisse dans l'ombre des questions plus fondamentales : qui est effectivement touché, dans quelle disposition, avec quelle capacité d'appropriation ?

Lucas propose ce déplacement : fonder la légitimité des organisations culturelles non sur l'expertise artistique auto-proclamée, mais sur leur capacité à construire des échanges entre identités culturelles, à faire parole dans l'espace public, à s'engager contractuellement sur des finalités liées aux droits des personnes. Ce déplacement de cadre ne consiste pas à abandonner les ambitions artistiques, mais à les ancrer dans une légitimité démocratique construite plutôt que supposée.

C'est pour dépasser cette impasse que les démarches SOLIMA (Schémas d'orientation pour le développement des musiques actuelles) ont été formalisées. Définies par arrêté ministériel en 2017 comme une méthode de travail associant de manière non hiérarchisée les acteurs du secteur, les collectivités territoriales et l'État, elles visent à « *réfléchir ensemble à la définition d'actions communes d'intérêt général et de politiques publiques en faveur des*

137 Aurélie Hannedouche, citée dans Tsugi, « La flambée des cachets va-t-elle tuer les festivals ? » https://www.tsugi.fr/la-flambee-des-cachets-va-t-elle-tuer-les-festivals/

138 Culture link, « Pourquoi les spectacles tournent si peu sur les scènes publiques ? » 2022 https://www.culturelink.fr/tendances/pourquoi-les-spectacles-tournent-si-peu-sur-les-scenes-publiques

musiques actuelles sur un territoire donné »[139]. Cette co-construction territoriale de la définition de l'intérêt général répond directement à l'exigence formulée par Lucas : non plus une légitimité auto-proclamée, mais une légitimité négociée entre parties prenantes, ancrée dans les réalités d'un bassin de vie. La démarche explicite d'ailleurs son double enjeu en des termes qui recoupent directement le cadre des droits culturels inscrits dans la loi depuis 2015 : garantir la création et la diversité des œuvres dans le respect des droits culturels des personnes, et assurer un développement territorial cohérent et équitable. Plus de trente processus SOLIMA ont été recensés sur le territoire national, dans des contextes aussi divers que la Champagne-Ardenne, l'Île-de-France ou le Grand Est[140]. Pour autant, leur déploiement reste inégal et conditionné aux volontés locales : les expérimentations menées en Île-de-France entre 2022 et 2023 ont ainsi été explicitement présentées comme des territoires-pilotes, dont la méthode reste à pérenniser et à étendre.

Réaffirmer les finalités sans s'auto-proclamer suppose donc un double mouvement : reconnaître honnêtement ce que la démocratisation culturelle n'a pas accompli, et construire collectivement, une définition de l'intérêt général qui soit à la fois précise et ancrée dans des pratiques réelles.

3.1.2. Déconstruire l'argument du gouffre financier

Parmi les arguments les plus fréquemment avancés pour justifier la contraction des financements culturels, l'un revient avec une certaine constance : dans un contexte de rigueur budgétaire, la culture ne peut prétendre être épargnée. La première partie de ce mémoire a montré comment cet argument structure les arbitrages politiques au détriment du secteur. Il vaut la peine d'y revenir, non pour nier les difficultés réelles des finances publiques, mais pour mesurer ce que représente effectivement le financement public de la culture dans l'ensemble des dépenses de l'État et des collectivités, et ce que les comparaisons disponibles permettent d'en dire.

Comme nous l'avons vu en partie 1, la dépense publique pour la culture, tous niveaux de collectivités confondus, représente environ 19 milliards d'euros par an en France. Sur 1 000

[139] Arrêté ministériel de 2017, cité dans la présentation de la démarche SOLIMA, www.solima-idf.fr

[140] Ministère de la Culture, *Schéma d'orientation et de développement des musiques actuelles (SOLIMA)* 2021. Disponibles sur : www.culture.gouv.fr/thematiques/musique/pour-les-professionnels/schema-d-orientation-et-de-developpement-des-musiques-actuelles-solima

euros de dépenses publiques, la culture, le sport et les loisirs n'en absorbent en moyenne que 25[141]. À l'échelle du budget de l'État, le ministère de la Culture, hors audiovisuel public, dispose d'un budget de l'ordre de 4,4 milliards d'euros. Vincent Guillon, directeur de l'Observatoire des politiques culturelles, le formule avec une clarté désarmante dans une émission diffusée sur France Culture en juillet 2025 : les dépenses culturelles comptent pour très peu dans le déficit public de la France, représentant environ 2 % du déficit total et 0,6 % du budget de l'État. C'est dire, selon ses propres termes, « *toute la vacuité de la réponse par la culture à la question du déficit budgétaire* »[142].

Pour mesurer ce que représente ce montant dans le paysage des dépenses publiques, quelques comparaisons peuvent nous éclairer. Prenons d'abord le cas des aides publiques aux entreprises. La commission d'enquête sénatoriale sur les aides publiques aux grandes entreprises a rendu son rapport le 1er juillet 2025, adopté à l'unanimité sous la conduite du rapporteur Fabien Gay. Elle établit un agrégat d'au moins 211 milliards d'euros pour l'année 2023, comprenant subventions d'État, aides de Bpifrance, dépenses fiscales et allègements de cotisations sociales, sans inclure les aides des collectivités territoriales ni celles de l'Union européenne[143]. Ce montant représente plus de onze fois le total des dépenses publiques pour la culture. Selon les données citées par l'article de l'AOC consacré au démantèlement des politiques culturelles[144], le crédit d'impôt recherche, octroyé aux entreprises, mobilise chaque année environ sept milliards d'euros, dont plus de la moitié captée par cinquante entreprises. Enfin, les baisses de recettes fiscales engagées depuis 2018 représentent plus de 60 milliards d'euros de manque à gagner annuel pour les finances publiques : ces choix, qui ont mécaniquement réduit les marges de manœuvre des collectivités, relèvent d'orientations politiques délibérées.

Ces données ne constituent pas un argument pour disqualifier l'importance de soutenir les entreprises, ni une négation des difficultés réelles que traversent les finances publiques françaises. Elles établissent cependant que le financement public de la culture ne représente pas un poste de dépense démesuré, et que sa réduction procède d'un choix politique parmi d'autres possibles. Comme le formule l'article de l'AOC, d'autres voies crédibles pourraient

[141] Ministère de l'Économie et des Finances, *Comment sont utilisés mes impôts ?* données 2025, economie.gouv.fr.
[142] Émission France Culture, « Moins de 1 % du budget pour la culture : faut-il s'inquiéter ? », 16 juillet 2025, intervention de Vincent Guillon, Observatoire des politiques culturelles
[143] Commission d'enquête sénatoriale sur l'utilisation des aides publiques aux grandes entreprises et à leurs sous-traitants, rapport présenté par Fabien Gay, adopté le 1er juillet 2025. Publié sur Public Sénat le 8 juillet 2025.
[144] Article AOC, « Secteur culturel versus politique publique de la culture », par Jean Michel Lucas le 12 mars 2024

être prises pour réparer les services publics dégradés tout en réduisant le déficit de l'État. Le discours qui présente les coupes culturelles comme une nécessité absolue masque ce que ces chiffres révèlent : ce sont des arbitrages, pas des fatalités. Ces données invitent à relativiser un discours qui présente les coupes des budgets culturels comme une nécessité inévitable.

3.1.3. La mobilisation collective de la filière : vers une politisation de la crise

Face à l'ampleur des mutations documentées dans les deux premières parties de ce mémoire, le secteur des musiques actuelles n'est pas resté silencieux. Une série de mobilisations collectives s'est déployée à des échelles différentes et selon des modalités diverses : espaces de débat professionnel, campagnes de sensibilisation, contributions aux processus institutionnels. Ces réponses ne constituent pas un mouvement unifié. Elles témoignent cependant d'une prise de conscience partagée que les enjeux dépassent la capacité d'adaptation individuelle de chaque structure, et que la défense du secteur suppose des formes d'action collective.

La multiplication des espaces professionnels consacrés à ces questions est, à elle seule, révélatrice. Les grandes rencontres sectorielles, du MaMA Festival à Paris aux conférences du congrès annuel du SMA, ont fait de la crise des financements public et de ses conséquences un sujet incontournable. Le RAFFUT 2025 (rencontre annuelle de la FEDELIMA), a consacré une table ronde entière à la question de l'avenir du tiers secteur culturel dans un contexte de crise économique et de marchandisation, réunissant directions de structures, représentants syndicaux et chercheurs autour d'un diagnostic commun[145]. Ces espaces remplissent une fonction qu'Aurélie Hannedouche identifie comme essentielle : permettre aux professionnels de ne pas rester seuls dans leur coin, de partager des pratiques, d'identifier collectivement des pistes de réponse. Ils constituent aussi des lieux de production d'un discours commun sur les enjeux du secteur, qui alimente en retour les positionnements des organisations représentatives face aux pouvoirs publics.

Sur le plan des campagnes de sensibilisation, deux initiatives méritent d'être soulignées pour leur portée et leur articulation des enjeux. La campagne « + que la musique », co-portée par le SMA, la Fedelima, le Félin, le Férarock, Reset et De Concert, se déploie comme un

[145] « Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ? », RAFFUT 2025, Grenoble.

plaidoyer assumé en faveur du secteur indépendant et de ses missions d'intérêt général[146]. Son éditorial pose le double enjeu auquel le secteur est confronté : d'un côté, des modèles fragilisés par la conjonction des baisses de subventions, de l'inflation et des difficultés de fréquentation ; de l'autre, des mécanismes de redistribution bridés et des logiques de concentration qui gagnent du terrain sans régulation à la hauteur des enjeux. Face à ces dynamiques, la campagne revendique explicitement des valeurs qui constituent selon ses porteurs la spécificité irréductible du secteur indépendant : la découverte, la diversité, la curiosité, l'indépendance, la proximité, l'accessibilité, l'émergence, le partage. Elle interpelle simultanément les publics, invités à prendre conscience que leurs choix de consommation culturelle ont un impact sur la vitalité de cet écosystème, et les pouvoirs publics, dont l'engagement est décrit comme une « force indispensable ».

À l'échelle européenne, le manifeste « Small is Better » porte un plaidoyer convergent mais articulé sur des arguments complémentaires[147]. Co-produit par les partenaires des projets Better Live, Footprints et Landscape, qui réunissent des réseaux de diffusion musicale, des équipes de recherche et des experts en écologie, ce texte alerte sur l'insoutenabilité d'un modèle dominé par les grandes enceintes et les méga-concerts. Son argument économique est saisissant : 1 % des concerts capte 34 % des recettes du live, une polarisation qui concentre budgets, cachets et attention médiatique sur une poignée d'artistes surmédiatisés, pendant que des milliers de petites salles et de festivals locaux organisent l'écrasante majorité des concerts et font vivre les artistes dans leur trajectoire de développement. Son argument écologique est tout aussi décisif : le transport du public représente jusqu'à 80 % des émissions carbone d'un concert, et plus la salle est grande, plus les spectateurs viennent de loin. Soutenir les petits lieux est ainsi présenté comme un choix à la fois culturel, économique et climatique, dont la portée dépasse largement le seul secteur de la musique.

Ces deux campagnes partagent une même conviction : la crise que traverse le secteur n'est pas seulement le résultat de contraintes budgétaires conjoncturelles, mais le symptôme d'un déséquilibre structurel entre une économie du live de plus en plus concentrée et un tissu de structures indépendantes qui assurent des fonctions que le marché ne peut pas remplir. Cette lecture est également au cœur du Livre blanc de la décentralisation culturelle publié par

[146] *+ que la musique*, campagne co-portée par le SMA, la Fedelima, le Félin, le Férarock, Reset et De Concert, consultée en avril 2026 : plusquelamusique.org

[147] *Small is Better*, manifeste co-produit par les partenaires des projets Better Live, Footprints et Landscape, 2025

l'Observatoire des politiques culturelles en janvier 2026[148]. Ce document de référence, fruit d'une démarche collective associant fédérations d'élus, collectivités territoriales et professionnels, fait de la fragilisation de l'action publique culturelle le point de départ d'une réflexion sur la réorganisation territoriale des politiques culturelles. Il propose notamment de généraliser les projets culturels de territoire à l'échelle intercommunale, de sanctuariser les financements croisés entre État et collectivités, de limiter les appels à projets au profit des subventions de fonctionnement, et de renforcer la gouvernance multiniveau par une co-construction systématique avec les réseaux professionnels. Ces propositions rejoignent, sur plusieurs points, ce que les acteurs rencontrés dans cette enquête ont formulé de manière indépendante, signalant une convergence entre les réflexions de terrain et les orientations portées par les organisations représentatives du secteur des musiques actuelles.

Ces différentes formes de mobilisation ne constituent pas encore une réponse politique unifiée et n'ont pas, à ce stade, produit les inflexions de politique publique qu'elles appellent. Elles témoignent néanmoins que le secteur a commencé à produire un discours collectif sur sa situation et à investir des espaces de débat public au-delà de ses cercles habituels. Ce travail de politisation de la question culturelle est peut-être, à long terme, l'une des réponses les plus structurantes à la crise documentée dans ce mémoire.

3.2. S'adapter : les stratégies des structures face à la contrainte

3.2.1. Recomposer le projet : ajustements de format, de rythme et de partenariats

Face aux difficultés rencontrées par les structures, une première famille de réponses se déploie à l'échelle du projet culturel lui-même : repositionner les formats, réajuster les ambitions, et reconfigurer le rapport aux partenaires institutionnels. Ces stratégies relèvent d'une réorganisation interne des priorités artistiques et politiques des structures. Elles constituent, en ce sens, la couche la plus immédiate de l'adaptation, celle qui intervient avant toute transformation du modèle économique ou de la gouvernance, et qui témoigne d'une volonté de préserver l'essentiel du projet.

[148] OPC., *Vers un livre blanc de la décentralisation culturelle*, janvier 2026

3.2.1.1. Ajuster les formats et les rythmes d'activité

Le cas de Stereolux, à Nantes, illustre l'une des options les plus immédiatement disponibles pour les structures disposant de réserves propres : absorber le choc budgétaire à court terme en puisant dans les fonds propres, pour préserver l'intégrité du projet culturel sans procéder à des ajustements visibles. Laurent Decès explicite cette logique : « *La stratégie, ça a été de dire que comme on avait ces fonds propres, on allait les consommer en partie en maintenant l'activité pour à la fois ne pas pénaliser l'écosystème, parce qu'il y a des structures qui n'ont pas le même chemin que nous et qui, elles, vont devoir couper leur activité* ».

Cette stratégie n'est pourtant pas sans risques. Elle présuppose que la situation est temporaire et que les conditions d'un rééquilibrage seront réunies rapidement. Or les désengagements subis par Stereolux procèdent de logiques structurellement ancrées : rupture idéologique de la Région, crise financière profonde du Département, réorientation durable de la DRAC vers la ruralité. Maintenir le projet à l'identique en consommant les réserves revient donc à différer l'adaptation plutôt qu'à la préparer, tout en réduisant les marges de manœuvre disponibles pour les années suivantes. Confiant malgré la situation, le directeur préfère prendre le temps pour effectuer les transitions et changements nécessaires : « *Je ne suis pas très inquiet à trois ans, parce qu'on a des fonds propres. Nous, on est plus inquiets à l'horizon de 5-10 ans* ».

Le bilan des festivals du SMA 2025 documente un questionnement sur les formats : face à la multiplication des obstacles et à la fragilité croissante des équilibres économiques, certains organisateurs envisagent de passer à une édition biennale ou de repenser leur format pour trouver un fonctionnement plus viable, même si repenser les modèles est un défi de taille pour ces festivals aux ressources propres importantes. Le festival Au Foin de la Rue a ainsi décidé d'une année blanche, le temps de lancer une réflexion sur son futur, dont l'éventualité d'un passage en biennale[149]. D'autres choisissent une contraction plus immédiate du format sans aller jusqu'à l'interruption. Béatrice Desgranges, directrice de Marsatac, décrit une réduction subie : « *C'est très stressant et très frustrant à mettre en œuvre. On a fait un jour de moins et une scène en moins. Il nous fallait garantir la pérennité de notre activité* »[150].

[149] Table ronde sur le bilan des festivals 2025 au MaMA Festival, Paris, 16 octobre 2025, notes de terrain
[150] SMA, *Bilan festivals*, 2025

La réponse inverse existe pourtant, et elle repose sur une logique radicalement différente. Jean-Paul Roland, directeur des Eurockéennes, défend depuis 2017 un format quatre jours dont le principe est assumé : les grandes têtes d'affiche financent la présence d'artistes plus émergents. « *Plus il y aura d'Iron Maiden ou de Muse, plus il y aura de groupe malien de niche.* » Ce qui évolue aujourd'hui, c'est la réflexion sur l'ajout d'une scène dédiée à des esthétiques spécifiques, comme le shatta, susceptibles d'attirer un public qui ne se déplacerait pas pour le reste de la programmation, augmentant ainsi les recettes de billetterie[151]. Ces deux trajectoires révèlent des stratégies fondamentalement différentes : d'un côté, la réduction des risques et la recherche d'un format plus soutenable ; de l'autre, la conquête de nouveaux publics comme levier de financement du projet artistique. La reconfiguration des formats n'obéit donc pas à une logique univoque : elle dépend étroitement du projet artistique, du territoire, de la taille de la structure et des équipes qui la portent.

Face aux difficultés, certaines structures font le choix délibéré de réduire leur activité plutôt que de s'épuiser à maintenir un volume intenable. Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles, formule cette alternative avec clarté : « *Soit on réduit la voilure, soit on se diversifie. Aux Suds, on fait un peu des deux* ». Cette réduction peut prendre des formes variées : supprimer une scène, raccourcir la durée d'un festival, espacer les éditions. Au Bon Air, Cyril Tomas-Cimmino travaille simultanément sur deux budgets, l'un avec et l'autre sans la grande scène, sans avoir encore tranché : « *La décroissance, elle n'est pas évidente* ». Léna Lozano, de Live DMA, observe cette tendance à l'échelle européenne et y voit une forme de polarisation : d'un côté des festivals toujours plus grands, de l'autre des structures qui choisissent par stratégie de réduire la voilure d'une année sur l'autre.

3.2.1.2. Recomposition des partenariats

Une deuxième famille de réponse consiste à reconfigurer les relations avec les partenaires, qu'il s'agisse de reconstruire le dialogue avec les financeurs publics sur des bases nouvelles, ou de redéfinir les modalités de partage du risque entre diffuseur et producteur.

Ce travail passe d'abord par un effort de pédagogie budgétaire auprès des collectivités. Au Cargo à Caen, Jérémie Desmet a mené une présentation détaillée des coûts auprès du service de contrôle de gestion de la Ville, au point que celui-ci « *sait maintenant combien coûte*

[151] Table ronde sur le bilan des festivals 2025 au MaMA Festival, Paris, 16 octobre 2025, notes de terrain

une action culturelle de deux heures dans le studio ». Cette transparence a mis fin à ce qu'il décrit comme une logique de « *good cop-bad cop* » entre la Ville et la structure, en instaurant un rapport de confiance fondé sur des données partagées. Dans ce cas de figure, recréer les conditions d'un dialogue informé avec les financeurs constitue ainsi une stratégie à part entière : non pas pour obtenir davantage de subventions à court terme, mais pour que la collectivité mesure concrètement ce que son désengagement implique pour le projet d'intérêt général.

La recomposition des partenariats touche aussi les modalités de la relation avec les acteurs de la filière musicale. La coréalisation, dispositif dans lequel le tourneur et la salle partagent les recettes de billetterie selon une clé négociée, n'est pas un outil nouveau dans le secteur. Ce qui change, c'est la place qu'elle occupe désormais dans les modèles opératoires des diffuseurs. Yves Bommenel, directeur du développement à la coopérative Illusion & Macadam, formule clairement cette évolution : « *Sur la diffusion, nous avons adopté une stratégie claire : ne fonctionner qu'en co-réalisation. Nous ne prenons pas seuls le risque financier sur les dates, nous le partageons avec les producteurs*. » La Belle Électrique à Grenoble procède de la même logique, Frédéric Lapierre détaille son fonctionnement : « *On est sur une jauge à 1 000 places, et on est quasiment toujours en co-réalisation. Après le break, on arrive péniblement à négocier du 60-40, donc 40 % pour nous. Notre break est à 800 places. Autant dire que quand on gagne 2 000 euros sur une date, on est content* ». Ce glissement généralisé vers la coréalisation traduit moins une innovation que l'accentuation d'une pratique existante sous la pression de la contrainte financière : le partage du risque avec le tourneur devient une condition structurelle du maintien de l'activité de diffusion.

3.2.1.3. Recentrer le projet artistique

C'est peut-être Cyril Tomas-Cimmino, codirecteur de Bi:Pole et directeur du festival Le Bon Air, qui formule la posture la plus explicite face à ces contraintes. Plutôt que de chercher à maintenir un modèle existant en l'ajustant à la marge, il défend un recentrage identitaire assumé, allant jusqu'à l'abandon des têtes d'affiche internationales dont les cachets participent de l'inflation du marché et alimentent des économies étrangères à l'écosystème local. Ce recentrage n'est pas vécu comme une régression, mais comme une clarification des engagements : « *Il faut encore décupler nos engagements et être peut-être un peu plus radical*

dans nos choix. » Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles, décrit un mouvement analogue, depuis un contexte différent : « *Sur l'artistique, je m'interdis d'aller sur des têtes d'affiche côté variété, ce qu'on a pu faire par moment. Des tarifs qui nous obligeraient à mettre l'entrée à 70 euros : on s'y refuse* » Le recentrage sur les esthétiques propres au festival, les musiques du monde et de création, s'accompagne d'une reformulation du sens même de la manifestation : « *On a fait le choix de se recentrer sur nos esthétiques, d'affirmer encore plus fortement nos valeurs. Le festival devient un refuge, un lieu de quête de sens.* »

3.2.2. Diversifier les ressources : entre nécessité et limites

Si le repositionnement des projets constitue une première ligne de réponse, la contraction des financements publics pousse simultanément les structures à recomposer leurs équilibres économiques en développant de nouvelles sources de revenus. Cette orientation n'est pas entièrement nouvelle : comme on l'a vu précédemment, les structures de musiques actuelles ont historiquement fonctionné sur des modèles d'économie mixte, articulant subventions publiques, recettes de billetterie, produits du bar et ressources diverses.

Pour lire ces dynamiques, les outils de l'analyse stratégique des organisations offrent un cadre utile, que certains acteurs du secteur se sont appropriés. Lors des rencontres professionnelles du festival Rade Side organisées par Tandem en octobre 2023, dont la thématique portait sur l'autofinancement et la diversification des activités, Yves Bommenel distinguait deux grandes logiques d'extension : celle qui consiste à développer de nouvelles offres en continuité directe avec le cœur de métier (de la diffusion à la location, du bar à la restauration d'entreprise, du studio de répétition à l'enregistrement), et celle qui consiste à investir des domaines réellement nouveaux en s'appuyant sur les compétences accumulées, comme la formation professionnelle ou le conseil aux structures. Ces deux logiques ne sont pas exclusives l'une de l'autre, et plusieurs structures les mobilisent simultanément. Mais elles n'impliquent pas les mêmes ressources humaines, les mêmes compétences ni les mêmes risques organisationnels. Le panorama qui suit permet d'en dresser un état nuancé, en intégrant les limites que les interlocuteurs identifient eux-mêmes.

La posture de Frédéric Lapierre, directeur de La Belle Électrique à Grenoble, résume une orientation assumée : « *Je préfère réfléchir à des moyens d'augmenter notre capacité d'autofinancement plutôt que de rêver à des hausses de subvention*. » Cette formulation dit quelque chose d'important sur le rapport au financement public tel qu'il se reconfigure dans

une partie du secteur : non plus comme socle attendu, mais comme variable incertaine dont il faut apprendre à se rendre moins dépendant.

3.2.2.1. Optimiser les ressources propres

Le premier levier de recomposition économique consiste à mieux valoriser les ressources déjà disponibles, avant d'en chercher de nouvelles. Bar, billetterie et location d'espaces constituent le socle sur lequel la plupart des structures s'appuient en priorité.

À L'Autre Canal, Sébastien Étienne décrit avec précision ce que représente ce déséquilibre : la marge artistique de la structure, c'est-à-dire ce qui reste une fois les charges fixes couvertes par les contributions, s'établit à moins de 350 000 euros. Pour atteindre l'équilibre, trois leviers sont indispensables : « *Billetterie, location, bar, c'est la triangulation, c'est le nœud de l'équation.* » La conséquence directe de cette dépendance peut être une densification forcée de l'activité : *« Depuis que je suis arrivé, alors que je pensais baisser la DIFF, j'ai été contraint de faire encore plus de concerts.* » Ce glissement, qu'il qualifie lui-même de « *fuite en avant* », est une nécessité.

La question tarifaire révèle des arbitrages divergents entre les structures. Stéphane Krasniewski (Les Suds à Arles) assume explicitement la hausse tarifaire comme outil de compensation : « *On a augmenté les tarifs. Et heureusement aussi, la fréquentation s'est améliorée pour nous*. » Il formule néanmoins lui-même la limite de ce levier : « *Si on veut continuer d'être accessible au plus grand nombre, on ne peut pas non plus augmenter le tarif ad vitam. Et même si on le faisait, on se couperait certainement d'une partie du public. Donc, on est dans cette espèce de paradoxe où les recettes ne couvrent plus les charges.* » Jérémie Desmet (Le Cargo, Caen) a lui aussi procédé à des hausses tarifaires, sur la billetterie comme sur les studios de répétition.

À l'opposé, Frédéric Lapierre maintient délibérément un prix moyen de 22 euros, avec une hausse annuelle d'environ 1 euro pour tenir compte de l'inflation, en faisant le calcul inverse : des billets moins chers permettent de remplir la salle et d'optimiser les recettes du bar. Cyril Tomas-Cimmino (Bi:Pole /Le Bon Air, Marseille) refuse toute hausse significative pour des raisons territorialement fondées : à 35-45 euros par journée de festival, le prix est « déjà *cher pour un public qui n'a pas du tout le même portefeuille que dans d'autres régions françaises* ». Il maintient sur ses tournées des tarifs volontairement inférieurs à ceux pratiqués

à Paris pour les mêmes artistes, considérant que la cohérence avec les publics du territoire est une contrainte non négociable. Cette divergence entre acteurs n'est pas anecdotique : la hausse tarifaire n'est pas un levier neutre, mais un arbitrage qui engage directement la conception que chaque structure se fait de sa mission d'accessibilité.

Les lieux de diffusion cherchent également à valoriser leurs équipements en développant une offre de location d'espaces à destination des entreprises et des événements privés. À Stereolux, Laurent Decès a augmenté les objectifs de recettes événementielles dès 2025 pour absorber les pertes de subventions, transformant un poste à temps partiel en temps plein dédié à l'événementiel et au mécénat. Il identifie lui-même le coût de cette orientation : « *Développer l'événementiel pour nous, ça signifie sacrifier des créneaux liés aux projets artistiques et culturels. Quand je vais mettre un gros événementiel sur un vendredi d'octobre, je sais très bien que si je n'avais pas mis l'événementiel, j'aurais, avec quasi-certitude, accueilli un concert.* » À L'Autre Canal, Sébastien Étienne a engagé une revalorisation de leur offre locative en créant l'événement « J'irai dîner sur scène », dîner-concert gastronomique organisé sur la grande scène à destination des entreprises et des mécènes, combinant cuisine d'un chef local et musique électronique, à des tarifs allant de 87 euros hors taxes pour les mécènes à 132 euros TTC pour les particuliers. La structure ajoute ici un nouveau produit à son offre, sans quitter son cœur de métier, mais en s'adressant à une clientèle et un segment tarifaire très éloignés de son positionnement habituel.

Léna Lozano (Live DMA) signale des cas plus symptomatiques, notamment en Bretagne, où des SMAC louent leurs espaces à des privés pour des mariages le week-end. Ce glissement du locatif culturel au locatif commercial réduit mécaniquement les créneaux disponibles pour la programmation et mobilise des équipes déjà contraintes sur des missions sans lien avec le projet culturel. Car développer une offre locative structurée suppose de dédier des ressources humaines à son pilotage : prospection, organisation des accueils, gestion administrative, coordination technique. Jérémie Desmet indique que développer les activités de privatisation demande d'être très proactif, ce qui génère une surcharge de travail pour l'équipe. La diversification par le locatif n'est donc pas une ressource passive : elle mobilise du temps salarié qui, dans des structures aux effectifs déjà contraints, se prend nécessairement sur d'autres missions.

Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, pointe la logique systémique à l'œuvre : la question qui se pose aux structures, sous la pression budgétaire, est de savoir si

elles se concentrent sur les activités les plus lucratives permettant d'équilibrer économiquement, au risque de délaisser progressivement celles qui constituent le cœur de leur mission. Ce glissement, lorsqu'il s'opère sans arbitrage explicite, peut modifier en profondeur la nature réelle du lieu.

3.2.2.2. Mobiliser des financements externes

Au-delà des ressources propres, les structures cherchent à capter des financements extérieurs au périmètre habituel de leurs partenaires. Trois axes se dégagent du corpus : la mobilisation de politiques publiques non culturelles dans une logique de transversalité, le mécénat d'entreprise, et les programmes européens. Ces leviers obéissent à des logiques différentes, mais partagent une contrainte commune : ils supposent un travail conséquent, dont le rendement est incertain et inégalement réparti sur le territoire.

Un premier levier consiste à mobiliser des lignes de financement extérieures au champ culturel. Le partenariat développé par le Cargo avec l'association étudiante Légendes en est un exemple : la structure apporte l'ingénierie, le lien avec la filière et le lieu, et partage à 50/50 les recettes de billetterie, tandis que l'association mobilise des subventions fléchées « étudiants » d'un montant de 10 000 euros. Ces financements publics relèvent d'une politique sectorielle étrangère au champ culturel : c'est la construction d'un projet commun avec des acteurs non culturels qui en a permis l'accès. Ce type de montages rejoint la réflexion qu'Emmanuel Négrier désigne comme la nécessité de « *décloisonner la culture par la transversalité* »[152], en articulant les projets artistiques à des échelles de valeurs distinctes de celles strictement culturelles. Nouer des partenariats avec le secteur hospitalier, le monde sportif ou les politiques de cohésion sociale peut ainsi ouvrir des lignes de financement jusqu'alors inaccessibles. Dans cette même logique, Élodie Mermoz Lévy, directrice du Festival de Marne, conseillait lors du MaMA Festival de se tourner vers les acteurs du tourisme : l'implication des festivals dans l'économie locale, en termes d'attractivité et de retombées directes sur le territoire, constitue selon elle un levier encore sous-exploité.

Le mécénat constitue un soutien financier ou en nature apporté par des entreprises ou des particuliers à un projet d'intérêt général, en contrepartie d'avantages fiscaux. Parfois, elle peut aussi bénéficier de certaines contreparties en communication ou en relations publiques.

[152] Emmanuel Négrier, dans la Scène, décembre 2025, « Les régions en quête de nouvelles pistes »

Les efforts de structuration sont réels. À L'Autre Canal, le mécénat était inexistant à l'arrivée de Sébastien Étienne : c'est dans le cadre d'une réorientation plus large du modèle économique qu'a été créé le « Club Vedette », dispositif réunissant des entreprises mécènes autour de la structure. Au Cargo à Caen, la démarche s'est traduite par des résultats rapides : les recettes de mécénat ont été multipliées par dix en un an, passant de 4 000 à 55 000 euros, grâce à une approche proactive dans un contexte de renégociation de la délégation de service public.

Ces résultats ne sauraient pourtant masquer les limites que les acteurs du secteur identifient de manière convergente. Le mécénat exige d'abord un fort investissement humain : rencontres avec les mécènes, organisation de leur présence aux temps forts, suivi et restitution des actions financées. La démarche est chronophage, le secteur concurrentiel, et les fonds des fondations non pérennes, à solliciter chaque année.

Un autre point est à soulever. Élaborer des dossiers pour séduire les financeurs peut conduire à infléchir le discours pour satisfaire leurs attentes, posant en creux la question de l'autonomie artistique et programmatique. C'est cette tension qu'exprime Jérémie Desmet : « *Le mécénat c'est cool mais quand tu veux rester avec des valeurs, des enjeux de transition, des valeurs ESS... et que Kronembourg me met 25 000 euros sur la table. Vu les enjeux, je devrais dire oui, parce que tu as la collectivité qui te laisse tomber.* » Le Livre blanc de la décentralisation culturelle formule explicitement cette limite, rappelant que « *si la dépendance économique à un financeur public ne remet pas en question l'indépendance artistique des projets, la situation est plus difficile à évaluer lorsque cette relation implique une entreprise privée* »[153].

La limite la plus structurelle est cependant géographique. Stéphane Krasniewski l'identifie avec précision : « *Le mécénat renforce souvent les inégalités territoriales. Il vaut mieux organiser le Cabaret Vert à Charleville-Mézières qu'organiser les Suds à Arles. À Arles, il n'y a pas d'entreprise.* » Laurent Decès relevait également que le mécénat « *dépend de la conjoncture économique, et ce n'est pas le meilleur moment* », dans un contexte où les budgets des entreprises sont eux-mêmes sous pression.

Les programmes européens, en particulier Europe Créative, ont constitué pour plusieurs structures un levier complémentaire pour financer des projets ambitieux. Le cas du

[153] OPC, *Livre blanc de la décentralisation culturelle*, janvier 2026

Périscope illustre ce mécanisme de façon particulièrement lisible. La structure mobilisait jusqu'à ces dernières années environ 390 000 euros annuels de financements européens : près de 300 000 euros de projets sur fonds européens auxquels s'ajoutait environ 90 000 euros de fonctionnement au titre de la part salariale dédiée à ces projets en tant que structure cheffe de file. Cependant, la compétitivité sur les appels à projets Europe Créative a considérablement augmenté : le taux de réussite, déjà faible à 8 %, s'est encore dégradé sous l'effet d'un doublement des dossiers déposés, attribué à la montée en compétence de nouveaux pays européens et à l'usage de l'intelligence artificielle. Sur le dernier appel, aucun porteur français n'a décroché de projet en grande échelle. Lorsqu'une structure arrive au terme d'un projet Europe Créative en tant que cheffe de file, la perte est brutale : c'est l'ensemble des postes co-financés et des marges adossées à ces budgets qui sont menacés. La dépendance aux financements européens, lorsqu'elle atteint ce niveau, crée donc une vulnérabilité spécifique : plus le projet est ambitieux et structurant, plus son arrêt déstabilise l'organisation dans son ensemble.

3.2.2.3. Développer de nouvelles activités

Certaines structures ont choisi d'investir des domaines d'activité réellement nouveaux : elles développent des métiers distincts, mobilisant des compétences nouvelles et s'adressant à des publics ou des marchés différents. Aux Suds à Arles, les stages et masterclass représentent 15 % du budget du festival, constituant ainsi une ligne de recettes propres non négligeable adossée à la dimension pédagogique du projet : il s'agit ici d'une extension de la mission artistique vers la transmission. La formation professionnelle constitue un autre axe de diversification. Tandem, SMAC à Toulon, a développé un centre de formation spécialisé dans la sécurité et la prévention des spectacles, les métiers techniques du spectacle vivant et la musique assistée par ordinateur[154]. Référencée Datadock depuis 2017 puis certifiée Qualiopi depuis 2020, l'association a dispensé de nombreuses formations et a ainsi fait de cette activité un levier d'autofinancement. Ce modèle illustre une forme d'extension d'activité qui ne dilue pas le projet culturel mais l'étend vers une fonction de ressource sectorielle. Il suppose

[154] Site de l'organisme de formation de Tandem : https://tandem83-formations.com/

cependant un investissement important en ingénierie et en ressources humaines dédiées, qui ne relève pas du prolongement naturel des compétences d'une équipe de diffusion.

3.2.3. Coopérations, mutualisations et modèles alternatifs

Face à une contrainte budgétaire qui résiste parfois aux réponses individuelles, certaines structures proposent des réponses du côté du collectif. Elles prennent des formes très différentes selon l'objet de la mise en commun et le degré de transformation organisationnelle qu'elles supposent. L'analyse du corpus permet d'en dégager trois registres distincts : mettre en commun des moyens, mettre en commun des projets, et refonder la gouvernance. Cette gradation, qui émerge des pratiques décrites par les acteurs eux-mêmes, dessine une progression allant du geste le plus immédiat et le plus réversible jusqu'aux recompositions les plus profondes.

3.2.3.1. Mettre en commun des moyens

La forme la plus élémentaire de mise en commun est le partage d'expériences entre pairs, dans les réseaux professionnels et les rencontres sectorielles. Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, observe cette attente de manière constante dans les échanges entre adhérents : « *De pouvoir échanger avec les pairs, de savoir comment ça se passe chez les uns et les autres, de pouvoir partager des pratiques, des idées, c'est rassurant, un peu comme pendant le Covid, de ne pas rester tout seul dans son coin*. » Cette mise en commun d'expériences ne produit pas de mutualisation budgétaire immédiate, mais elle constitue un espace de production collective de solutions et un antidote à l'isolement qui menace les directions de petites structures confrontées à des décisions difficiles. Elle prépare, souvent, des formes de mise en commun plus engagées.

La mutualisation opérationnelle, concrète et limitée à un objet précis, représente le palier suivant. Sarah Lepetre, directrice de La Meson et du festival Au Large à Marseille, en décrit deux formes distinctes. La première concerne un poste d'éducation artistique et culturelle partagé avec le Théâtre de l'Œuvre, deux structures programmant de la musique et partageant un même ancrage territorial : une solution prometteuse pour maintenir une activité que la structure ne peut plus financer seule, mais que Sarah Lepetre reconnaît comme

complexe à tenir dans la durée, exigeant une coordination administrative continue entre deux entités aux rythmes distincts.

Cette logique de mutualisation de moyens ne se limite pas aux structures de diffusion et aux festivals. Les structures de production et de booking indépendantes y sont de plus en plus confrontées, dans un contexte de concentration du marché qui les fragilise. Lors de la table ronde consacrée à la concentration de l'économie musicale et à la place des indépendants, organisée dans le cadre du Forum du PAM en octobre 2025, Guillaume Bourreau, directeur de 3C Production, évoquait ainsi la démarche engagée avec la structure Melodyne : une mutualisation d'un poste administratif entre les deux entités, accompagnée d'une réflexion plus large sur d'autres formes de coopération envisageables. Il signale également que la recomposition par la coopération ne se joue pas seulement entre salles et festivals, mais traverse l'ensemble de la filière indépendante, de l'accompagnement artistique à la production de tournées.

La contrainte budgétaire peut également contraindre des rapprochements que les structures n'auraient pas envisagés spontanément, révélant des complémentarités territoriales jusque-là inexploitées. Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles, en offre une illustration saisissante : « *Sans ces contraintes budgétaires, jamais on n'aurait réussi à se mettre d'accord avec les Rencontres de la Photo d'Arles pour mutualiser des supports de com, pour mutualiser des circuits de diffusion. Or c'est ce qu'on arrive à faire maintenant*. » Ce type de mise en commun, fondée sur un intérêt immédiatement partagé entre structures d'un même territoire, reste cependant exposé à une contradiction que Stéphane Krasniewski formule avec clarté : au moment même où les structures sont incitées à mutualiser, les pouvoirs publics organisent la disparition des parcs de matériel en régie qui constituaient depuis des années l'un des principaux outils concrets de cette mutualisation. « *On nous incite à mutualiser et, dans le même temps, on démantèle les outils qui existaient. C'est une injonction contradictoire* » L'injonction à coopérer se déploie ainsi dans un environnement dont les conditions matérielles sont simultanément dégradées.

3.2.3.2. Mettre en commun des projets

Au-delà du partage de moyens, certaines structures font le choix de co-porter un projet commun, en construisant ensemble un périmètre d'action que chacune n'aurait pu définir

seule. Cette forme de mise en commun suppose un engagement plus profond : non plus seulement partager des ressources existantes, mais concevoir collectivement un projet et travailler en partenariat.

Une forme assez répandue est le partenariat de programmation. Coréalisations, coproductions, coorganisations : ces modes de collaboration entre structures sont pratiqués depuis longtemps dans le secteur, bien avant que la contrainte budgétaire ne les rende nécessaires. Ils permettent de partager le risque financier d'une date, de mutualiser des moyens de communication, d'accéder à des publics que chaque structure n'atteindrait pas seule. Ce qui change dans le contexte actuel, c'est leur caractère de plus en plus régulier et leur extension à des partenaires toujours plus variés. Tandem, SMAC à Toulon fonctionnant sans lieu fixe propre, offre un exemple parlant de cette logique poussée à son terme : une part significative de la programmation y repose sur des partenariats avec des collectivités locales pour coprogrammer dans leurs équipements, avec des associations du territoire pour les soutenir sur leurs évènements, ou encore avec la Scène nationale sur des coréalisations mêlant programmation, moyens financiers et communication.

Certaines structures franchissent un palier supplémentaire en co-portant un projet structurant de long terme. C'est la logique qu'a engagé Sébastien Étienne à L'Autre Canal, à Nancy, à travers une convention d'expérimentation de quatorze mois conclue avec l'association gestionnaire du tiers-lieu voisin L'Octroi et la Ville de Nancy, entrée en vigueur au 1er novembre 2025. Le dispositif vise à tester dans le quotidien ce que le co-portage peut produire concrètement : mutualisation des services et des moyens, unification d'une offre locative jusqu'alors concurrentielle entre les deux sites, et pose progressive des fondations d'un futur projet de site culturel et créatif commun. Cette démarche expérimentale, conduite dans un contexte d'incertitudes importantes, dit quelque chose d'essentiel sur ce que le co-portage permet pour l'Autre Canal : en redéfinissant le périmètre du projet, elle rouvre des négociations que le cadre institutionnel existant avait fermées, en faisant entrer de nouveaux contributeurs potentiels dans le champ des discussions. Étienne en formule clairement l'ambition : « *J'essaie de créer les conditions de l'ouverture de nouvelles négociations considérant un nouveau périmètre de projet.* »

L'initiative BISOU, à Marseille, illustre une autre forme de cette logique, en construisant une structure entièrement nouvelle pour co-piloter un projet commun. Cyril Tomas-Cimmino décrit la réunion de cinq acteurs bien implantés dans le paysage culturel marseillais, l'AMI,

Bi:Pole, le Cabaret Aléatoire, Radio Grenouille-Euphonia et la Friche la Belle de Mai, autour d'un projet commun : Le Petit Cab. BISOU n'est pas une mutualisation ponctuelle : c'est une construction collective délibérée, fondée sur la conviction que la coopération constitue « *la seule issue vertueuse pour remobiliser et redynamiser le secteur* ».

3.2.3.3. Refonder la gouvernance

Le troisième registre est le plus transformateur. Il ne s'agit plus seulement de mettre en commun des moyens ou des projets, mais de recomposer en profondeur les formes juridiques et les modes de gouvernance. Cela suppose un engagement de long terme et une capacité d'anticipation que les structures en difficulté immédiate peinent souvent à mobiliser. Elle porte aussi, au-delà de la dimension technique, une dimension que l'on pourrait qualifier de politique : celle d'un projet commun fondé sur des valeurs explicites, des modes de délibération partagés et une vision de ce que doit être l'action culturelle. Olivier Jacquet, directeur de Grand Bonheur et de la coopérative Limitrophe, et Yves Bommenel s'accordent sur cette idée : le modèle coopératif n'est pas seulement un outil économique, c'est une manière de penser qui suppose de dépasser les logiques individuelles et de faire confiance à des formes d'organisation collective que les institutions, paradoxalement, peinent à reconnaître. Il observe en effet que la DRAC, tout en affichant son soutien à la dynamique coopérative, reste dans les faits *sceptique, suspicieuse* » face aux dynamiques coopératives, précisément parce qu'elle y perd en influence : « *d'une personne à une petite structure, ils sont beaucoup plus influents que d'une personne à un collectif*. » Grand Bonheur s'est constitué progressivement, depuis la création d'une première structure en 2006, à travers des conventions de coopération entre entités distinctes en 2011, puis une transformation en SCIC en 2013.

Le modèle d'Illusion & Macadam, groupement coopératif rassemblant aujourd'hui onze structures et environ soixante-quinze salariés permanents, démontre pour Yves Bommenel que la mutualisation n'est pas seulement une réponse à la fragilité mais un choix structurant : « *quand on met en commun des moyens, des outils, des compétences, on peut porter des projets qui seraient impossibles à financer ou à gérer seul.* » Le statut coopératif ouvre par ailleurs l'accès à des outils financiers spécifiques, inaccessibles aux structures associatives classiques : fonds de la Fédération des Scop, IES, France Active, Socoden,

permettant de lever des fonds, contracter des prêts et financer des investissements lourds comme ceux nécessaires à la Halle Tropisme. Yves Bommenel insiste sur un point important : « *big is not beautiful. L'idée n'est pas de concentrer tout dans une seule grosse machine, mais d'organiser des synergies entre acteurs, pour que chacun garde son identité tout en profitant d'une force commune*. »

Bi:Pole, à Marseille, illustre une trajectoire différente vers un résultat comparable. L'écosystème de SAS qui s'est constitué autour de l'association gouvernante n'était pas vraiment une intention collective à l'origine. La mutualisation des pôles de communication et d'administration entre Bi:Pole, Savon Noir et Gros Œuvre s'est construite de manière organique. Ce cas dit quelque chose d'important : la recomposition de gouvernance n'emprunte pas toujours le chemin d'une vision préalable. Elle peut aussi résulter d'ajustements successifs qui finissent par produire une architecture organisationnelle cohérente, même si elle n'avait pas été planifiée comme telle.

La transformation en Société Coopérative d'Intérêt Collectif illustre une autre voie, celle d'une recomposition de gouvernance négociée avec la collectivité territoriale elle-même, faisant de la structure juridique un outil de coopération institutionnelle. À La Belle Électrique à Grenoble, ce passage en SCIC, acté le 1er août 2022 après un bras de fer politique avec la Ville, a permis d'intégrer celle-ci au conseil d'administration, aux côtés des salariés, des usagers et des partenaires culturels. La Ville n'est plus un financeur extérieur exerçant un contrôle à distance : elle devient partie prenante coresponsable du projet, ce qui modifie en profondeur la nature du rapport entre la structure et son principal financeur. Frédéric Lapierre reconnaît, avec le recul de trois années, que cette transformation, initialement imposée, « *était une bonne idée* ». La convention d'occupation du domaine public, calée sur la durée des emprunts, offre par ailleurs une visibilité décennale qui sécurise les investissements.

La tension évoquée par Olivier Jacquet n'est cependant pas universelle. Dans certains cas, les institutions ont elles-mêmes cherché à structurer la coopération entre acteurs. Les contrats de filière musiques actuelles, élaborés conjointement par l'État (DRAC), le CNM et les Régions dans plusieurs territoires, en constituent un bon exemple. Celui signé en Occitanie pour la période 2024-2027 prévoit un appel à projets dédié à la « *coopération professionnelle* », décliné en deux catégories selon l'intensité du projet, et affirme que le contrat est « *basé*

sur une culture de coopération, de solidarité, d'action collective et d'écosystème »[155]. Ce type de dispositif atteste que le discours institutionnel de la coopération peut, dans certains cadres, trouver une traduction opérationnelle concrète.

Ces trajectoires convergent vers un même constat : la solidité d'un modèle coopératif ou multi-structures tient moins à sa forme juridique qu'à la culture du collectif qui l'anime. Yves Bommenel le formule en des termes qui résonnent avec ceux d'Olivier Jacquet : il s'agit d'« *apprendre à dépasser les égoïsmes* ».

À rebours des logiques de coopération inter-structures, certaines directions explorent des formes de collaboration avec des acteurs du secteur marchand. Jérémie Desmet témoigne ainsi d'une opération de coproduction d'une promotion locale avec Universal et Carthage Music autour du rappeur Hamza, le Cargo étant selon lui « *la première SMAC à faire ça* », ce qui « *fait grincer les collègues* ». La justification est délibérément circonscrite : une opération par an, un retour d'environ 7 000 euros réinvestis dans le projet d'intérêt général, une cohérence maintenue dans la relation avec l'artiste. Cette controverse interne au secteur est révélatrice d'un point de tension : jusqu'où l'hybridation avec des acteurs du marché est-elle compatible avec la mission de service public propre aux SMAC ?

3.3. Se réinventer : quelles politiques culturelles pour demain ?

Si les stratégies d'adaptation documentées dans les sections précédentes relèvent pour l'essentiel de l'initiative des structures elles-mêmes, les entretiens et les recherches ont également fait émerger un ensemble de réflexions et de propositions : sur les cadres institutionnels à réformer, les outils de financement public à repenser, et la manière dont les projets culturels pourraient s'ancrer autrement dans leurs territoires. Ce sont ces perspectives, portées tantôt par les organisations du secteur, tantôt par les acteurs rencontrés, que cette section entend restituer.

[155] *Appel à projets : Aide à la structuration et à la consolidation des entreprises de production indépendantes des musiques actuelles*, février 2024. Lien : https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/05/AIDE-A-LA-STRUCTURATION-ET-A-LA-CONSOLIDATION-DES-ENTREPRISES-1.pdf

3.3.1. Réinventer les cadres institutionnels

3.3.1.1. Déplafonner la taxe CNM : vers une fiscalité plus juste

La proposition la plus consensuelle dans le corpus, portée à la fois par le SMA en tant qu'organisation syndicale et par plusieurs directions de structures, concerne la fiscalité affectée au Centre national de la musique. Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA[156], en formule le principe central : l'argent généré par la filière musicale doit rester dans la filière musicale, sur le modèle de ce que le Centre national du cinéma réalise depuis des décennies pour le secteur audiovisuel. La taxe sur la billetterie reversée au CNM est actuellement plafonnée à 53,1 millions d'euros ; au-delà de ce seuil, les recettes supplémentaires sont écrêtées et reversées au budget général de l'État. En 2025, environ cinq millions d'euros ont ainsi été reversés à Bercy plutôt que redistribués au secteur. Mais l'effet ne s'arrête pas là : toute entreprise ayant payé la taxe CNM conserve un droit automatique à en récupérer 60 %, y compris sur les sommes écrêtées. Le CNM restant seul redevable de ce remboursement, il a dû le financer en ponctionnant ses aides sélectives, réduisant d'autant les enveloppes disponibles pour les commissions festival, salle et production. Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles et président du SMA[157], formule le même diagnostic de manière indépendante et tire la même conclusion : il faut déplafonner la taxe pour que le CNM puisse remplir pleinement ses missions de redistribution. Cette proposition de redistribution interne à la filière repose sur un argument économique et politique robuste : les artistes qui remplissent aujourd'hui les arénas ont commencé dans les petites salles, les cafés-concerts et les SMAC. La concentration des recettes de billetterie sur les grandes enceintes ne devrait pas se traduire par un appauvrissement des structures qui forment et accompagnent les artistes de demain.

3.3.1.2. Clarifier la compétence culturelle dans l'architecture territoriale

Une deuxième proposition porte sur les modalités de retrait des financements publics. Plusieurs interviewés formulent le problème des ruptures brutales et imprévisibles de financement documentées dans les deux premières parties de ce mémoire. Deux directions

[156] Aurélie Hannedouche, déléguée générale du SMA, entretien du 6 octobre 2025.
[157] Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles et président du SMA, entretien du 1er octobre 2025.

sont possibles pour y remédier. La première, législative, consiste à inscrire dans la loi une compétence culturelle obligatoire pour les collectivités territoriales. Cette option est évoquée dans le Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales de l'OPC[158], qui documente qu'environ un répondant sur deux parmi les collectivités se dit favorable à un tel élargissement. Vincent Guillon, dans son cours sur les politiques culturelles en 2025, reconnaît la tentation de ce recours tout en pointant un dilemme réel : la loi peut protéger les acquis, mais au prix de plusieurs effets pervers. Elle risque de figer les hiérarchies institutionnelles en cristallisant l'état actuel du paysage au bénéfice des structures déjà établies, de substituer aux logiques partenariales souples qui caractérisent les politiques culturelles une découpe sectorielle et bureaucratique des compétences, et de conforter les corporatismes disciplinaires là où ces politiques ont justement besoin de renforcer leur transversalité.

Philippe Teillet, maître de conférence en science politique à Sciences Po Grenoble, va plus loin dans la critique de cette voie[159]. Il qualifie cela de « *mauvais débat* ». Son argumentation repose sur trois points distincts. D'abord, la culture est un terme trop flou pour constituer le fondement solide d'une compétence législativement définie. Ensuite, l'histoire des politiques culturelles françaises montre qu'elles se sont construites en dehors de la loi, à partir de volontés politiques : même dotées d'une obligation légale, les collectivités pourraient n'y consacrer que des moyens symboliques, la volonté politique ne se commandant pas par décret. Enfin, selon lui « *la libre administration des collectivités territoriales ne peut pas supporter que l'on dise aux collectivités territoriales ce qu'elles ont à faire, notamment dans le domaine de la culture* ». Pour Philippe Teillet, la piste plus pertinente consiste non pas à contraindre les collectivités par la compétence, mais à réformer les procédures qui gouvernent leurs décisions de financement, afin d'éviter les « *stop-and-go* », ces ruptures brutales qui perturbent le jeu de la coopération territoriale.

L'imprévisibilité des retraits de financements publics fragilisent les structures. Une baisse annoncée deux ans à l'avance permet de s'adapter ; une coupe décidée juste avant ou après l'événement est dévastatrice. Plusieurs acteurs du corpus formulent ce besoin de visibilité lorsqu'ils évoquent des conventions pluriannuelles et un dialogue structuré avec leurs

[158] OPC, *Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales*, enquête nationale 2025 : p. 50
[159] Philippe Teillet, intervention dans le podcast *La décentralisation culturelle*, Le LUCAS, 2 juillet 2025, lien : https://open.spotify.com/episode/48H5EJz8wwSQNxJFyjc6jc?si=7ab0e4f286d14199

financeurs. La contractualisation pluriannuelle, assortie de règles encadrant les conditions et délais de modification des engagements, constituerait une réforme à la fois plus réaliste politiquement et plus protectrice qu'une compétence culturelle obligatoire.

3.3.1.3. De nouveaux outils de financement indirect ?

Face à la contraction des subventions directes, la réflexion sur des outils de financement alternatifs ou indirects se développe à plusieurs niveaux du secteur. Un article de *La Scène* consacré aux régions en quête de nouvelles ressources[160] donne à voir la diversité des pistes explorées par des acteurs institutionnels de sensibilités politiques différentes. Jean-Michel Poullé, trésorier de la FNCC, propose d'explorer des leviers qu'il qualifie d'innovants : l'extension ou l'adaptation du « 1 % culturel », l'utilisation d'une fraction de la taxe de séjour pour financer la culture, ou encore un accès simplifié aux fonds européens. Patricia Coler, directrice de l'UFISC, ouvre un autre champ : elle souligne l'utilité de mieux mobiliser les outils propres à l'économie sociale et solidaire, notamment les coopératives foncières et les dispositifs de finances solidaires, pour accompagner la coopération et les investissements durables dans le secteur culturel.

C'est dans ce même esprit qu'Olivier Jacquet, directeur de Grand Bonheur, formule une proposition plus ciblée sur les outils financiers para-publics, c'est-à-dire ceux qui relèvent d'institutions à capitaux majoritairement publics mais fonctionnant selon des logiques proches du marché. Il pointe le rôle que pourrait jouer la Banque Publique d'Investissement si elle revenait à la vocation pour laquelle elle a été créée : « *prendre davantage de risques pour les petits projets et les projets d'intérêt général* ». Sa critique est précise : telle qu'elle fonctionne aujourd'hui, la BPI tend à privilégier les initiatives les plus « bancables » afin de garantir son propre taux de rentabilité auprès de Bercy, renonçant de fait à son rôle d'accompagnateur des projets que le marché ne finance pas spontanément. Pour Jacquet, disposer d'une BPI assumant pleinement cette mission permettrait aux structures culturelles de travailler sur des horizons de dix ans, de se concentrer sur le projet plutôt que sur la recherche permanente de fonds : *« ça ne veut pas dire ne pas rembourser, ça veut dire avoir des outils pour se donner les moyens de le faire. »*

[160] *La Scène*, hiver 2025, « Les Régions en quête de nouvelles ressources ».

Cette réflexion se prolonge, chez le même interviewé, par une proposition sur l'accompagnement à la modélisation économique des structures culturelles. Jacquet formule ici une mise en garde autant qu'une demande : *« on a besoin de savoir compter, de gérer nos structures, d'outils de pilotage. Mais à condition que ce soient des outils et non pas des objectifs en tant que tels, que ça reste au service de ce qui fait lien social, au service de notre capacité à sentir que telle communauté va renverser la table des écritures musicales de demain. »* Il ne s'agit pas de rejeter la rigueur de gestion, mais d'éviter que la logique gestionnaire n'envahisse le projet au point de le vider de son sens. Ce que Olivier Jacquet pointe rejoint ce que Yves Bommenel formule sur la nécessité d'une posture entrepreneuriale qui ne sacrifie pas les missions culturelles et sociales.

Ces propositions institutionnelles convergent vers un même constat : les outils existants de financement public de la culture ne suffisent pas pour absorber les mutations en cours. Le plafond de la taxe CNM, l'absence de procédures de stabilisation des financements territoriaux et le positionnement actuel de la BPI produisent ensemble un système qui amplifie les fragilités, et qui prive le secteur des leviers dont il aurait besoin dans ce contexte.

3.3.2. Les propositions des acteurs

Chacun des entretiens conduits dans le cadre de cette enquête s'est conclu par une même question ouverte : à quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ? Ce choix visait à sortir du registre de la contrainte et de la réaction, qui structure nécessairement les deux premières parties de ce mémoire, pour laisser aux interrogés un espace de projection et d'invention. Sébastien Étienne, directeur de L'Autre Canal, défend l'impératif de la projection : *« qu'est-ce qu'on va être dans 5 ans, 10 ans, 20 ans ? Si on n'essaie pas de se projeter, même si c'est difficile, on loupe la question de l'histoire qu'on a à écrire. »* C'est dans cet esprit que les propositions qui suivent ont été recueillies et sont restituées ici. Elles sont hétérogènes, portées par des convictions personnelles autant que par des analyses de terrain, et révèlent des visions parfois convergentes, parfois en tension. Ce qui les unit, malgré leurs différences, c'est le refus de l'immédiateté comme seul horizon et la conviction que les mutations en cours appellent une réflexion de fond sur la finalité des politiques culturelles.

3.3.2.1. Réformer les rapports entre structures labellisées et marché

Frédéric Lapierre, directeur de La Belle Électrique à Grenoble, formule deux propositions qui s'attaquent directement à la dépendance des SMAC vis-à-vis des structures privées de production. La première est l'idée d'un circuit parapublic de production et de diffusion. Constatant que les structures labellisées travaillent beaucoup avec des tourneurs, appartenant à des grands groupes financiarisés, qui fixent les conditions contractuelles et captent l'essentiel de la valeur, il défend la création d'un circuit dans lequel les SMAC pourraient programmer une part significative de leurs dates, à partir de projets issus d'une production parapublique. L'objectif est double : retrouver une capacité de prise de risque artistique et réduire la dépendance à des logiques de marché. La seconde proposition s'inspire du modèle du club formateur dans le sport : un droit de suite au bénéfice des structures ayant accompagné un artiste pendant plusieurs années et investi sur son développement. *« Moi, ça me gave de voir qu'on accueille les groupes dans nos studios, on leur fait faire des résidences, on leur fait faire du coaching, et ensuite les producteurs s'y intéressent. On fait une grosse partie du développement, on les fait grandir, et ils nous échappent. Et puis ils reviennent cinq ans après, et ils nous font payer 15 000 euros en minimum garanti. »* Ce mécanisme de redistribution permettrait que les investissements consentis par les structures dans le développement des artistes soient reconnus et partiellement compensés lorsque ceux-ci rejoignent le circuit commercial.

3.3.2.2. Réancrer la culture dans les territoires

Yves Bommenel, directeur du développement d'Illusion & Macadam, formule une vision qui part d'une conviction sur ce que devraient être les lieux culturels de demain : des espaces à échelle humaine, ancrés dans leur territoire, construits sur des logiques de circuit court et de relocalisation, sans que cela empêche les carrières internationales. Elle suppose aussi de repenser le rapport aux têtes d'affiche : « *aujourd'hui, on paye certains artistes plus chers que ce que rapporte la billetterie, et on compense par des subventions. Ce modèle n'est plus viable. On devra inventer autre chose, où la programmation ne repose pas uniquement sur la surenchère des cachets*. » Sa vision des lieux de demain est ainsi celle d'espaces de ressources pour leur territoire, d'accompagnement et de transmission, construits à partir des réalités de proximité.

Cette aspiration à la proximité appelle une question de gouvernance que Sébastien Étienne, directeur de L'Autre Canal à Nancy, pose avec une précision particulière : à quelle échelle institutionnelle confier la responsabilité de la politique culturelle pour les musiques actuelles ? Sa réponse est sans ambiguïté : le niveau intercommunal, qu'il présente comme « *ces espaces de mutualisation et de projet politique à l'échelle d'un territoire de bassin de vie* », et qu'il juge « *bien plus pertinents* » que la commune, trop petite, ou la région, trop éloignée des réalités de terrain. Cette conviction n'est pas abstraite : il tire de son expérience à Nancy le constat que les ressources culturelles restent concentrées sur le périmètre communal, sans logique d'ensemble à l'échelle métropolitaine. L'enjeu qu'il formule est celui du projet culturel de territoire : chaque intercommunalité devrait avoir la capacité de décrire, dans une logique d'assemblage multi-partenarial impliquant l'État, les régions, les départements et les intercommunalités elles-mêmes, un projet cohérent pour son territoire. Cette architecture suppose aussi de changer de posture : une collectivité devrait être, selon lui, « *à l'endroit de l'accompagnement d'acteurs du territoire et dans la définition d'un cadre de politique publique* », et moins dans une logique de faire direct, souvent motivée par la valorisation de l'attractivité territoriale plutôt que par une vision culturelle de fond.

C'est précisément cette question de la présence dans la ville, de la manière dont les musiques actuelles habitent l'espace urbain au quotidien, qu'Olivier Jacquet, directeur de Grand Bonheur, met au cœur de sa proposition. Il défend les musiques actuelles comme « *une matière vivante au cœur de nos existences, non pas simplement comme un tapis sonore et pictural* » et prend en exemple le projet de l'Espace Julien à Marseille, conçu pour ouvrir littéralement ses murs vers le cours Julien, afin que les musiques actuelles communiquent « *avec les Marseillais au quotidien, de jour comme de nuit* ». Ce qu'il appelle de ses vœux pour 2035, c'est sortir les musiques actuelles de leur relégation périphérique, les déplacer de ce qu'il décrit comme « *le fin fond des parkings, des zones d'activité, des galeries marchandes* » vers le cœur des villes. Il cite Montréal comme modèle : une ville transformée l'été en espace de concert, construite non sur des subventions de fonctionnement mais sur des investissements. « *Ce n'est plus le même rapport au déficit public : les contribuables ne subventionnent pas le fonctionnement.* » Cette distinction est intéressante : elle suggère qu'une partie du problème de légitimité du financement public de la culture tient à la forme que prend ce financement, la subvention de fonctionnement apparaissant comme une charge

récurrente là où la subvention d'investissement s'impose davantage comme un choix collectif assumé.

À cette question de présence physique, Stéphane Krasniewski, directeur des Suds à Arles, ajoute une dimension réglementaire et politique. Sur le plan réglementaire, il identifie la réforme du décret son comme un levier indispensable pour permettre aux musiques actuelles d'occuper pleinement l'espace public, dont il fait une condition de leur contact avec l'ensemble de la population : il constate que les Suds, dont la fréquentation des scènes payantes est majoritairement composée de catégories socioprofessionnelles supérieures, continuent d'investir l'espace public précisément pour organiser ce brassage de population que les enceintes fermées rendent de plus en plus difficile. Sur le plan politique, il place les droits culturels au cœur des projets à construire : « *c'est par les droits culturels qu'on rend visibles toutes les composantes de la société et qu'on leur permet de s'exprimer*. » Ces piliers, dit-il, préexistent mais sont parfois oubliés dans l'urgence des arbitrages budgétaires.

Dans cette perspective, réancrer la culture dans les territoires permet de redonner aux acteurs, aux collectivités et aux habitants les conditions d'une appropriation réelle des projets culturels, à une échelle où les enjeux de proximité, de gouvernance partagée et de présence quotidienne peuvent effectivement être travaillés.

3.3.2.3. Repenser la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle

Plusieurs interlocuteurs font de la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle un point de rupture dans leur vision de la politique culturelle à venir. Yves Bommenel formule la thèse la plus directe : « *la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle n'aura sans doute plus de sens en 2035.* » Les lieux de demain, dans sa vision, doivent devenir de véritables espaces d'accompagnement, de transmission et de pratiques partagées, dans lesquels la logique pyramidale de l'émergence vers l'excellence cède la place à une conception de la musique comme pratique sociale bénéfique pour toutes et tous. Stéphane Krasniewski prolonge cette réflexion en signalant l'inachèvement des rapprochements entre conservatoires et SMAC sur de nombreux territoires, alors que ces liens constituent une condition essentielle pour que la transmission des musiques actuelles s'ancre durablement dans les parcours d'éducation musicale.

Cette aspiration au dépassement du clivage amateur/professionnel est revenue plusieurs fois dans les entretiens. Léna Lozano, représentante de Live DMA et auteure d'une thèse de doctorat consacrée aux enjeux amateurs-professionnels dans le secteur musical, apporte sur ce point un regard à la fois comparatif et critique. Elle observe que le modèle français se distingue par une surrèglementation binaire de la frontière entre les deux statuts, construite notamment autour de l'équation implicite « *professionnel = intermittent* » : « *En France, la question amateur-pro est hyper réglementée. Et elle est aussi beaucoup abordée en pro = intermittent. Il y a un peu cette confusion-là qui se fait. Et puis, quand tu n'es pas intermittent, tu es un peu forcément amateur. C'est un binarisme qu'on ne retrouve pas du tout dans les autres pays européens* » Or, dit-elle, la sociologie de la pratique musicale montre qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une temporalité : on peut rester amateur toute sa vie, sans que cela constitue un état transitoire ou un échec. Cette rigidité catégorielle produit ce qu'elle nomme, en référence à la sociologie des institutions, des « *catégories zombies* » : des cadres régulatoires dont le champ d'application ne correspond plus à la réalité des pratiques qu'ils entendent saisir.

Les effets de cette surrégulation ne sont pas seulement juridiques : ils affectent les conditions mêmes d'exercice du travail culturel. Lozano relève une forme d'ironie du système français : les professionnels du secteur, soumis à des cahiers des charges tellement codifiés que leur sensibilité artistique y pèse peu, finissent par trouver du sens à côté, comme bénévoles dans de petits festivals indépendants. Cette observation est corroborée par les résultats de l'étude menée par Live DMA auprès de programmateurs et programmatrices européens : les répondants français se distinguaient par leur insatisfaction à l'égard d'un modèle qui, à force de cadrer la pratique, en dilue la raison de leur passion initiale. Leurs homologues européens, soumis à des contraintes différentes mais moins normatives, déclaraient plus souvent conserver un lien émotionnel au travail artistique.

Ce constat invite à ne pas réduire la question de la pratique amateure à une simple dimension organisationnelle (quelles structures accueillent quels publics) mais à la poser comme une question politique : quel modèle de rapport à la musique et à sa pratique la politique culturelle entend-elle défendre ? Le dépassement de la frontière amateur/professionnel ne signifie pas l'effacement des distinctions de statut, mais l'abandon d'une vision pyramidale et sélective au profit d'une conception plus inclusive de la pratique

culturelle, dans laquelle la participation n'est pas nécessairement orientée vers la professionnalisation.

3.3.2.4. Coopérer pour résister et inventer

Cyril Tomas-Cimmino, codirecteur de Bi:Pôle, situe la coopération au cœur de tout projet politique pour le secteur. Favoriser les maillages et penser le format coopératif de manière transectorielle constitue pour lui la seule réponse vertueuse à la concentration du marché et à la fragilisation des acteurs indépendants. Il ajoute une proposition qui dépasse le seul secteur culturel : montrer que les acteurs culturels sont capables de coopérer là où les forces publiques elles-mêmes en sont incapables constituerait une forme de démonstration politique, voire un modèle exportable à d'autres domaines de l'action collective.

Cette conviction est amplifiée et précisée par les échanges tenus lors de la table ronde du RAFFUT 2025 « *Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ?* »[161]. Les participants y ont formulé l'impératif de réaffirmer le rôle politique du tiers secteur : proposer une alternative concrète à l'hégémonie marchande, en s'adossant à d'autres secteurs de l'économie sociale et solidaire, en tissant des alliances au-delà du seul monde culturel, et en revendiquant une utilité publique claire. Le secteur culturel, dans cette perspective, n'est pas seulement demandeur de soutien public : il est porteur d'un modèle de société que les dynamiques marchandes tendent à masquer, et dont la défense suppose des alliances larges, une capacité de plaidoyer renouvelée et une revendication assumée d'utilité publique.

L'ensemble de ces propositions révèle une conviction partagée : les mutations en cours ne pourront pas être absorbées par de simples ajustements à la marge. Elles appellent une réflexion plus profonde sur la finalité des politiques culturelles, sur ce qu'elles entendent défendre et pour qui, et sur les outils, institutionnels, financiers et organisationnels, qu'elles doivent se donner pour y parvenir.

[161] Table ronde « Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ? », RAFFUT 2025

3.3.3. Réflexion personnelle sur le financement de la culture

Ce mémoire s'est construit autour d'une question centrale : que se passe-t-il lorsque les financements publics se retirent pour le secteur des musiques actuelles ? Les deux premières parties en ont documenté les effets sur les structures, leurs équipes, leurs missions et leurs équilibres économiques. La troisième a exploré les réponses que les acteurs inventent, individuellement et collectivement. Il s'agit maintenant de formuler, avec la prudence qui s'impose après une année d'enquête sur un sujet aussi vaste, quelques pistes de réflexion personnelles. Elles ne constituent pas un programme : elles prolongent les propositions des acteurs et certaines recherches en les articulant à des angles d'analyse que le corpus a fait émerger.

Ces trois pistes se distinguent par le niveau d'investissement qu'elles supposent et par l'échelle de transformation qu'elles visent. La première agit sur les flux financiers : en instaurant une contribution de solidarité sur les grands événements marchands, elle corrige une asymétrie de marché sans modifier les structures existantes. La deuxième agit sur les pratiques : en réorientant les obligations des structures labellisées vers la coopération territoriale, elle change le rapport de ces structures à leur environnement. La troisième agit sur l'architecture territoriale : en proposant la création de pôles ressources cogérés par les collectivités et les acteurs culturels, elle suppose un investissement public significatif, mais ouvre la perspective d'une rationalisation progressive de la dépense culturelle à l'échelle d'un territoire.

3.3.3.1. Une contribution de solidarité sur les grandes jauges

La proposition consiste à instaurer une contribution spécifique sur les billets de spectacles organisés dans les grandes enceintes, stades, arénas et Zéniths, distincte des festivals dont la structure de coûts (frais d'installation, de production technique et cachets artistiques) relève d'une logique économique sensiblement différente. Le seuil de 3 000 places, correspondant à la capacité minimale imposée par le cahier des charges de la marque Zénith, constitue un repère pertinent pour délimiter cette catégorie. Il permet de cibler des configurations économiques où les volumes de billetterie génèrent des marges significatives, sans affecter les salles de taille intermédiaire (1 500 à 2 000 places). Ces dernières, qu'elles soient labellisées SMAC ou plus souvent relevant du secteur privé indépendant, assurent une

programmation dense, parfois risquée, participent au travail d'émergence artistique et opèrent dans certains cas sur plusieurs formats au sein d'un même lieu, à l'image du Transbordeur à Lyon.

Cette contribution viendrait s'ajouter à la taxe CNM sur la billetterie, sans s'y substituer : les concerts en grandes jauges génèrent des marges nettement supérieures, portées par des tarifs unitaires élevés et des volumes de billets incomparables à ceux des structures de petite et moyenne capacité, ce qui justifie un prélèvement ciblé au-delà de ce que la taxe générale capte déjà. Le principe serait le suivant : au-delà d'un certain seuil de jauge, une contribution de l'ordre de 1 à 2 % serait prélevée sur les recettes de billetterie et fléchée vers un fonds de redistribution géré par un établissement public comme le CNM au bénéfice des structures de petite et moyenne jauge.

La logique est celle de la redistribution, que le corpus documente comme une attente largement partagée. Aurélie Hannedouche la formule avec clarté en s'appuyant sur le modèle du CNC : les artistes qui remplissent aujourd'hui les arénas ont commencé dans les petites salles, les cafés-concerts et les SMAC. Il serait cohérent que la concentration des recettes de billetterie sur les grandes enceintes contribue à soutenir les structures qui forment et accompagnent les artistes de demain. Léna Lozano signale qu'un mécanisme analogue existe au Royaume-Uni : la *Grassroots Levy,* par laquelle les organisateurs de concerts en stades et arénas peuvent choisir d'intégrer volontairement une contribution d'une livre par billet vendu, redistribuée aux petites salles indépendantes désignées outre-Manche sous le terme de *Grassroots Music Venues*. Opérée via un fonds sectoriel dénommé *LIVE Trust*, cette contribution a été officiellement intégrée au *Creative Industries Sector Plan* du gouvernement britannique en 2025, après sept ans de campagne menée par le *Music Venue Trust*. Le ministre de la Culture a fixé un objectif de 50 % des billets de concerts en grandes enceintes intégrant la contribution d'ici fin 2025 ; en réalité, 8,8 % y étaient parvenus à la fin de l'année, ce qui illustre les limites d'un dispositif reposant sur l'adhésion volontaire des acteurs du marché[162].

Il convient de formuler cette proposition avec les limites qui lui sont propres. Le niveau exact de la contribution, les seuils de déclenchement et les modalités de gouvernance du fonds relèvent d'une expertise technique et d'une négociation politique que ce mémoire n'a ni la

[162] *Music Venue Trust, Annual Report 2025*, janvier 2026, disponible en ligne : https://www.musicvenuetrust.com/wp-content/uploads/2026/01/MVT_2025-Annual-Report_Digital-Spreads.pdf

prétention ni les moyens de trancher. Ce qui peut être affirmé, en revanche, c'est la cohérence du principe avec les diagnostics recueillis, et sa robustesse dans un contexte budgétaire tendu. Une contribution prélevée sur le haut du marché, redistribuée vers le bas, ne coûte rien à l'État : elle réorganise des flux existants selon une logique de solidarité sectorielle et territoriale que la filière musicale appelle de ses vœux depuis plusieurs années.

3.3.3.2. Ouvrir les labels sur leurs territoires

Le deuxième levier agit sur les pratiques et les obligations des structures labellisées, en faisant de la coopération territoriale non plus un bonus valorisant mais une condition structurante de l'évaluation. Le label SMAC engage ses bénéficiaires à remplir des missions précises : diffusion, accompagnement, action culturelle, ancrage territorial. Ces missions sont réelles, et le corpus en documente le travail dans les structures rencontrées. Pourtant, une question reste insuffisamment posée : dans quelle mesure ces structures, qui bénéficient d'un soutien public significatif et d'une position structurante dans leurs écosystèmes locaux, s'ouvrent-elles réellement au tissu artistique et culturel qui les entoure ? Les moyens et les infrastructures dont elles bénéficient leur confère une responsabilité particulière vis-à-vis des acteurs qui n'y ont pas accès : petites associations, collectifs émergents, structures sans lieu fixe, festivals de proximité dont les moyens ne leur permettent pas d'accéder aux mêmes réseaux ni aux mêmes équipements.

Une piste consisterait à intégrer dans les cahiers des charges des labels des objectifs de coopération territoriale formalisée : une part de la programmation serait ainsi réservée à des projets portés par d'autres structures locales, assortie, selon les configurations, de mises à disposition permettant à des acteurs du territoire d'accéder aux équipements sur des temps définis, afin de mener à bien leurs projets culturels en complémentarité avec celui de la SMAC.

Cette évolution s'inscrit dans le cadre des droits culturels, dont la portée reste encore sous-exploitée dans le secteur des musiques actuelles. Les droits culturels ne se réduisent pas à l'accès à une offre culturelle préexistante : ils désignent le droit de chaque personne à participer à la vie culturelle selon ses propres références, à voir ses pratiques reconnues, et à contribuer à la définition de ce qui est culturellement valorisé collectivement. Appliqués aux structures labellisées, ces droits posent une exigence forte : les SMAC ne sont pas seulement des lieux de diffusion, elles sont potentiellement des espaces où les habitants et les acteurs

du territoire pourraient investir différemment les projets culturels, se les réapproprier et cesser d'en être de simples usagers pour en devenir de véritables parties prenantes.

Léna Lozano, de Live DMA, signale une tendance émergente à l'échelle européenne qui va dans ce sens : dans certaines structures, le poste de programmateur évolue vers celui de coordinateur de programmation, traduisant un glissement de posture, de la prescription artistique solitaire vers la mise en réseau et la co-construction avec les acteurs du territoire. Des exemples similaires existent au Portugal et au Danemark, où des programmatrices construisent leurs saisons à partir d'échanges informels avec des communautés de publics identifiées par esthétique. Ces initiatives restent marginales, mais elles dessinent une direction : faire de la programmation non plus un acte de prescription descendante, mais un processus de mise en commun entre professionnels et habitants.

Cette réorientation ne fragilise pas les structures labellisées : elle les renforce. Cette ambition mérite cependant d'être confrontée à une réalité économique que le corpus documente abondamment. Coordonner des dynamiques de coopération territoriale suppose du temps, des compétences dédiées et une disponibilité des équipes qui ne va pas de soi. Ce temps consacré à la mise en réseau, à l'accueil de projets portés par d'autres, à la mise à disposition d'équipements, est autant de temps soustrait à des activités qui contribuent à l'équilibre financier de la structure : programmation de têtes d'affiche, locations de salle, exploitation des créneaux les plus rentables. La coopération territoriale a un coût réel, qui ne saurait être ignoré au nom d'une vision idéalisée de la mission d'intérêt général. Or les SMAC sont précisément les structures labellisées les moins bien dotées du paysage du spectacle vivant, alors que leurs cahiers des charges leur imposent une activité dont l'intensité est souvent difficilement tenable pour les petites équipes qui portent ces projets. Confier à ces structures des missions supplémentaires ou complémentaires de service public culturel sans accompagner cette évolution d'une réflexion sur leur financement revient à creuser davantage l'écart entre les ambitions assignées et les moyens réellement alloués. La question posée au fond est celle des ambitions que la puissance publique entend fixer aux projets labellisés : si les SMAC sont appelées à jouer un rôle structurant sur leurs territoires, cela suppose une reconnaissance politique et financière à la hauteur de cette responsabilité élargie.

Une SMAC qui fonctionne comme ressource pour son territoire, qui accueille des projets portés par d'autres et met ses compétences au service d'acteurs moins dotés, construit ainsi une légitimité d'intérêt général plus solide. Dans un contexte d’arbitrages budgétaires,

une structure capable de démontrer qu'elle irrigue un écosystème plutôt qu'elle ne le domine dispose d'un argument politique que la seule qualité artistique ne suffit plus à fournir.

Cette proposition suppose cependant une condition que le corpus met en lumière : la coopération ne se décrète pas toujours. Inscrire la coopération dans les cahiers des charges ne suffira pas si elle n'est pas accompagnée d'espaces de dialogue, de temps dédiés et d'une culture professionnelle qui valorise le collectif.

3.3.3.3. Des pôles ressources territoriaux : investir pour mutualiser

La troisième piste est la seule qui suppose un investissement public initial significatif. Elle est aussi la plus structurante à long terme, dans la mesure où elle vise à transformer l'architecture même du soutien public à la culture à l'échelle territoriale. L'idée est de créer des pôles ressources territoriaux dédiés aux acteurs culturels, portés et financés principalement par les collectivités territoriales, mais cogérés avec les structures et les acteurs. Ces pôles ne seraient pas de simples guichets de services : ils constitueraient des espaces de mutualisation active, mettant à disposition des acteurs culturels des ressources partagées, fonctions administratives, compétences techniques, matériel, mais aussi et surtout des espaces de dialogue, de réflexion collective et de coordination entre porteurs de projets d'un même territoire.

La dimension matérielle est immédiate et concrète. Un pôle ressources territorial bien dimensionné permet de réduire les besoins individuels en subventions d'équipement : une structure qui accède à du matériel technique mutualisé n'a pas besoin de le financer seule ni d'en solliciter le financement auprès de sa collectivité. Cette logique est particulièrement pertinente pour les festivals, dont les besoins en équipements lourds, sonorisation, éclairage, scènes, matériel logistique, sont concentrés sur quelques jours dans l'année. Des festivals positionnés sur des calendriers différents pourraient ainsi partager des équipements coûteux qui, sans mutualisation, restent immobilisés l'essentiel du temps dans chaque structure. L'économie réalisée est double : pour les structures, qui réduisent leurs coûts d'investissement ; pour les collectivités, qui peuvent progressivement réorienter certaines subventions d'équipement individuelles vers le financement des pôles ressources eux-mêmes.

Mais la dimension la plus importante n'est pas matérielle. Le pôle ressources serait avant tout une instance de coopération et de mise en dialogue des acteurs d'un même

territoire, un lieu où se construisent des projets communs, où se partagent des pratiques et où s'inventent des réponses collectives aux défis que chaque structure affronte isolément.

La question de la gouvernance est ici décisive. Pour que ces structures ne deviennent pas des outils de communication politique au service des collectivités qui les financent, la présence des acteurs culturels dans leur gouvernance doit être une condition préalable. Une gouvernance partagée, associant collectivités, structures culturelles, artistes et représentants des publics, permettrait d'ancrer ces dispositifs dans les besoins réels du terrain plutôt que dans les agendas politiques du moment.

Il faut nommer la contradiction que cette proposition suppose. Confier aux collectivités territoriales le financement principal de ces pôles, alors qu'elles constituent l'échelon où les baisses de financement ont été les plus significatives, n'est pas une incohérence que l'on peut ignorer. Cette proposition suppose une condition que le contexte actuel ne réunit pas encore : la reconstruction d'une capacité fiscale des collectivités, adossée à une volonté politique de faire de la coopération culturelle territoriale un investissement structurant plutôt qu'une dépense accessoire.

Ces trois pistes, prises ensemble, dessinent une logique d'ensemble : corriger les asymétries du marché par la redistribution, transformer les pratiques des structures, et construire les outils collectifs qui rendent les acteurs culturels plus ancrés dans la vie de leurs territoires. Elles sont des directions, nourries par une année d'enquête auprès d'acteurs qui, chacun à leur manière, cherchent à inventer les conditions de leur propre pérennité.

4. Des outils issus de la recherche

4.1. (RE)QUESTIONNER SON MODÈLE

4.1.1. Genèse et cheminement

Dès les premières étapes de ce travail, il est apparu, dans les échanges avec le directeur de mémoire Nicolas Combes, qu'il pourrait être utile de prolonger la recherche par la conception d'un outil pratique à destination des structures culturelles. L'idée directrice était simple : proposer aux équipes un guide leur permettant de se poser les bonnes questions, et dans le bon ordre.

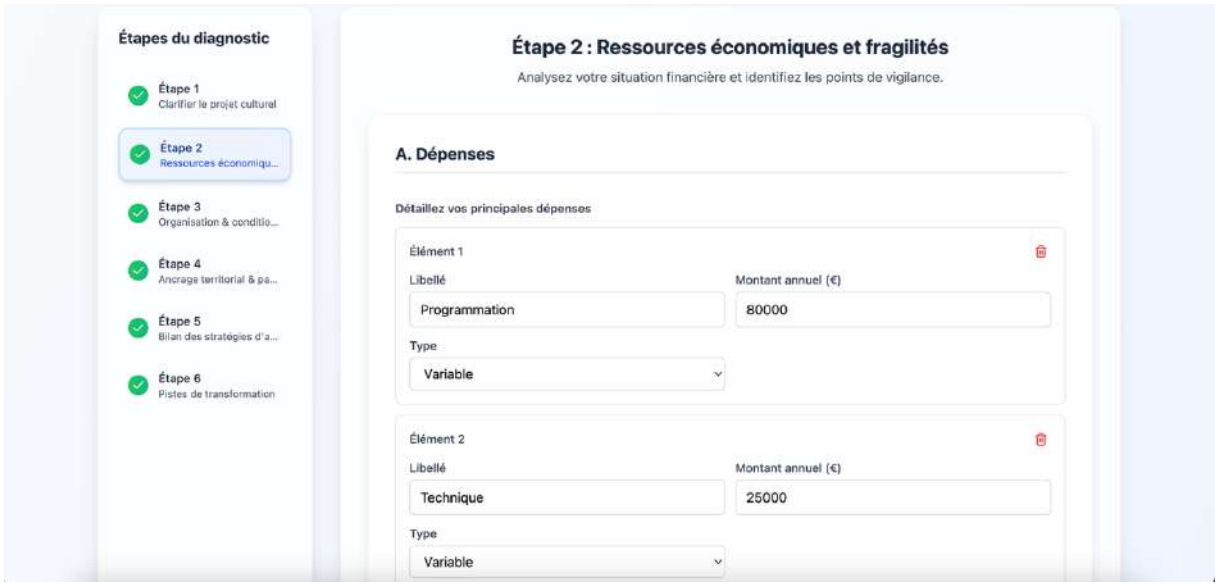
Cette intuition initiale s'est nourrie de plusieurs sources d'inspiration. Le LUCAS (Laboratoire d'usages Culture(s) Arts Société)[163], dont les outils de diagnostic à destination des acteurs culturels constituent une ressource concrète pour la réflexion professionnelle, a fourni un point d'appui important. À partir de ce modèle, et après un premier travail de recensement des questions qui semblaient les plus pertinentes au regard des entretiens conduits, une première structuration a pris forme. Six étapes ont été identifiées : faire le point sur le projet, dresser un état des lieux budgétaire et financier, réaliser un état des lieux organisationnel interne, examiner les liens au territoire et aux élus, cartographier les stratégies d'adaptation déjà engagées, et enfin explorer les leviers d'action disponibles. Ce premier guide, intitulé *Se Repenser pour Durer*, était conçu comme une méthode d'auto-analyse progressive et structurée.

Assez rapidement, la forme guide a fait émerger l'idée d'une version « application » au regard des ambitions pratiques de l'outil. Cette application permettrait d'automatiser le diagnostic, de faire ressortir visuellement les déséquilibres identifiés et de produire des recommandations. Le modèle de l'application FAIRLY[164], qui évalue la démarche de responsabilité sociale d'une structure à partir d'un questionnaire interactif, offrait une piste concrète. Ne disposant d'aucune compétence en développement, la piste d'un partenariat

[163] LUCAS (Laboratoire d'usages Culture(s) Arts Société), laboratoire de recherche-action dédié aux acteurs culturels, propose notamment des outils de diagnostic et d'autoévaluation à destination des structures. Disponible en ligne : https://www.lucasrecherche.fr/

[164] FAIRLY, outil d'évaluation de la démarche de responsabilité sociale des structures. Disponible en ligne : https://linktr.ee/fairlyscore

avec des développeurs a d'abord été envisagée, avant d'être mise de côté au profit d'une exploration des nouveaux outils de génération de code assistés par intelligence artificielle. Après une phase d'apprentissage autodidacte, l'agent de programmation Bolt New a permis de concevoir et de tester une première version fonctionnelle de l'application : elle reprenait les six étapes du guide, proposait un questionnaire interactif et générait une synthèse assortie de recommandations.



Cette version a cependant rapidement montré ses limites. Après une période de recul, il est apparu que la forme application donnait à l'outil un caractère un peu « gadget », qui

risquait de trahir sa vocation première. Les recommandations produites automatiquement s'avéraient trop génériques, trop froides, insuffisamment ajustées à la situation propre de chaque structure. Surtout, elles apportaient une réponse là où la question n'avait pas encore été pleinement posée. Or la fonction principale d'un tel outil n'est pas de proposer des solutions, mais de créer les conditions d'un questionnement. La forme applicative, par sa logique de restitution automatisée, allait à l'encontre de cette ambition.

Il a donc été décidé de revenir à la forme guide, en travaillant davantage le fond que la forme. La structure en six étapes a été resserrée en quatre axes, plus synthétiques et mieux articulés entre eux. Chaque axe a été recentré sur la fonction qui lui est propre : clarifier l'identité et les lignes rouges, objectiver la situation économique et humaine, cartographier l'écosystème territorial et institutionnel, explorer les leviers d'action disponibles. C'est ainsi qu'a pris sa forme définitive l'outil *(RE)QUESTIONNER SON MODÈLE. Guide en quatre axes pour les structures culturelles*.

4.1.2. Présentation de l'outil

Cet outil constitue une contribution personnelle, directement nourrie des discours et des expériences des interviewés, et doit à ce titre être lu comme un résultat de la recherche plutôt que comme un outil validé par l'usage.

Les entretiens conduits tout au long de l'enquête ont mis en lumière une difficulté récurrente : confrontées à l'urgence des contraintes budgétaires, les équipes peinent à trouver le temps et les conditions nécessaires pour se poser, prendre du recul et réfléchir à leurs marges de manœuvre. C'est dans cet espace, entre la contrainte et la possibilité, que *(RE)QUESTIONNER SON MODÈLE* cherche à prendre place. Son ambition n'est pas de proposer des solutions toutes faites, mais d'accompagner une réflexion : aider les équipes à se poser les bonnes questions pour identifier des pistes de transformation adaptées à leur situation propre. La formule qu'Yves Bommenel posait comme préalable à toute réflexion stratégique, « *la première question à poser, c'est : qu'est-ce qu'on défend ?* », en constitue le point de départ. L'outil est consultable en annexe, p. 147.

(RE)QUESTIONNER SON MODÈLE est structuré autour de quatre axes progressifs :

- Le premier axe, intitulé « Qu'est-ce qu'on défend ? », invite les équipes à clarifier leur identité, leur singularité et leurs lignes rouges. Il s'agit d'expliciter les missions fondamentales de la structure (artistiques, sociales, territoriales), de formaliser la ligne éditoriale, d'identifier les valeurs et les engagements sociétaux qui fondent le projet (écologie, inclusion, égalité, citoyenneté…) et de déterminer ce qui n'est pas négociable. Cette étape préalable est essentielle : sans clarté sur ce que l'on défend, toute réflexion sur les adaptations risque de conduire à des choix contraires au projet que la structure est censée porter.

- Le deuxième axe, « Où en sommes-nous ? », propose un diagnostic économique, organisationnel et humain de la structure. Il couvre la photographie budgétaire (répartition des ressources et des charges, résultats sur trois ans, niveau des fonds propres, apports non financiers comme le bénévolat), mais aussi la situation humaine des équipes : conditions de travail, surcharge, turn-over, précarisation, perte de sens. Ce diagnostic croisé, qui articule données financières et réalités humaines, est directement inspiré de ce que le corpus a révélé sur les effets des contraintes budgétaires sur les équipes.

- Le troisième axe, « Dans quel contexte agissons-nous ? », invite la structure à cartographier son écosystème territorial, institutionnel et partenarial. Qui sont les financeurs, comment ont-ils évolué, quelles sont leurs logiques d'intervention ? Quelle est la santé financière des collectivités dont dépend la structure ? Existe-t-il un projet culturel de territoire formalisé, et quelle y est la place de la structure ? Avec quels acteurs coopère-t-elle, et quelles ressources sont déjà mutualisées ? Cet axe ancre la réflexion dans la réalité territoriale de chaque structure, en reconnaissant que les marges de manœuvre disponibles dépendent étroitement du contexte dans lequel on agit.

- Le quatrième axe, « Quels leviers activer ? », explore concrètement les pistes d'action disponibles. Il s'organise en six sous-ensembles : le bilan des stratégies déjà engagées et de leurs effets, l'optimisation des recettes propres (billetterie, bar, location d'espaces), la diversification des ressources (mécénat, fondations, financements européens, financement participatif), la rationalisation des dépenses, l'hybridation et la transformation organisationnelle (développement horizontal ou vertical des activités,

mutualisations plus avancées avec d'autres structures), et enfin la question des postures et des compétences nécessaires à ces transformations.

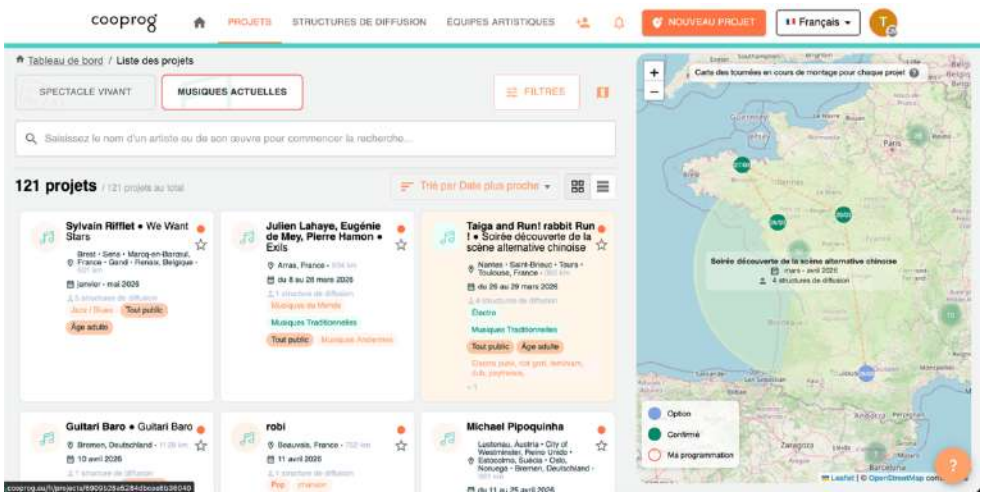
Cet outil est une première version, nécessairement imparfaite. Il gagnerait à être testé, discuté et enrichi avec des équipes de terrain. Certaines questions restent à affiner, d'autres pourraient être ajoutées selon les types de structures et les contextes territoriaux.

4.2. Coop Musique Sud : une cartographie collaborative comme outil de mutualisation

4.2.1. Genèse et ancrage dans la recherche

Cet outil est présenté avec une honnêteté nécessaire : il n'a pas été mené au bout de ses ambitions initiales. Conçu dans les dernières semaines du processus d'écriture, il porte les traces d'une élaboration contrainte par le temps, et il serait inexact de le présenter comme un dispositif abouti. La décision de l'intégrer tient à ce qu'il dit du travail de recherche lui-même. L'enquête menée auprès des acteurs du secteur a fait apparaître, de manière récurrente, la coopération et la mutualisation comme des stratégies d'adaptation centrales face à la contrainte budgétaire.

L'outil s'inspire de plateformes existantes, notamment Cooprog[165], qui permet la mutualisation de programmations d'artistes et de compagnies à l'échelle d'un territoire.



[165] Cooprog, « Plateforme collaborative de mutualisation de la programmation artistique », https://cooprog.eu/fr

Il prend la forme d'une cartographie collaborative destinée aux structures de musiques actuelles en région PACA : salles de concert, SMAC, festivals, associations, collectifs, coopératives, labels, réseaux et structures de production de tournées peuvent s'y inscrire, renseigner une description de leur activité, indiquer leurs besoins et préciser les ressources qu'elles sont en mesure de proposer à d'autres acteurs.

Comme pour (RE)QUESTIONNER SON MODÈLE, il convient de préciser que cet outil est une contribution issue de la recherche, et non l'observation d'une pratique existante sur le terrain. Il n'a pas encore été testé ni validé par des équipes de structures. Il constitue une piste, une forme expérimentale mise à disposition du secteur, qui gagnerait à être appropriée, discutée et enrichie par ceux à qui elle est destinée.

4.2.2. Le choix du territoire : entre ancrage local et échelle régionale

La question du périmètre territorial s'est posée dès la conception de l'outil. Deux échelles ont été examinées, et il est apparu rapidement qu'elles ne s'excluent pas : elles répondent toutes deux à des besoins réels, à des niveaux différents.

La première est celle du département du Var, territoire dans lequel s'inscrit mon activité professionnelle au sein d'une SMAC. À cette échelle, le besoin est concret : travailler en partenariat avec d'autres structures du territoire, identifier qui fait quoi, cartographier les ressources disponibles et les manques, soutenir des initiatives existantes dans le moyen et haut Var en leur offrant une visibilité et des possibilités de mise en relation. Un outil de ce type répondrait directement à des questions qui se posent au quotidien dans ce travail.

La seconde est celle de la région PACA, qui a finalement été retenue. Le raisonnement est simple : qui peut le plus peut le moins. Un outil conçu à l'échelle régionale peut tout à fait être relayé et mobilisé à l'échelle d'un département. Il répond ainsi au besoin local sans y être limité, et ouvre en même temps la possibilité d'une coopération plus large à l'échelle régionale, en s'inscrivant dans la dynamique d'un réseau régional qui fédère les structures, organise des temps de travail communs et met à disposition des ressources partagées. La légitimité de portage d'un tel outil revient naturellement à ce type de réseau : en capacité de

l'administrer, de le faire connaître et de l'animer dans la durée. Le choix de la PACA tient enfin à une raison pratique et assumée : c'est mon territoire de travail, ce qui rend possible d'envisager concrètement de l'expérimenter, de le soumettre à des structures et d'en tirer des enseignements sur son utilité réelle. C'est cette possibilité d'ancrage dans une pratique professionnelle effective qui donne à cet outil, malgré ses limites, une perspective au-delà du mémoire.

4.2.3. Mise en place de l'outil technique

La conception de cette cartographie a supposé d'explorer plusieurs solutions techniques avant d'arrêter un choix. Une première piste envisageait de combiner Umap, plateforme de cartographie open source hébergée par l'État français, avec un formulaire Google Forms pour la collecte des inscriptions. Ce dispositif présentait l'avantage d'être entièrement gratuit et souverain sur le plan des données, mais il impliquait une validation manuelle systématique et ne permettait pas aux structures d'ajouter elles-mêmes leur point sur la carte de manière guidée. Une deuxième piste, Felt, offrait une interface particulièrement soignée et une prise en main rapide, mais elle ne disposait pas de fonctionnalité native de contribution communautaire structurée : ouvrir l'édition à des utilisateurs extérieurs aurait exposé la carte à des modifications non contrôlées. Une troisième piste, Softr, couplé à une base Airtable, permettait de construire une application plus complète avec formulaire d'inscription public et carte intégrée, mais elle s'est révélée payante dès que l'on cherchait à dépasser les fonctionnalités de base.

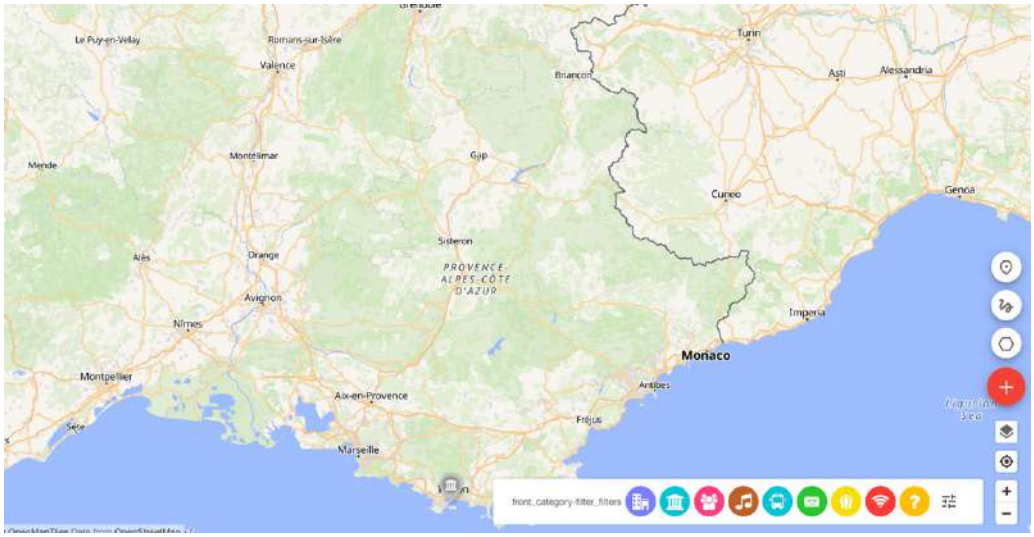
C'est finalement Mapotic[166] qui a été retenu. Cette plateforme de cartographie communautaire permet aux utilisateurs d'ajouter eux-mêmes un lieu via un formulaire guidé, de renseigner des attributs personnalisés (besoins, ressources proposées, département, type de structure) et de s'inscrire directement sur la carte sans intervention systématique de l'administrateur. Sa version gratuite couvre l'ensemble des besoins du projet, et sa prise en main, bien que freinée par quelques défauts d'affichage de l'interface en français lors de la configuration, reste accessible sans compétences techniques particulières.

[166] Mapotic, « Community map builder », https://www.mapotic.com

Ce choix présente une cohérence supplémentaire avec l'esprit du projet. Mapotic s'appuie sur les données cartographiques d'OpenStreetMap (OSM)[167], projet collaboratif de cartographie en ligne lancé en 2004 par Steve Coast à l'University College de Londres, qui vise à constituer une base de données géographiques libre et ouverte, produite et maintenue par ses utilisateurs sous licence Open Database License. La logique de contribution collective qui fonde OSM, où chacun enrichit une ressource commune accessible à tous, entre en résonance directe avec la finalité de Coop Musique Sud : construire, à l'échelle du secteur des musiques actuelles en région PACA, une ressource partagée que les structures alimentent elles-mêmes et dont elles bénéficient collectivement. L'outil repose ainsi, jusqu'à sa couche cartographique, sur une infrastructure du commun numérique. Ce choix a été guidé par trois critères simples : la contribution communautaire, la gratuité, et la possibilité d'un déploiement rapide. La carte est accessible et testable à l'adresse suivante : https://www.mapotic.com/coop-musique-sud1

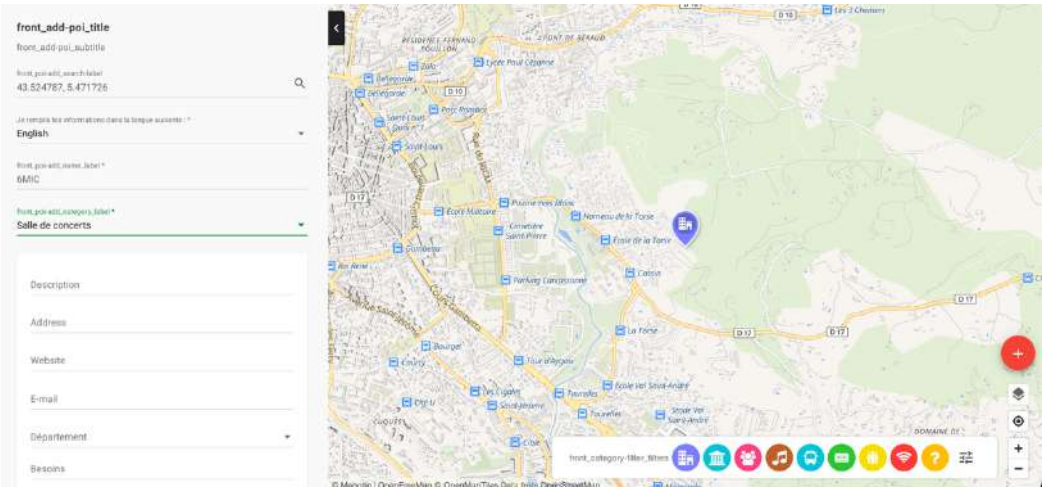
4.2.4. Mode d'emploi

L'inscription d'une structure sur la carte se fait en trois étapes simples, sans création de compte préalable. Il faut d'abord cliquer sur le bouton rouge + visible en bas à droite de la carte. La carte passe alors en mode ajout : il suffit de cliquer sur l'emplacement géographique de sa structure pour poser un point. Un formulaire s'ouvre automatiquement sur la gauche de l'écran.



[167] OpenStreetMap Foundation, « OpenStreetMap », projet collaboratif de cartographie libre fondé en 2004 par Steve Coast à l'University College de Londres, https://www.openstreetmap.org

Ce formulaire invite à renseigner le nom de la structure, sa catégorie (salle de concert, SMAC, festival, association, collectif, coopérative, production de tournées, label, réseau ou autre), une description libre de son activité, son adresse, son site web et son email de contact. Deux champs spécifiques permettent ensuite d'indiquer les besoins de la structure et les ressources qu'elle est en mesure de proposer à d'autres acteurs du territoire.



Une fois le formulaire validé, le point apparaît sur la carte avec l'icône correspondant à sa catégorie. Il est visible par toutes les structures inscrites et par quiconque consulte la carte, permettant ainsi une mise en relation directe entre acteurs d'un même territoire.

Conclusion

Ce mémoire s'est attaché à documenter un contexte : celui de l'impact des baisses de subventions publiques dans le secteur des musiques actuelles, en cherchant à en comprendre les origines, à identifier à quels échelons elles se produisent et pour quelles raisons elles s'accumulent. Nous avons ainsi commencé par montrer comment la dégradation des finances publiques s'est répercutée sur les collectivités territoriales : leur autonomie fiscale progressivement réduite les rend désormais dépendantes des dotations de l'État, et donc vulnérables à ses arbitrages budgétaires. La culture, dépense non obligatoire, devient une variable d'ajustement. Mais la lecture gestionnaire ne suffit pas. On assiste également à la fin du consensus transpartisan qui avait protégé la culture jusqu'ici, tandis que le secteur devient la cible d'une repolitisation par la négative, instrumentalisée par une partie du champ politique. On constate enfin certains changements dans les modalités même des politiques culturelles : la décentralisation culturelle, édifice construit sur plus d'un demi-siècle de partenariat entre l'État et les collectivités, est fragilisée. La mécanique coopérative semble grippée, les décisions unilatérales se multiplient sans concertation préalable entre partenaires, les financements croisés se décroisent. Parallèlement, la logique d'appel à projets se développe au détriment des subventions de fonctionnement.

Dans ce contexte, les structures des musiques actuelles font face à un cumul de pressions : aux baisses de subventions s'ajoutent la hausse des coûts liée à l'inflation et les dynamiques de concentration à l'œuvre dans le secteur. Les conséquences touchent aux équilibres financiers de ces structures qui sont, comme le formule Frédéric Lapierre, « *des objets politiques* » autant que « *des PME* » : des choix sont opérés, l'activité se contracte, l'accompagnement artistique et les missions d'action culturelle sont mis en difficulté, fragilisant à terme la légitimité même du financement public de ces structures. Les équipes sont également touchées, entre non-renouvellements de postes, recours accru aux emplois précaires et surcharge pesant sur des salariés dont les conditions de travail se dégradent silencieusement. La transition écologique engagée par nombre d'entre elles se heurte enfin à la même contrainte, au moment précis où elle devient une exigence largement partagée, bien au-delà des seules injonctions institutionnelles.

Pour autant, le secteur n'est pas resté passif. Face à l'ampleur des mutations documentées dans les deux premières parties, une série de mobilisations collectives s'est

déployée selon des modalités diverses : espaces de débat professionnel, campagnes de sensibilisation, contributions aux processus institutionnels. Les acteurs rencontrés ont également développé des stratégies d'adaptation à l'échelle de leurs propres organisations : repositionnement des projets, diversification des ressources, coopérations. Ces réponses ne sont pas uniformes, et certaines comportent leurs propres limites, notamment lorsque la recherche de nouveaux financements absorbe une énergie qui faisait auparavant vivre le projet. La contrainte budgétaire pose cependant une question plus profonde, qui traverse l'ensemble du corpus : les structures auront-elles encore les moyens de maintenir des missions d'intérêt général, alors même que c'est précisément pour ces missions que le financement public est censé exister ?

Les personnes rencontrées formulent également de nombreuses idées pour l'avenir. Déplafonner la taxe CNM pour que l'argent généré par la filière y reste et puisse être redistribué. Généraliser les conventions pluriannuelles de fonctionnement assorties de règles encadrant les conditions et délais de modification des engagements. Repenser les échelles territoriales des projets culturels en faisant de l'intercommunalité le niveau pertinent d'une co-construction entre acteurs et financeurs publics. Faire enfin des lieux de musiques actuelles de véritables espaces de transmission, où la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle s'efface au profit d'une conception de la musique comme pratique sociale partagée.

Les propositions que j'ai formulées dans ce mémoire cherchent à prolonger ces réflexions : instaurer une contribution de solidarité sur la billetterie des grandes jauges, renforcer les obligations de coopération territoriale des structures labellisées, et créer des pôles ressources cogérés par les collectivités et les acteurs culturels pour mutualiser les moyens à l'échelle d'un territoire. Ces pistes constituent une réponse parcellaire à la problématique initiale et contribuent très modestement au débat en cours sur le financement de la culture, la place des labels et la coopération.

Ce travail a également donné lieu à la conception de deux outils issus de la recherche. (RE)QUESTIONNER SON MODÈLE est un guide en quatre axes destinés à accompagner la réflexion des équipes confrontées à la contrainte budgétaire, conçu non comme un outil prescriptif mais comme un outil de questionnement. Coop Musique Sud est une cartographie collaborative des structures de musiques actuelles en région PACA, conçue pour faciliter la

mise en réseau et la mutualisation à l'échelle territoriale. Ces deux outils sont les traces tangibles d'une recherche qui a cherché à rester ancrée dans les préoccupations du terrain.

Relevons tout de même plusieurs limites à cette analyse et à ce travail, dont nous avons bien conscience. Ce mémoire a centré son enquête sur les directions de structures et les représentants des organisations professionnelles. Ce choix était cohérent avec la problématique retenue, centrée sur les politiques culturelles et leurs effets organisationnels, mais il laisse dans l'ombre d'autres regards pourtant précieux : ceux des artistes accompagnés et des équipes permanentes ou intermittentes, qui vivent la contrainte budgétaire depuis une position radicalement différente de celle des directions. Non-renouvellements de contrats, dégradation des conditions de travail, réduction des activités : ces réalités ont été évoquées dans les entretiens, mais toujours depuis le point de vue de ceux qui les administrent, jamais de ceux qui les subissent.

La question territoriale constitue une seconde limite. Si le corpus couvre un panel géographique relativement diversifié, de Caen à Marseille en passant par Nantes, Nancy, Grenoble, Lyon et Arles, il reste ancré dans des villes importantes, dotées de structures établies et d'écosystèmes professionnels structurés. Les dynamiques à l'œuvre dans les territoires ruraux, les zones périurbaines ou les départements et régions d'outre-mer, n'ont pas été vraiment explorées.

Enfin, plusieurs interlocuteurs ont signalé un paradoxe que ce travail a touché du doigt sans pouvoir l'instruire pleinement : les structures de musiques actuelles soutenues par des financements publics, qu'il s'agisse de SMAC, de festivals ou de coopératives, peinent à atteindre les classes populaires, alors même que le recours à l'argent public suppose d'interroger la diversité des publics effectivement touchés par nos actions. Une piste de recherche future consisterait à documenter la participation des classes populaires aux musiques actuelles et à évaluer dans quelle mesure les droits culturels, encore peu opérationnalisés dans ce secteur malgré leur reconnaissance dans la loi LCAP de 2016, pourraient constituer un levier de renouvellement des pratiques. Il s'agirait non de concevoir des projets pour ces publics, mais avec eux, en faisant de la co-construction le principe même de la démarche artistique et territoriale.

Lors de la plénière du Congrès national du SMA 2025 consacrée à la question « Et dans 20 ans ? », Jean-Baptiste Gourdin, président du CNM, s'est prêté à l'exercice de la projection et a décrit trois scénarios possibles pour l'avenir de la filière musicale[168]. Le premier, dit de « fuite en avant », prolonge les tendances actuelles : croissance portée par les méga-concerts et le streaming, polarisation croissante entre grands acteurs industriels et secteur subventionné fragilisé, creusement des inégalités territoriales. Le deuxième, dystopique, décrit un effondrement du spectacle vivant de petite et moyenne jauge sous l'effet conjugué de la hausse des coûts, de la stagnation des financements publics et de la concurrence des contenus générés par l'intelligence artificielle. Le troisième, présenté comme désirable, repose sur une bifurcation délibérée vers des logiques de coopération et de mutualisation, un usage responsable du numérique et une maîtrise collective des coûts de production.

Quel que soit le scénario qui s'impose, une question demeure : sur quelle définition de la culture et de son rôle les politiques publiques entendent-elles s'appuyer pour orienter leurs choix ?

En mars 2026, le Rassemblement National réalise la plus grande percée de son histoire lors des élections municipales, et plusieurs sondages placent ce parti en tête des projections pour l'élection présidentielle de 2027. Les premières semaines suivant ce scrutin en ont déjà fourni les illustrations concrètes. Dans plusieurs municipalités nouvellement acquises au Rassemblement national, des déprogrammations, des coupes budgétaires et des annulations d'expositions ont été documentées, justifiées tantôt par des impératifs d'économies, tantôt par des divergences idéologiques assumées avec les projets soutenus[169]. Ces décisions révèlent une conception une conception de la culture radicalement différente de celle sur laquelle s'est construit le modèle français de financement public. Dans ce contexte, la question de ce que la culture produit pour la démocratie ne peut plus rester en périphérie du débat public. Jean-Michel Lucas l'a formulé avec une clarté qui mérite d'être rappelée : « *la culture vaut comme relation de qualité entre les personnes ; elle concerne les valeurs que les personnes expriment dans leur relation avec les autres pour faire humanité ensemble* »[170]. Il est encore

[168] Syndicat des Musiques Actuelles (SMA), « Plénière. Et dans 20 ans ? », Congrès national du SMA, 18 septembre 2025, https://shows.acast.com/congres-national-du-sma/episodes/pleniere-et-dans-20-ans
[169] "Déprogrammations, coupes budgétaires : dans des villes RN, la culture sur la sellette", 13 juin 2026, https://www.lagazettefrance.fr/article/deprogrammations-coupes-budgetaires-dans-des-villes-rn-la-culture-sur-la-sellette
[170] ARTICLE AOC « « Secteur culturel » vs politique publique de la culture », par Jean-Michel Lucas, 12 mars 2024

temps d'ouvrir des espaces de négociation sur les responsabilités de la politique publique de la culture et de redéfinir collectivement ce que signifie l'intérêt général culturel, non seulement comme aide à un secteur, mais comme engagement de la puissance publique envers chaque citoyen.

Bibliographie

Ouvrages

Benhamou, F. (2011). *L'économie de la culture*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ». https://www.cairn.info/l-economie-de-la-culture--9782707197047.htm

Bornéat, V. (2026). *L'Exclusion culturelle. Manifeste pour une riposte populaire*. Éditions du Faubourg / Fondation Jean-Jaurès, 23 janvier 2026, 144 p.

Bourdieu, P. (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Djakouane, A. & Négrier, E. (2021). « Les publics des festivals : sociologie, fréquentation, motivations ». In *Festivals, territoire et société*. Paris : ministère de la Culture / DEPS, pp. 137-183. https://shs.cairn.info/festivals-territoire-et-societe--9782724638004?lang=fr

Guibert, G. & Sagot-Duvauroux, D. (2013). *Musiques actuelles : ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*. Paris : IRMA / Ministère de la Culture. https://shs-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/musiques-actuelles-ca-part-en-live--9782916668956?lang=fr

Guillon, V., Brini, M. & Vergès, E. *Faire culture : de pères à pairs*. https://www.cairn.info/faire-culture--9782706150111.htm

Revues

Glas, M. (2024). « Quand le théâtre public perd de vue le populaire : socio-histoire d'une contradiction ». *L'Observatoire*, n° 62, juillet 2024, pp. 15-24. https://shs.cairn.info/revue-l-observatoire-2024-1-page-15?lang=fr

Gloanec-Maurin, K. (2013). « Culture et décentralisation : pionnière dans les faits, singulière dans la Loi ». *L'Observatoire*, n° 43. https://shs.cairn.info/revue-l-observatoire-2013-2-page-44?lang=fr

Guillon, V. (2026). « Politiques culturelles : l'aube d'un démantèlement ? ». *AOC* [média en ligne], 25 février 2026. https://aoc.media/analyse/2026/02/24/politiques-culturelles-laube-dun-demantelement/

Lucas, J.-M. (2015). « Reconstruire la politique culturelle ». *Études théâtrales*, n° 41-42, pp. 228-239. https://shs.cairn.info/revue-etudes-theatrales-2008-1-page-228?lang=fr

Lucas, J.-M. (2024). « “Secteur culturel” vs politique publique de la culture ». *AOC* [média en ligne], 12 mars 2024. https://aoc.media/opinion/2024/03/11/secteur-culturel-vs-politique-publique-de-la-culture/

Négrier, E. (2025). « Les régions en quête de nouvelles pistes ». *La Scène*, décembre 2025.

Urrutiaguer, D. (2025). « Pourquoi il nous faut préserver les financements publics ». *La Scène*, n° 119, décembre 2025. https://www.lascene.com/infoscenes/pourquoi-faut-preserver-financements-publics

Rapports, enquêtes et études sectoriels

Centre national de la musique (2024). *Rapport Économie des festivals en 2024*. Paris : CNM. https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/07/CNM_Economie-des-festivals-2024_Publication.pdf

Centre national de la musique (2025). *La Diffusion live en 2024*. Paris : CNM, juillet 2025. https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/07/CNM_Diffusion-live-en-2024_Publication-1.pdf

Moisselin, V. (rapp.) (2023). *Crise du secteur culturel : l'urgence d'agir*. Avis du Conseil économique, social et environnemental, novembre 2023. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2023/2023_11_crise_culture.pdf

Syndicat national de l'édition phonographique (2026). *Bilan du marché de la musique 2025 en France*. Paris : SNEP, mars 2026. https://snepmusique.com/category/chiffres-ressources/

Fedelima (2025). *Programme des Rencontres RAFFUT 2025*. Fédération des lieux de musiques actuelles. https://www.fedelima.org/IMG/pdf/programme_raffut_2025.pdf

Cour des comptes (2022). *Le soutien du ministère de la Culture au spectacle vivant*, mai 2022. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-soutien-du-ministere-de-la-culture-au-spectacle-vivant

Cour des comptes (2025). *La situation des finances publiques début 2025*, février 2025. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-situation-des-finances-publiques-debut-2025

Cour des comptes (2025). *Les finances publiques locales 2025 — Fascicule 1*, juin 2025. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-finances-publiques-locales-2025-fascicule-1

Fedelima (2023). *Rapport Évolution des SMAC*. En partenariat avec le ministère de la Culture. https://www.fedelima.org/article540.html

Live DMA (2024). *Les salles de concert et clubs européens confrontés à la hausse des coûts dans un contexte de reprise post-pandémie — Données 2019-2022*, décembre 2024. https://live-dma.eu/wp-content/uploads/2025/02/VF_LIVE-DMA_LIVE-MUSIC-VENUES-AND-CLUBS-FACE-RISING-COSTS-AMID-RECOVERY_DATA2019-2022_web.pdf

Ministère de la Culture / CNM (2025). *Étude sur les festivals 2025*. Présentée lors de la conférence « Quel bilan des festivals en 2025 ? », MaMA Festival, Paris, octobre 2025.

Music Venue Trust (2026). *Annual Report 2025*, janvier 2026. https://www.musicvenuetrust.com/wp-content/uploads/2026/01/MVT_2025-Annual-Report_Digital-Spreads.pdf

Observatoire des politiques culturelles (2025). *Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales — Enquête nationale 2025*. Grenoble : OPC. https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-2025/

Observatoire des politiques culturelles (2026). *Livre blanc de la décentralisation culturelle*, janvier 2026. Grenoble : OPC. https://www.observatoire-culture.net/vers-un-livre-blanc-de-la-decentralisation-culturelle/

Pidoux, E. & Teillet, P. (2024). *Le devenir des Scènes de musiques actuelles (SMAC)*, Onde courte. Paris : CNMlab, septembre 2024, 21 p. https://cnmlab.fr/onde-courte/le-devenir-des-scenes-de-musiques-actuelles-smac/

SMA (2025). *Bilan de la saison 2025 des festivals*. Paris : Syndicat des musiques actuelles. https://www.sma-syndicat.org/bilan-de-la-saison-2025-des-festivals/

SMA (2025). *Enquête « Coupes budgétaires dans la culture, quels impacts sur les musiques actuelles ? »*, avril 2025. Paris : Syndicat des musiques actuelles. https://www.sma-syndicat.org/coupes-budgetaires-dans-la-culture-quels-impacts-sur-les-musiques-actuelles/

Documents institutionnels et textes officiels

Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges du label « Scène de musiques actuelles » (SMAC). *Journal officiel de la République française*. https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034679426

CNM (2024). *Appel à projets : Aide à la structuration et à la consolidation des entreprises de production indépendantes des musiques actuelles*, février 2024. https://cnm.fr/wp-content/uploads/2025/05/AIDE-A-LA-STRUCTURATION-ET-A-LA-CONSOLIDATION-DES-ENTREPRISES-1.pdf

Commission d'enquête sénatoriale sur l'utilisation des aides publiques aux grandes entreprises et à leurs sous-traitants. Rapport présenté par Gay, F., adopté le 1er juillet 2025. Sénat. https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/structures-temporaires/commissions-denquete/commission-denquete-sur-lutilisation-des-aides-publiques-aux-grandes-entreprises-et-a-leurs-sous-traitants.html

Commission nationale des musiques actuelles (1998). *Rapport de synthèse*. Paris : ministère de la Culture.

Herzog, C. Question orale n° 0128S sur les dotations de l'État aux collectivités territoriales, 24 octobre 2024. Sénat. https://www.senat.fr/questions/base/2024/qSEQ24100128S.html

Ministère de la Culture (2021). *Schéma d'orientation et de développement des musiques actuelles (SOLIMA)*. https://www.culture.gouv.fr/thematiques/musique/pour-les-professionnels/schema-d-orientation-et-de-developpement-des-musiques-actuelles-solima

Ministère de la Culture, Direction générale de la création artistique (2025). *Le Cadre d'actions et de coopération pour la transformation écologique (CACTÉ)*, avril 2025. https://www.culture.gouv.fr/thematiques/transition-ecologique/le-cadre-d-actions-et-de-cooperation-pour-la-transformation-ecologique

Ministère de l'Économie et des Finances (2025). *Comment sont utilisés mes impôts ?* Données 2025. https://www.economie.gouv.fr/aqsmi/comment-sont-utilises-mes-impots

Rapport du Sénat n° 139 (2025-2026), « Projet de loi de finances pour 2026 : Culture », 24 novembre 2025. https://www.senat.fr/rap/l25-139-37/l25-139-37_mono.html

Données statistiques et sources institutionnelles en ligne

DEPS / Ministère de la Culture (2024). « Musique enregistrée ». *Chiffres clés, statistiques de la culture 2024*, p. 290. https://www.culture.gouv.fr/thematiques/musique/musique-enregistree

Eurostat (2025). Euro-indicateurs, 21 octobre 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-euro-indicators/w/2-21102025-bp

INSEE (2023). « Pratiques culturelles ». *France, portrait social*. Enquête Statistiques sur les ressources et les conditions de vie (SRCV), 23 novembre 2023. https://www.insee.fr/fr/statistiques/7666877?sommaire=7666953

INSEE (2025). « Déficit et dette publique en 2024 ». *Informations Rapides*, n° 81, 27 mars 2025. https://www.insee.fr/fr/statistiques/8540375

INSEE (2025). « Dette publique au deuxième trimestre 2025 ». *Informations Rapides*, n° 244, 25 septembre 2025. https://www.insee.fr/fr/statistiques/8644919

Observatoire des politiques culturelles (2025). *CartoCrise Culture*. Plateforme de recensement des crises culturelles. https://www.cartocrise-culture.net

Vie-publique.fr (2025). « La dette française en 2025 : les principaux chiffres », 17 juillet 2025. https://www.vie-publique.fr/en-bref/299569-la-dette-francaise-en-2025-les-principaux-chiffres

Articles de presse

Blanchard, S. (2025). « Le soutien des collectivités territoriales à la culture s'effondre partout en France, selon un baromètre national ». *Le Monde*, 9 juillet 2025. https://www.lemonde.fr/culture/article/2025/07/09/barometre-des-budgets-culturels-des-collectivites-territoriales-une-rupture-historique_6620080_3246.html

Cieslak, R. (2025). « Les coupes budgétaires dans la culture contraignent des salles de concerts à annuler des dates ou à licencier ». *Libération*, 16 avril 2025. https://www.liberation.fr/culture/musique/les-coupes-budgetaires-dans-la-cuture-contraignent-des-salles-de-concerts-a-annuler-des-dates-ou-a-licencier-20250416_3AD33DQ6HZAXRFBJTWZHLB3Q6U/

Khebizi, S. (2025). « Dossiers de subvention annulés... pour cause d'utilisation d'écriture inclusive ». Lettre ouverte. *Les Têtes de l'Art*, 25 juin 2025. https://lestetesdelart.fr/article/dossiers-de-subvention-annules-pour-cause-dutilisation-decriture-inclusive

Robert, M. (2018). « Le crédit d'impôt spectacle vivant a accompagné 250 producteurs et près de 900 projets ». *Les Échos*, 27 septembre 2018. https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-credit-dimpot-spectacle-vivant-a-accompagne-250-producteurs-et-pres-de-900-projets-140266

« Budget alloué à la culture en 2025 : une baisse historique et alarmante ». *Télérama*, juillet 2025. https://www.telerama.fr/debats-reportages/budget-alloue-a-la-culture-en-2025-une-baisse-historique-et-alarmante-7026548.php

« C'est un cauchemar : la Région des Pays de la Loire au bord de sacrifier la culture par mesure d'économies ». *Télérama*, 20 novembre 2024. https://www.telerama.fr/arts-expositions/c-est-un-cauchemar-la-region-des-pays-de-la-loire-au-bord-de-sacrifier-la-culture-par-mesure-d-economies-7023099.php

« Coupes dans la culture en Auvergne-Rhône-Alpes : l'idéologie fixe de Laurent Wauquiez ». *Libération*, 23 juin 2025. https://www.liberation.fr/culture/coupes-dans-la-culture-en-auvergne-rhone-alpes-lideologie-fixe-de-laurent-wauquiez-20250623_A5HZNDF7YJGSFCK2NCS7LUVRVI/

« Extrême droite et culture, un pacte faustien inenvisageable ? ». *Observatoire des politiques culturelles*, 9 octobre 2025. https://www.observatoire-culture.net/extreme-droite-culture-pacte-faustien-inenvisageable/

« Hérault : baisse de 48 % du budget culture en 2025 ». *News Tank Culture*, 29 janvier 2025. https://culture.newstank.fr/article/view/385807/herault-baisse-48-budget-culture-2025-6-2.html

« La culture n'a plus aucun poids dans le débat politique ». *Le Monde*, 16 juin 2024. https://www.lemonde.fr/culture/article/2024/06/16/la-culture-n-a-plus-aucun-poids-dans-le-debat-politique_6240778_3246.html

« La flambée des cachets va-t-elle tuer les festivals ? ». *Tsugi*, (s. d.). https://www.tsugi.fr/la-flambee-des-cachets-va-t-elle-tuer-les-festivals/

« Le département d'Ille-et-Vilaine coupe la moitié des subventions à la culture et au sport ». *Le Télégramme*, 7 mars 2025. https://www.letelegramme.fr/ille-et-vilaine/cest-du-jamais-vu-le-departement-dille-et-vilaine-coupe-la-moitie-des-subventions-a-la-culture-et-au-sport-6773742.php

« Pourquoi les spectacles tournent si peu sur les scènes publiques ? ». *Culture Link*, 2022. https://www.culturelink.fr/tendances/pourquoi-les-spectacles-tournent-si-peu-sur-les-scenes-publiques

« Renaud Muselier rétropédale sur l'usage de l'écriture inclusive par les associations ». *Marsactu*, 25 juin 2025. https://marsactu.fr/renaud-muselier-retropedale-ecriture-inclusive/

« Les SMAC ne peuvent plus être la seule porte d'entrée du développement », *News Tank Culture*, n°440796, 18 mai 2026. https://culture.newstank.fr/article/view/440796/smac-peuvent-plus-etre-seule-porte-entree-developpement-simon-nodet-w.html

Émissions et podcasts

France Culture (2025). « Culture : la fin d'un consensus politique ? ». *La question du jour*, podcast, 3 avril 2025. https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/la-question-du-jour/culture-la-fin-d-un-consensus-politique-5634441

France Culture (2025). « Moins de 1 % du budget pour la culture : faut-il s'inquiéter ? ». Avec l'intervention de Vincent Guillon (OPC), 16 juillet 2025. https://www.youtube.com/watch?v=Cd2ULleS9Dw

Le LUCAS (2025). « La décentralisation culturelle ». *Le podcast du LUCAS*, 2 juillet 2025. Avec l'intervention de Philippe Teillet. https://open.spotify.com/episode/48H5EJz8wwSQNxJFyjc6jc

Les Podcasts de l'A. (2023). « Baisse d'attractivité des métiers culturels, comment les entreprises abordent les évolutions du rapport au travail ? ». Angoulême, 11 décembre 2023. https://www.la-nouvelleaquitaine.fr/ressources/podcasts/baisse-dattractivite-des-metiers-culturels-comment-les-entreprises-abordent-les-evolutions-du-rapport-au-travail/

Conférences, tables rondes et notes de terrain

Forum du PAM (2025). Table ronde « Concentration de l'économie musicale : quelle place pour les indépendants ? », Marseille, octobre 2025.

MaMA Festival (2025). Table ronde « Bilan des festivals 2025 », Paris, octobre 2025.

MaMA Festival (2025). Table ronde « Culture : le grand bond en arrière ? », Paris, octobre 2025.

MaMA Festival (2025). Table ronde « Production de tournées responsables : levier pour la transition durable du live ? », Paris, octobre 2025.

RAFFUT 2025 (2025). Table ronde « Quel avenir pour le tiers secteur dans un contexte de crise économique et de marchandisation de la culture ? ». Romans-sur-Isère, juillet 2025.

Campagnes, manifestes et ressources en ligne

Campagne « + que la musique » (2025-2026). Co-portée par le SMA, la Fedelima, le Félin, le Férarock, Reset et De Concert. https://plusquelamusique.org

FAIRLY (s. d.). Outil d'évaluation de la démarche de responsabilité sociale des structures culturelles. https://linktr.ee/fairlyscore

LUCAS — Laboratoire d'usages Culture(s) Arts Société (s. d.). Outils de diagnostic et d'autoévaluation à destination des structures culturelles. https://www.lucasrecherche.fr

Ministère de la Culture (s. d.). « Label Scène de Musiques Actuelles ». https://www.culture.gouv.fr/aides-demarches/protections-labels-et-appellations/label-scene-de-musiques-actuelles

SMA (2024). « Le SMA est lauréat du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail 2023 et lance le Pacte EMMA ». https://www.sma-syndicat.org/le-sma-est-laureat-du-fonds-pour-lamelioration-des-conditions-de-travail-2023-et-lance-le-pacte-emma/

Small is Better (2025). Manifeste co-produit par les partenaires des projets Better Live, Footprints et Landscape. https://www.periscope-lyon.com/article/plaidoyer-lavenir-du-live-se-construit-dans-les-petites-salles/

Cooprog (s. d.). Plateforme collaborative de mutualisation de la programmation artistique. https://cooprog.eu/fr

OpenStreetMap Foundation (s. d.). OpenStreetMap, projet collaboratif de cartographie libre. https://www.openstreetmap.org

(RE)QUESTIONNER SON MODÈLE

GUIDE EN 4 AXES POUR LES STRUCTURES CULTURELLES

PRÉAMBULE

Le secteur culturel traverse une période de turbulences profondes. Baisses de subventions des collectivités territoriales, inflation des coûts, perte d'influence, remise en question : les structures de musiques actuelles font face à des situations qui interroge jusqu'à leur raison d'être.

En 2025, le SMA estimait à plus de 200 millions d'euros les coupes budgétaires dans le secteur culturel à l'échelle nationale. Derrière ces chiffres, ce sont des missions artistiques, sociales et territoriales qui se trouvent menacées : l'accompagnement des artistes émergents, l'accessibilité des publics, l'ancrage dans les territoires.

Face à ces mutations, les équipes sont souvent prises en étau entre l'urgence opérationnelle et la nécessité de se réinventer en profondeur. C'est dans cet espace, entre contrainte et possibilité, que cet outil cherche à prendre place.

(RE)QUESTIONNER SON MODÈLE est issu d'un travail de recherche mené dans le cadre d'un mémoire de master portant sur les baisses de subventions publiques dans le secteur culturel, leurs impacts sur les structures de musiques actuelles et la capacité de résilience et de réinvention des acteurs. Ce guide ne propose pas de solutions toutes faites. Il accompagne une réflexion face aux mutations du secteur culturel. Se poser les bonnes questions, et dans le bon ordre, voici son ambition !

Une méthode en 4 axes

Objectif : Permettre aux équipes de faire un point sur leur situation, identifier leurs marges de manœuvre et construire des pistes de transformation.

Les différents axes

(Re)questionner son modèle propose une méthode progressive pour :

1. **Clarifier son identité et ses priorités**
2. **Objectiver sa situation**
3. **Cartographier son écosystème**
4. **Explorer ses leviers d'action**

Comme le souligne **Yves Bommenel** (Illusion & Macadam) : « La première question à poser, c'est : qu'est-ce qu'on défend ? »

AXE 1 – QU'EST-CE QU'ON DÉFEND ?

Clarifier le projet, l'identité et les lignes rouges

1.1 - Notre singularité

- Quelles sont aujourd'hui nos **missions fondamentales** (artistiques, sociales, territoriales) ?
- Quelle est notre **ligne éditoriale** ? Est-elle formalisée et partagée ?
- Quelle place accordons-nous à la **diversité**, à **l'émergence**, à **l'expérimentation** ?

1.2 - Nos valeurs et engagements

- Au-delà de l'artistique, quels sont nos **valeurs,** nos **engagements sociétaux** ? (Écologie, inclusion, égalité, citoyenneté...)
- Comment se traduisent-ils **concrètement** dans nos pratiques ?
- Sont-ils **partagés et portés collectivement** par l'équipe et la gouvernance ?

1.3 - Nos lignes rouges

- Qu'est-ce qui n'est **pas négociable** dans notre projet ?

AXE 2 – OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Diagnostic économique, organisationnel et humain

2.1 – Photographie budgétaire

A) Nos ressources

- Quelle est la **répartition actuelle** ?
  - Subventions publiques : ____%
  - Recettes propres : ____%
  - Mécénat/sponsoring : ____%
  - Autres : ____%
- Comment cette répartition a **évolué** ces dernières années ?
- Quel est notre **taux d'autonomie financière** ? (Recettes propres / budget total)

B) Nos charges

- Quelle est la **répartition** ?
  - Masse salariale : ____%
  - Cachets artistiques : ____%
  - Charges de structure (loyer, énergie…) : ____%
  - Technique et production : ____%
  - Communication : ____%
  - Autres : ____%
- Quels postes sont **en augmentation** ? Pourquoi ?
- Comment ont évolué nos charges globalement ces dernières années ?

C) Résultat et trésorerie

- Nos **résultats** sur 3 ans :
  - 2022 : □ Excédent □ Équilibre □ Déficit → _____€
  - 2023 : □ Excédent □ Équilibre □ Déficit → _____€
  - 2024 : □ Excédent □ Équilibre □ Déficit → _____€
- Notre **trésorerie actuelle** : _____€ (équivalent _____ mois de fonctionnement)

D) Fonds propres et fonds de roulement

Note : les **fonds propres** mesurent la solidité financière à long terme de la structure : ils indiquent ce qu'elle a constitué comme coussin de sécurité au fil du temps. Le **fonds de roulement** mesure quant à lui la capacité opérationnelle : il dit si la structure peut faire face à ses dépenses courantes sans rupture de trésorerie.

- Montant de nos **fonds propres** : _____€
- Notre **fonds de roulement** (actif circulant – dettes court terme) : _____€
- Évolution sur 5 ans : □ Croissance □ Stables □ Diminution
- Capacité d'investir : □ Oui □ Non
- Emprunts en cours : _____€

E) Apports non financiers

- Dons en nature (matériel, locaux, véhicules…) : □ Oui □ Non
- Bénévolat : Nombre de personnes : _____ / Volume horaire : _____ h/an
- Ces apports sont-ils valorisés ?

2.2 – Situation humaine

- Comment évoluent les **conditions de travail** ?
  - Surcharge : □ Oui □ Non
  - Turn-over : □ Oui □ Non
  - Précarisation : □ Oui □ Non
  - Absentéisme : □ Oui □ Non
- Observe-t-on une **perte de sens** au sein de l'équipe ?
- Les difficultés ont-elles suscité une **capacité de réinvention** au sein de l'équipe ? Si oui, de quelle manière se manifeste-t-elle ? (Remobilisation, initiatives nouvelles, solidarité…)
- Les **compétences** sont-elles adaptées aux enjeux actuels ?
- Capacité de projection sur l'emploi à moyen terme (2-3 ans) : □ Claire □ Incertaine

AXE 3 – DANS QUEL CONTEXTE AGISSONS-NOUS ?

Écosystème territorial, institutionnel et partenarial

3.1 - Nos financeurs

- Qui sont-ils et comment ont-ils évolué sur 3 ans ?
  - État : _____€ (évolution : ___%)
  - Région : _____€ (évolution : ___%)
  - Département : _____€ (évolution : ___%)
  - Ville/Interco : _____€ (évolution : ___%)
  - Autres organismes (Sacem, CNM, etc) _____€ (évolution : ___%)
- Leurs **logiques d'intervention** :
  - Subvention de fonctionnement : □
  - Subvention d'investissement : □
  - Appel à projets : □

3.2 - Contexte local

- Avons-nous fait un **diagnostic du territoire** ?
- Quelle est la **santé financière** de nos collectivités ?
- Ont-elles annoncé des **restrictions budgétaires** ?
- Existe-t-il un **projet culturel de territoire** formalisé (CTEAC, pacte…) ?
- Quelle est **notre place** dans ce projet ?
- Avons-nous pris des initiatives structurantes pour le secteur ?

3.3 - Notre ancrage territorial

- Notre projet répond-il toujours aux **besoins du territoire** ?
- Quels **publics** touchons-nous ?
- Quelles relations avec les artistes, associations, habitants ?
- Nos actions de **médiation, EAC** ont-elles été réduites ou renforcées ?
- Quels sont nos liens avec les élus ?

3.4 - Nos coopérations

- Avec quels **acteurs** coopérons-nous ?
  - Structures culturelles : lesquelles ?
  - Réseaux : lesquels ?
  - Autres (éducation, social, ESS…) : lesquels ?
- Quelles **ressources** sont mutualisées ?
  - Compétences, équipements, achats groupés…

AXE 4 – QUELS LEVIERS ACTIVER ?

Explorer les leviers d'action disponibles

4.1 - Bilan de l'existant

- Quelles **stratégies** avons-nous déjà activées ?
  - Augmentation tarifs : □
  - Diversification recettes : □
  - Réduction activités : □
  - Mutualisation : □
  - Nouvelles activités : □
- Quels **impacts** ont-elles eu ?
  - Sur l'accessibilité ?
  - Sur la fréquentation ?
  - Sur l'identité artistique ?
  - Sur l'équipe ?
  - Autres ?
- Qu'est-ce qui a **fonctionné** ? Qu'est-ce qui **n'a pas marché** ?

4.2 - Optimisation des recettes propres

- **Billetterie :** Pouvons-nous augmenter les prix ? Diversifier la tarification ?
- **Bar / Restauration :** Marge actuelle ? Peut-elle être améliorée ?
- **Location d'espaces :** Nos espaces peuvent-ils être loués ?
- **Autres :** Merchandising, formations, prestations...

4.3 - Diversification des ressources

- **Mécénat :** Entreprises locales identifiées ? Compétences en interne pour démarcher ?
- **Financement participatif :** Cohérent avec notre projet ?
- **Fondations privées :** Avons-nous exploré ?
- **Financements européens :** Est-ce qu'on a pris des contacts ailleurs en Europe ? Est-ce qu'on s'est intéressé à ses réseaux ?

4.4 - Rationalisation

- Pouvons-nous **réduire des dépenses** sans affecter le cœur du projet ?
- Activités déficitaires : pouvons-nous les **transformer** plutôt qu'abandonner ?

4.5 - Hybridation et transformation

- Avons-nous réfléchi à **faire évoluer notre modèle** organisationnel ou juridique ?
  - Un autre statut juridique ou un montage différent pourrait-il nous apporter plus de solidité ?

- Pouvons-nous **développer nos activités de manière horizontale** ?
  - Programmation à l'année (hors temps forts)
  - Actions culturelles et éducation artistique
  - Formations, transmissions, accompagnement d'artistes
- Pouvons-nous **développer nos activités de manière verticale** ?
  - Production, booking d'artistes
  - Édition, diffusion
  - Services à d'autres structures
- Des projets de **mutualisation plus avancée** avec d'autres structures pourraient-ils s'avérer intéressants ?
  - Partage de postes, de locaux, d'équipements
  - Co-programmation, portage conjoint de projets
  - Création d'un groupement ou d'une coopérative

4.6 - Posture et compétences

- Disposons-nous des **compétences** nécessaires à ces transformations ?
- Avons-nous besoin d'**accompagnement** ? Si oui, quels dispositifs mobiliser ?
  - **DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** : accompagnement stratégique et organisationnel des structures de l'ESS et des associations ; gratuit et accessible sur l'ensemble du territoire.
  - **Alterincub** : incubateur national de l'économie sociale et solidaire, pour les projets souhaitant faire évoluer leur modèle économique ou leur gouvernance.
  - **Emplois & Compétences / CNAR Culture** : centre national d'appui et de ressources dédié aux associations culturelles ; conseils en gestion des ressources humaines et en organisation.
  - **AFDAS** : organisme de formation des professionnels de la culture, des médias et des loisirs ; financement des formations et accompagnement GPEC.
  - **France Active** : réseau de financement solidaire ; accompagnement des structures ESS en difficulté de trésorerie ou de consolidation financière.
  - **BPI France** : dispositifs de financement et d'accompagnement à la transformation ; pertinent pour les projets d'investissement ou de développement d'activité.
  - **Réseaux sectoriels** : CNM, SMA, Fedelima, RIF, Live DMA ; ressources, formations mutualisées, mise en réseau et veille sectorielle.
  - **Agences régionales culturelles** : ORCCA, Arsud, ECLA, etc. ; soutien à la structuration des projets artistiques et accompagnement territorial.
  - **ANCT / Agences départementales** : pour les structures ancrées dans des territoires prioritaires ou bénéficiant de dispositifs contractuels (CTEAC, PEDT, etc.).

Annexes

Tableau récapitulatif des structures interrogées

Entretiens	Structure / Territoire	Statut juridique	Modèle économique	Baisse(s) subie(s)	Conséquences sur la structure	Stratégies d'adaptation
Sarah Lepetre	**La Meson / Festival Au Large (Marseille)**	*Association*	La Meson : ~20-25 % sub. Festival Au Large : 8 % sub. (290 K€ budget 2025, >200 K€ billetterie + bar)	Sur La Meson : Département -50 % depuis 2023 (30 000 → 15 000 €). Région et Département ont refusé d'investir sur le festival dès sa 1ère édition.	Perte de 2 postes (prod. & RSE). Réduction programmation. Résidences en mise à disposition. Budget serré à l'euro près.	Diversification (FONPEPS, Cèdre Ambition). Mutualisation (poste EAC partagé avec Théâtre de l'Œuvre). Augmentation des marges (10 → 20 %). Appels d'offres Ville. Formats plus petits.
Laurent Decés	**SMAC Stereolux (Nantes)**	*Association (Songo)*	Financement public > 50 % des produits. Recettes propres : billetterie, bar, location.	Suppression totale subvention régionale (Pays-de-la-Loire) : -76 000 € (fonct. + festival Scopitone). Département Loire-Atlantique : -50 %, soit -52 500 €.	Résultat déficitaire provisoire > 100 000 € assumé en 2025. Risque de transformation des créneaux artistiques en événementiel. Pression sur la programmation à terme.	Utilisation des fonds propres à court terme. Développement de l'événementiel d'entreprise (poste mécénat étendu à temps plein). Une des SMAC avec le montant de mécénat le + élevé en France (200 K€)
Frédéric Lapierre	**SMAC La Belle Électrique (Grenoble)**	*SCIC*	~20 % de subventions. 80 % : billetterie et bar. "La SMAC la moins subventionnée de France" (Lapierre).	Baisse de 10 K€ de la Région en 2021 (jugée peu impactante). Pression structurelle liée à la hausse des charges.	Forte exposition aux pressions du marché. Tension sur les missions non rentables (accompagnement artistes, EAC).	Modèle d'autofinancement assumé. Préfère garder des tarifs assez bas pour assurer un public nombreux et compenser avec des recettes de bars importantes. Coréalisation avec les prods.
Sébastien Etienne	**SMAC L'Autre Canal (Nancy)**	*EPCC*	Financements publics ~30 %. Contributions statutairement fixées : Ville 450 K€, Région 250 K€, État 315 K€ à l'origine. Budget d'environ 3,5 M€.	Révision 2021 : Région -50 K€. État +15 K€. Ville +50 K€. Stabilité apparente masquant une baisse significative en euros constants.	Érosion réelle du financement public par l'inflation. « Fuite en avant », obligé d'augmenter l'activité pour équilibrer financièrement, sinon cela questionne le « périmètre des RH », pas loin du « point de rupture »	Sécurisation des têtes d'affiches. Révisions des tarifs billetterie, studio, locations… Mécénat (création du « club vedette ») Rapprochement avec le tiers lieu voisin sur un projet d'expérimentation afin de mutualiser des moyens et des services
Jérémie Desmet	**SMAC Le Cargo (Caen)**	*Association Arts Attack !*	Financement public ~50 %. Les financements actuels : 178 K€ euros DRAC (avec plan SMAC), 150 K€ Région Normandie, 24 K€ Calvados, 600 K€ Ville de Caen. Pour le festival MDK en plus : 30 000	Perte de 64 K€/an sur 6 ans dans le cadre du renouvellement de la DSP. (Passage à 600 K€). Depuis janvier 2021,150 K€ de charges en plus entre énergie et NAO.	Fin du CDD Europe (poste à fort coefficient), réduction des apprentissages (3 → 1), gel du renouvellement du poste de régie. Marge de programmation réduite à zéro : retrait FONPEPS (-15 000 €), fin des co-financements européens sur les	Compensations partielles via plan SMAC et dispositif Mieux Produire Mieux Diffuser. Augmentation des tarifs studio. Augmentation des tarifs de location pour les promoteurs locaux. Développement du mécénat de 4000 à 55 000€ ces dernières années. Promo locale au Zenith de Caen avec Universal et le rappeur Hamza.

			ministère, 45 K€ Région, 18 K€ département. Budget total 2,4 M€. Recettes propres : billetterie, bar.		soirées artistiques. Liberté de prise de risque artistique directement menacée. Économies sur la communication (print, photos, site en attente).	Mutualisation avec association étudiante. Développement d'un Pôle Territorial de Coopération Associatif avec les acteurs de la presqu'île de Caen.
Pierre Dugelay	**SMAC Le Périscope (Lyon)**	*Association*	Financements publics > 50 % (DRAC 200 K€, Région 60 K€, Ville 150 K€, Métropole 35 K€) + fonds européens (jusqu'à 341 K€/an). Budget 2026 : 952 907 € contre >1,2 M€ en 2024.	Subventions publiques stables. Mais diminution des fonds européens (Europe Créative + FSE) passent de 334-341 K€ (2023-24) à 132 852 € en 2026. Baisse du FONPEPS de 15 K€	Fin du CDD Europe (poste à fort coefficient), réduction des apprentissages (3 → 1), gel du renouvellement du poste de régie. Marge de programmation réduite à zéro : retrait FONPEPS (-15 000 €), fin des cofinancements européens sur les soirées artistiques. Liberté de prise de risque artistique directement menacée. Économies sur la communication (print, photos, site en attente).	Réflexion sur la Création d'une SARL de production envisagée pour accéder au CISV (plafonné à 30 % pour les structures très subventionnées). Refonte du pilotage interne : passage du "feeling" à des tableaux de suivi prévisionnels de programmation intégrant les ressources. Gestion anticipée du temps de travail pour préserver des marges d'action et intégrer de nouvelles activités. Développement du fonds de dotation pour absorber une partie des coûts de communication. Plaidoyer pour une transition accompagnée.
Stéphane Krasniewski	**Les Suds — festival musiques du monde (Arles)**	*Association*	1 350 000 € de budget (2025). Subventions : 35 % (Région 160 K€, Ministère 80 K€, Ville 80 K€, Département 50 K€). Billetterie : un peu moins d'1/3. Stages et masterclasses : ~15 %. Mécénat : ~10 %. EAC via appels à projets et fondations privées.	2015 : retrait du Département (−120 000 €, soit 12 % du budget) partiellement compensé par une montée en puissance du Ministère. 2025 : Région PACA −10 % sur les subventions > 80 000 €, soit −18 000 €, quasi compensés par des projets SPEDIDAM. Stagnation nominale sur quinze ans masquant une baisse réelle par l'inflation : 450 000 € d'argent public qui représentaient 50 % du budget en 2004 n'en constituent plus que 35 % en 2025.	Maintien du périmètre d'activité, mais au prix d'une marge de manœuvre en constante réduction. Pas de suppression de scène ou de jour, mais plus aucune capacité d'augmentation de jauge. Pression croissante sur les recettes propres.	Légère hausse des tarifs billetterie (limite atteinte). Développement horizontal envisagé : activités à l'année (EAC, formations Qualiopi, stages "Suds en hiver"). Développement vertical exploré : production, booking, sur le modèle de Marsatac. Mutualisation des recettes de mécénat à l'échelle territoriale proposée au Ministère (structure ad hoc redistribuant vers plusieurs festivals). Plaidoyer pour le déplafonnement du CNM et la refonte de ses outils d'aide.
Cyril Tomas-Cimmino	**Bi:Pole, Festival Le Bon Air (Marseille)**	*Association + SAS filiales*	~4-8 % sub. sur l'ensemble de Bi:Pole. Taux festival : 16 % (CNM +	CNM : 70 000 → 60 000 €. Département : plafond fixé à 25 000 €.	Prise de risque artistique réduite à zéro sur le festival : "plus le droit à l'erreur". 2025 :	Radicalisation des choix éditoriaux et de communication (refus de la surenchère des cachets internationaux).

			Département BdR). Jauge ~25 000 spectateurs. Principalement recettes propres.	Région PACA : -15 % sur subvention globale. Baisse indirecte via l'effondrement des recettes de cession : en Pays de la Loire, passage de 150 000 € à 64 000 € suite aux coupes dans les SMAC partenaires. Déficit 2023 : 348 000 € (comblé partiellement par aide CNM de 300 000 €).	fréquentation en baisse de 4 000 billets, soit une perte de 200 000 €. Baisse de l'activité de résidence et d'accompagnement à l'émergence (jours de résidence 2025 deux à trois fois inférieurs à 2018). Signature d'un crédit-bail sans renfort des collectivités. Pression administrative intense autour du CISV (environ 100-150 heures de travail supplémentaires pour 150 000 € collectés avec deux ans de décalage).	Prudence maximale sur les engagements financiers. Mobilisation du CISV comme levier central. Projet de coopération avec d'autres acteurs sur Marseille (coopérative « BISOU »).
Yves Bommenel	**Coopérative Illusion & Macadam (Montpellier)**	*SCIC (11 structures, ~75 permanents)*	7 M€ budget global consolidé. 11 % subventions. 89 % recettes marchandes (prestations, ventes, Café Tropisme).	Région : -60 % en 2 ans sur Tropisme (25 000 → 10 000 €). DRAC : aucune subvention. Département : aucune subvention. Programmes tiers-lieux (Quartiers créatifs, Fabriques de territoire) : arrêtés depuis 2024.	Croissance paradoxale du groupement (×3) mais fragilisation de l'écosystème environnant (compagnies, prestataires). Reconnaissance politique symbolique sans soutien financier.	Mutualisation inter-structures : partage de fonctions support, outils et compétences. Accès aux fonds ESS (NEF, Socoden). Levée de 1,4 M€ pour travaux Tropisme (100 % fonds non publics).
Olivier Jacquet	**Coopérative Grand Bonheur (Marseille)**	*SCIC (11 structures, ~40 salariés)*	8 M€ budget global. 9 % subventions (~700 K€ total), dont la moitié sur l'Espace Julien seul. Subvention de la salle Espace Julien : Ville uniquement (0 Métropole, 0 Département, 0 Région). Importance du CISV dans le modèle éco de limitrophe et Interne/Externe ~300 000 € annuels	Peu de baisses pour l'instant mais peu de subvention au regard du budget global. Département : petites baisses ponctuelles. DRAC : réticente au modèle coopératif (frein institutionnel). Chute de volume d'affaires sur Limitrophe : -50 % entre 2024 et 2025, liées aux baisses des structures de diffusion.	Financement croisé absent sur l'Espace Julien. Fragilité du modèle économique de la salle malgré la solidité de l'ensemble coopératif.	Modèle coopératif permettant la mutualisation inter structure. Mobilisation des crédits d'impôt. Vision de long terme assumée : "on ne fait pas une SCIC pour du court terme." Fidélité aux artistes dans la durée comme modèle de co-construction plutôt que logique de coup.

Exemple grille d'entretien – salles, SMAC, festivals

Évolution des financements publics

- Avez-vous subi des baisses de subventions ces dernières années, notamment en 2025, et de la part de quel partenaire public ?

Impacts sur votre activité, votre programmation et vos équipes

- Quelles conséquences ces diminutions ont-t-elles eues sur vos choix artistiques, votre volume d'activité, vos conditions de travail et votre équipe ?
- Avez-vous le sentiment que cette situation remet en cause les missions de service public qui étaient portées par votre structure (diversité musicale, accompagnement des artistes émergents, action culturelle, ancrage territorial) ?
- Dans ce contexte, comment traitez-vous les questions autour de la transition écologique ?

Perception : causes et lecture politique

- Selon vous, quelles sont les raisons de ces baisses de subventions ?
- Parleriez-vous de désengagement des pouvoirs publics dans le secteur culturel ?

Stratégies d'adaptation

- Face à ces incertitudes budgétaires, quels leviers avez-vous mobilisés pour maintenir vos projets : augmentation de la billetterie, partenariats privés, formats réduits, mutualisations ?

Perspectives

- A quelles initiatives réfléchissez-vous pour assurer la pérennité de votre activité dans ce contexte ? Comment voyez-vous l'avenir de votre structure d'ici à 3 ans ?
- De quels outils auriez-vous besoin pour vous accompagner dans cette transformation ?
- Selon vous, à quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

Entretien avec Sarah Lepetre

Directrice de La Meson et du Festival Au Large — Marseille

22 juillet 2025 — Entretien réalisé au téléphone (prise de notes)

SL : La Meson est une petite structure marseillaise de concert de proximité, jamais très subventionnée, entre 20 et 25 % de financements publics. Le festival Au Large a été créé sans aucune subvention pour sa première édition : uniquement des partenariats privés et associatifs locaux (Comparses et Sons, Cabaret Aléatoire, Bar le Moungui, La Meson elle-même). Le Département et la Région avaient refusé d'investir.

SL : En 2025, le Festival Au Large atteint un budget global de 290 000 euros sur trois jours. Les subventions publiques représentent 8 % du budget : 12 000 euros de la Ville de Marseille et 12 000 euros du CNM. L'essentiel des ressources, plus de 200 000 euros, provient de la billetterie et du bar. Le festival est à l'équilibre, mais au prix d'une forte dépendance aux recettes propres et d'une grosse dépense technique.

C : Avez-vous subi des baisses de subventions ces dernières années, notamment en 2025 ?

SL : Pour La Meson, la baisse principale est celle du Département : -50 % depuis 2023, passant de 30 000 à 15 000 euros. C'est la détérioration la plus significative. La Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, quant à elle, ne s'est jamais engagée sur le festival Au Large, et le refus d'investissement régional a été une constante dès la première édition.

C : Quelles conséquences ces diminutions ont-elles eues sur vos choix artistiques, votre volume d'activité, vos équipes ?

SL : Deux postes ont disparu à La Meson : un poste de production et un poste RSE, à la suite de l'arrêt de deux contrats aidés à 30 % qui n'ont pas été renouvelés. La programmation a été légèrement réduite. Les résidences artistiques se font avec moins de moyens : les artistes sont souvent en mise à disposition de salle plutôt qu'en rémunération. Chaque ligne budgétaire est désormais optimisée au plus près.

C : Quels leviers avez-vous mobilisés pour maintenir vos projets ?

SL : La stratégie est celle de la diversification tous azimuts : FONPEPS (cachet direct plutôt que cession), dispositifs régionaux comme Cèdre Ambition permettant de monter des budgets pluriannuels, réponse à des appels d'offres de la Ville. Mais ces démarches génèrent un travail administratif disproportionné par rapport aux montants obtenus : Cèdre Ambition, par exemple, permettait d'avoir un emploi sur trois ans, mais l'année de leur lauréariat, plus d'argent pour cet emploi. L'incohérence du système se fait sentir.

SL : Sur le plan artistique, les projets sont désormais pensés avec une logique de marge systématique : passage de 10 % à 20 % pour sécuriser la viabilité. Cela implique parfois des formats plus petits, moins ambitieux. La mutualisation est aussi explorée : un poste d'EAC est partagé avec le Théâtre de l'Œuvre. Mais la mutualisation reste une dynamique longue, complexe et chronophage.

C : Selon vous, quelles sont les raisons de ce désengagement ?

SL : La lecture est avant tout politique. À Marseille, la recomposition des alliances locales entre la mairie (majorité de droite) et le Département a créé des frictions qui ont eu des effets directs sur certains acteurs culturels. La reprise de l'Espace Julien par les collectifs Responsabilité des Rêves et Grand Bonheur aurait entraîné des représailles du Département envers les structures associées à ces collectifs, dont La Meson. Ce n'est pas une lecture idéologique générale mais une lecture de politique locale immédiate.

SL : Il y a aussi une vision plus générale : un repli des élus sur des événements culturels rentables, avec peu d'intérêt pour les lieux de fabrique, de création, d'accompagnement. Une vision utilitariste de la culture.

C : Cette situation remet-elle en cause les missions de service public portées par vos structures ?

SL : Oui, partiellement. L'épuisement généré par l'incertitude financière est réel : difficile de se projeter, d'assurer des emplois stables, de maintenir des projets de territoire ambitieux. La mission fondatrice — soutien aux artistes émergents, diversité, ancrage — est sous tension.

SL : Mais la difficulté pousse aussi à innover et à se regrouper. C'est dans ce contexte qu'ont émergé des projets collectifs comme les travaux mutualisés entre La Meson, le Théâtre de

l'Œuvre et l'Espace Julien pour l'insonorisation, l'accès PMR et l'agrandissement de jauge (de 50 à 80 places). Ces projets n'auraient peut-être pas émergé sans la pression.

C : Comment voyez-vous l'avenir de vos structures d'ici 3 ans ?

SL : La structure a toujours su se renouveler et lâcher des choses pour se repositionner. L'agilité vient d'un modèle jamais ultra-subventionné : entre 20 et 25 % de financements publics. Mais cette même agilité a ses limites : projeter des emplois stables à trois ans reste très difficile. La méfiance envers l'avenir est franche.

SL : Des travaux concrets sont en cours à La Meson, aidés par la Ville et le CNM : insonorisation, accès PMR, agrandissement de la jauge de 50 à 80 places. Pour le Festival Au Large en 2026, la réflexion porte sur la montée en gamme politique (s'adresser à de nouveaux interlocuteurs, taper plus haut), sur un rapport de force plus égal avec les tourneurs (contrat élaboré par le festival stipulant que tout changement technique est à la charge de la production), et sur la proposition de solutions logistiques intégrées aux collectivités.

Entretien avec Laurent Decès

Directeur de Stereolux — SMAC, Nantes

23 juillet 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Avez-vous subi des baisses de subventions ces dernières années, notamment en 2025, et de la part de quelles collectivités ?

LD : On a subi une baisse de subvention de la région Pays-de-la-Loire, qui correspond à une suppression totale de la subvention, comme ça a été le cas pour la totalité des acteurs culturels en Pays-de-la-Loire. Les seuls épargnés sont ceux pour lesquels la région avait un engagement contractuel avec d'autres collectivités dans le cadre de CPO et de structurations similaires. Concernant la région, ça représente pour nous une perte de 76 000 euros : 38 000 euros en fonctionnement et 38 000 euros fléchés sur notre festival Scopitone.

LD : On a aussi subi une baisse du département de Loire-Atlantique, qui est en grande difficulté financière. En l'occurrence, une baisse de 50 % de notre subvention, qui était de 105 000 euros.

LD : Côté DRAC, c'est plus nuancé. On a eu une nouvelle subvention depuis 2024 de 65 000 euros dans le cadre d'une nouvelle politique publique en faveur des arts numériques, parce que Stereolux a un label art numérique. C'est de l'argent nouveau, à relativiser parce qu'il est associé à un cahier des charges bien plus coûteux que 65 000 euros. Cette année, on a eu aussi 20 000 euros dans le cadre de Mieux Produire, Mieux Diffuser. En revanche, on a perdu 15 000 euros sur les 25 000 fléchés sur Scopitone via le fonds festival, la DRAC ayant fait cet arbitrage parce qu'elle nous avait accordé les 20 000 MPMD en crédits pérennes. Bilan DRAC : deux pas en avant, un pas en arrière. Côté ville, c'est resté stable.

C : Quelles conséquences concrètes sur la programmation, le volume d'activité, les équipes ?

LD : Sur 2025, Je ne suis pas très inquiet à trois ans, parce qu'on a des fonds propres. Nous, on est plus inquiets à l'horizon de 5-10 ans. Le conseil d'administration a décidé de maintenir le projet dans son entièreté. On peut se le permettre parce qu'on a des fonds propres qui permettent d'absorber un tel exercice déficitaire La stratégie, ça a été de dire que comme on avait ces fonds propres, on allait les consommer en partie en maintenant l'activité pour à la

fois ne pas pénaliser l'écosystème, parce qu'il y a des structures qui n'ont pas le même chemin que nous et qui, elles, vont devoir couper leur activité. C'est aussi une manière solidaire de continuer. Et ça nous laisse un an pour réfléchir à un modèle pérenne à partir de 2026. Pour l'instant, pas de suppression d'emploi.

C : Quels leviers avez-vous activés pour maintenir les projets en 2025 ?

LD : Dans le budget prévisionnel, on a augmenté les objectifs de ressources propres : privatisation du lieu, activités événementielles, partenariats et mécénat. Mais c'est un exercice théorique. Développer l'événementiel pour nous, ça signifie sacrifier des créneaux liés aux projets artistiques et culturels. Quand je vais mettre un gros événementiel sur un vendredi d'octobre, je sais très bien que si je n'avais pas mis l'événementiel, j'aurais, avec quasi-certitude, accueilli un concert.

LD : On essaie aussi de coproduire certains spectacles ambitieux, des formats pluridisciplinaires numérique/danse/musique, plutôt que de les porter seuls. Mais la coproduction correspond à une baisse d'activité globale à l'échelle du territoire : l'argent que le partenaire met dans la coprode, c'est de l'argent qu'il n'investit pas dans un projet qu'il aurait pu porter seul.

LD : On a aussi converti un poste partiellement dédié aux partenariats en temps plein sur l'événementiel et le mécénat. Et on repense le projet bar-restaurant : on a arrêté l'offre brasserie de midi, qui perdait de l'argent, et on retravaille le bar pour dégager des marges supplémentaires. Mais le mécénat est lié à la conjoncture économique, et beaucoup de secteurs sont en crise en ce moment, ce n'est pas le meilleur moment pour aller en chercher.

C : Quelles sont selon toi les raisons de ce désengagement des collectivités ?

LD : Côté région, la présidente a été assez limpide dans ses propos. C'est une vision idéologique dans laquelle les acteurs culturels devraient fonctionner comme des entreprises du secteur privé et être totalement autosuffisants. C'est une négation de la dimension d'intérêt général de nos projets et de toutes nos activités qui n'ont pas de modèle économique propre. Elle a utilisé des mots très forts : on est « shooté à l'argent public ». Clairement, on peut parler d'une idéologie. Et dans la méthode, il n'y a pas eu de préavis, il n'y a pas eu de concertation. C'est une décision qu'on a apprise par la presse.

LD : Côté département, c'est différent : une contrainte structurelle liée à la chute du marché immobilier, qui affecte les droits de mutation, l'un des seuls leviers fiscaux restants. On entend dans les médias qu'il était au bord de la cessation de paiement, c'est très grave.

LD : Côté DRAC, c'est notamment une réorientation des crédits vers la ruralité, liée au plan ruralité. Mais ce plan n'a pas été accompagné de crédits supplémentaires : à crédit constant, la réorientation se fait au détriment des grosses métropoles comme Nantes. On est pénalisés parce qu'on est en milieu urbain.

C : Est-ce que cette situation remet en cause la mission de service public de Stereolux ?

LD : Oui, complètement. On est déjà à 50 % de ressources propres sur 5 millions de budget : on vend déjà beaucoup de billets, beaucoup de boissons, on fait déjà plus de 200 000 euros de mécénat à l'année, ce qui est parmi les scores les plus élevés des SMAC. Il n'y a pas de marge de croissance infinie sur les ressources propres. À un moment, ça va se traduire par des choix qui vont être à l'encontre du projet, avec moins de capacités à maintenir des activités à forte dimension sociale, sociétale, culturelle.

LD : La prise de risque artistique, c'est hyper important. On risque d'avoir des programmations de plus en plus uniformisées. On va se réfugier derrière des têtes d'affiches. Donc, un public aussi qui aura moins de diversité, moins de curiosité attisée. Et l'autre écueil : que les producteurs privés prennent plus de place dans nos lieux. Si le modèle nous pousse à passer de quinze à quarante locations par an, ça change le rapport de force dans la programmation et ça fait monter la moyenne des tarifs, il y a le risque que les concerts deviennent un produit de luxe.

C : Comment voyez-vous l'avenir de la structure à 3-5 ans ?

LD : Je ne suis pas très inquiet à 3 ans, parce qu'on a ces fonds propres qui permettent d'absorber des exercices déficitaires — mais c'est très spécifique à Stereolux, la plupart des SMAC n'ont pas cette chance. En revanche, on est plus inquiets à l'horizon de 5-10 ans. On était déjà structurellement fragilisés par la crise Covid, l'inflation, les coûts. Avec les coupes drastiques, c'est un changement de braquet. On est en pleine réflexion sur le développement des ressources propres, sur l'événementiel, sur le mécénat. Mais le mécénat dépend de la conjoncture économique, et ce n'est pas le meilleur moment.

Entretien avec Yves Bommenel

Directeur d'Illusion & Macadam / Coopérative Archipel (Montpellier)

4 septembre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Bonjour Yves. Mon mémoire est axé sur les baisses de subventions publiques dans le secteur culturel, avec évidemment un focus sur les musiques actuelles. Je trouvais ça intéressant d'échanger avec toi sur votre modèle coopératif, avec l'hypothèse que c'est quelque chose qui peut être résilient. Ma première question : comment la coopérative Illusion & Macadam est-elle exposée aux baisses des subventions publiques ces dernières années ?

Y : À l'heure actuelle, on est sur un modèle qui est à la fois pluridisciplinaire du point de vue culturel et intersectoriel en termes d'activité. C'est un point important à comprendre. Le groupement coopératif regroupe actuellement onze structures : certaines portent des activités de production, de diffusion et de médiation culturelle ; d'autres sont plutôt des structures support, comme l'accompagnement administratif, le conseil, la formation, la gestion de paie. Et puis, nous avons aussi des structures qui relèvent du modèle tiers-lieu, avec une dimension plus sociale, territoriale, ouverte sur la ville.

Y : Depuis les 25 ans qu'Illusion & Macadam a été créé, avec plein de structurations différentes, la résilience s'explique par le fait d'avoir plusieurs activités. On a souvent compensé les pertes dans certaines activités par les gains dans d'autres. C'est ça notre modèle économique d'une manière générale. Pour ce qui est des subventions, on est à peu près à 11 % de subventions sur un budget cumulé des structures qui avoisine les 7 millions d'euros.

Y : Ces 11 % de subventions sont en yo-yo, parce que le modèle économique c'est la prestation ou la vente. Les subventions viennent sur les activités où il n'y a pas de modèle économique autofinancé, essentiellement les activités culturelles et sociales. En fonction des projets qu'on mène, il y a des pics : on est allé jusqu'à 15 %, même 18 % à des moments donnés, notamment quand nos collègues de Bipolar, qui travaillent sur les questions d'environnement, de sciences et de culture, portaient de très gros projets avec des financements FEDER importants, comme le projet Code Source sur tout le Rhône.

Y : On est d'ailleurs en conflit avec la région Auvergne-Rhône-Alpes qui nous doit encore du FEDER et ne veut pas nous le donner. Ça, c'est l'effet Laurent Wauquiez.

Y : Pour rentrer dans la logique des baisses de financement : Tropisme, c'est une saison de 600 événements, une dizaine de festivals accueillis, une grosse machine pluridisciplinaire avec des résidences. Le financement que la métropole et la région donnaient correspondait en réalité à ce que le festival Tropisme avait coûté pendant 3 semaines, donc on n'était déjà pas sur le même niveau. Et ces dernières années, en l'espace de 2 ans, la région a baissé de 60 % : on était autour de 25 000 €, on est maintenant autour de 10 000 €. C'est vraiment une grosse baisse. La métropole a maintenu, voire légèrement augmenté son soutien, mais sans que cela suive la croissance de nos activités.

Y : L'État n'apporte pas de subventions directes ; il intervient ponctuellement sous forme de coproductions, par exemple sur la Biennale Euro-Africa avec la Métropole de Montpellier. En revanche, nous avons pu bénéficier de financements spécifiques liés aux politiques nationales de soutien aux tiers-lieux. Les programmes « Quartiers culturels créatifs » et « Fabriques de territoire » ont été essentiels entre 2021 et 2024. Ils nous ont permis de lancer les Ateliers Tropisme et d'accueillir près d'une centaine d'artistes en résidence.

Y : La DRAC ne nous soutient pas du tout. Pourtant, Tropisme est un lieu extrêmement visible politiquement. Chaque fois qu'un ministre passe à Montpellier, il fait un détour par ici. Mais cette reconnaissance reste symbolique : elle ne se traduit pas par un soutien financier pérenne. Mon collègue Vincent ça le rend fou, si c'est pour venir fanfaronner quand il y a un ministre et ne pas donner un centime, à chaque fois qu'on dépose un dossier, on se fait retoquer, il n'en pouvait plus de cette hypocrisie. La DRAC a dit que ce serait bien qu'on se voie… et le référent a été nommé ailleurs.

Y : Et le Département, rien du tout. On n'a jamais touché de subvention. Nous avions accès à un parc matériel, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui.

C : Si je résume sur les subventions : grosse baisse de la région ces dernières années, 60 % essentiellement sur Tropisme ?

Y : Oui. Et après il faudrait rentrer dans le détail structure par structure. Par exemple, pour la Scop que je codirige, la partie formation-conseil, l'IAM académique, on n'avait pas de

subventions parce que c'était une activité marchande. Et là, ça fait un an et demi, deux ans qu'on est subventionné par la région sur des projets liés à l'innovation pédagogique, à l'animation de réseaux au niveau régional. Mais ce sont des appels à projets. Une fois que les appels à projets s'arrêtent, comment tu maintiens les activités ? C'est tout l'enjeu du Tropisme Learning Lab. Ça finit l'année prochaine.

C : Ces baisses de subventions, quelles conséquences ont-elles eues sur l'activité, certains choix, certains dispositifs ?

Y : C'est un gros paradoxe. On est sur un gros développement du mouvement — on a multiplié par au moins 3 les activités facilement. On a un modèle marchand, de prestation, qui fonctionne. Les gros équilibres financiers du groupement sont liés aux prestations économiques. On est dans une croissance forte due à l'activité de la Halle Tropisme et aux mutualisations : la capacité d'avoir des équipes, de l'investissement, des savoir-faire. On est à plus de 75 permanents et à peu près 500 personnes qui travaillent si on compte les intermittents, formateurs occasionnels, extras pour le café, etc.

Y : Cela dit, il serait faux de dire que nous ne sommes pas impactés. Nous, en interne, nous avons réussi à croître et à consolider notre modèle. Mais autour de nous, dans l'écosystème, c'est beaucoup plus difficile. Les compagnies, les prestataires, les indépendants souffrent énormément. Les graphistes, par exemple, sont parmi les premiers à s'écrouler : certains travaillent depuis vingt ou vingt-cinq ans et perdent aujourd'hui leurs clients. Ce sont des gens à la périphérie des structures culturelles, mais qui font partie de l'écosystème, et quand eux s'effondrent, ça a des répercussions sur nous. Ce sont les dégâts induits, les dégâts collatéraux. Pareil sur les compagnies : l'emploi se maintient pour l'instant, mais on sent un gros tassement.

C : C'est peut-être sur l'activité de diffusion surtout que c'est compliqué ?

Y : Sur la diffusion, nous avons adopté une stratégie claire : ne fonctionner qu'en co-réalisation. Nous ne prenons pas seuls le risque financier sur les dates, nous le partageons avec les producteurs. Les esthétiques principales, c'est musique urbaine, hip-hop, électro, beaucoup de musique à danser, et ça fonctionne bien. Le stand-up fonctionne bien. On n'a pas de tassement de fréquentation. Le modèle s'explique aussi par la sobriété : par exemple en novembre, Laurent Garnier vient jouer à Tropisme, c'est probablement une des salles les moins

bien équipées de ses 25 dernières années de carrière. Pas de débauche de light ni de son, ça joue de 16h à 22h un dimanche, et le public est là.

C : Du coup, c'est sur le festival Tropisme que les baisses de subventions se sont surtout fait ressentir ?

Y : Carrément. La première année où ils nous ont annoncé la baisse, c'était après le festival. On est vraiment dans une zone de notifications très tardives, qui arrivent après les événements. La question du modèle à l'intérieur du festival est compliquée. La stratégie, c'est de chercher des nouveaux financements en renouvelant chaque année le concept : l'année passée, c'était autour du centenaire Gaumont ; cette année, autour du Brésil parce que c'était l'année du Brésil à l'Institut français, qui a été notre partenaire principal. En renouvelant le concept chaque année, on va chercher des partenaires spécifiques et on arrive à compenser le fait que les grands équilibres de subventions, région et métropole, ont bougé.

Y : L'autre point essentiel : le principal soutien de la programmation culturelle et sociale de Tropisme, c'est le Café Tropisme. C'est une filiale de la coopérative qui porte le Tropisme, et la très grande majorité des bénéfices, quasiment la totalité, sont remontés dans le Tropisme. À l'heure actuelle, ça représente vraiment beaucoup d'argent par rapport à ce que les autres subventionnaires peuvent donner. Le café est le plus gros sponsor.

C : Est-ce que le statut coopératif, c'est un levier pour mieux résister à ce contexte de baisse de subventions ?

Y : Il faut faire la différence entre la forme juridique et le modèle économique. Ce n'est pas parce que tu as une société que t'as un modèle pérenne, ce n'est pas parce que tu as une association que t'as un modèle mauvais. Là où ça va être différent, essentiellement, c'est sur le rapport au partenaire financier, aux gens qui peuvent te prêter de l'argent. Quand tu es en coopératif, tu as accès aux fonds de l'Union, la CGScop, à des outils financiers, donc Socoden. Et Socoden nous a aidé énormément pour lever des fonds. On a levé 1,4 million d'euros pour les travaux de Tropisme, on était à 100 % sur fonds non-publics au départ. C'est un vrai plus.

Y : Ensuite, on peut aller chercher les fonds de l'ESS : l'OSFP, l'IES, la NEF. En ce moment, on a sécurisé les entités du groupement en allant chercher de l'argent auprès de la NEF et de Socoden. Vraiment, les fonds de l'ESS qui te permettent de passer à la phase d'investissement, c'est là où il y a une vraie différence par rapport à la gestion de structure associative classique.

Y : Notre changement d'échelle est plus lié à ça qu'à autre chose. Et je pense qu'il y a un très gros levier que ça pourrait être pour plein de structures qui fonctionnent bien, notamment les salles de concert, parce qu'elles n'étaient pas du tout dans ce modèle-là. Ça t'apporte aussi une prise en compte de la partie bilan, et pas d'être que dans le compte de résultat, pour être très technique. Quand tu es dans l'action, dans l'activité, tu es beaucoup sur le compte de résultat, tu essaies de ne pas être en déficit, tu segmentes sur une vision annualisée. Le bilan, ça te permet de voir le patrimoine de la structure et de réfléchir à plus long terme. Et plus ça va, plus on s'aperçoit qu'arriver à intégrer une vision à plus long terme, c'est crucial.

Y : Un exemple concret du problème inverse : je connais une SMAC proche de chez nous qui avait une gestion de bonne mère de famille, un bilan exceptionnel. Et une année où les finances de la métropole étaient plus complexes, ils ont baissé les subventions en disant "de toute façon, vous avez des réserves, ça ne sert à rien d'avoir des réserves pour une association". C'est d'une bêtise incroyable. Les bénéfices d'hier, c'est le futur de la structure : à la fois sa sécurité et sa capacité de développement. Et les collectivités ont tendance, si tu sors de trop bons bilans, à te baisser les subventions en disant que la subvention ne doit pas participer aux bénéfices, or c'est exactement le contraire qu'il faudrait faire.

C : Quelles sont selon toi les raisons de ces baisses ? Est-ce que tu utiliserais le terme de désengagement des pouvoirs publics ?

Y : Il y a une réalité structurelle. L'État s'est privé de ressources sur les dix dernières années, ce n'est pas moi qui le dis, ce sont les économistes atterrés, Attac, etc. Ça a commencé sous Sarkozy, ça a continué sous Hollande et s'est accéléré sous Macron : l'État a accordé des baisses fiscales considérables aux entreprises, notamment les plus grosses. Les artisans, les commerçants, les professions libérales, eux ont beaucoup moins vu baisser leurs impôts, d'où un sentiment d'étranglement. Et l'État n'a pas réduit son train de vie dans les mêmes proportions.

Y : Résultat : l'État s'est déchargé à mort sur les collectivités, "nous, on prend un peu en charge, la région, la métropole, les communes vont faire ça, le département notamment le social", sans faire les transferts correspondants. Et les collectivités n'ont plus la main sur leur fiscalité. Le tout vivait dans la bulle immobilière. Avec le Covid et la remontée des taux d'intérêt, la bulle

s’est tarie. La baisse des droits de mutation l’année dernière, c’était une catastrophe. Résultat, les collectivités, notamment les départements, sont dans une situation très difficile.

Y : Il y a ce désengagement. Mais il faut se méfier du terme, parce qu'il y a des contre-exemples. La métropole de Montpellier, par exemple, il y a eu un affichage volontariste en disant non, on ne se désengage pas, on met des surplus, on met un fonds de soutien en place. Donc ça dépend encore des endroits où tu es. Et par rapport aux sommes macro, il faut regarder ce qui est vraiment voté et ce qui est vraiment dépensé, il y a un gros écart entre ce qui est annoncé et le budget versé à la fin, entre la proratisation, les projets qui n'ont pas abouti, etc

Y : Ensuite, il y a la dimension idéologique. La culture comme marqueur est devenue quelque chose d’instrumentalisé par la droite, Auvergne-Rhône-Alpes, Wauquiez, la région normande notamment. Un rebond populiste : taper dans la culture pour donner l'image d'être rigoureux. Le discours est simple : la culture qui était subventionnée, ce n'est pas la culture des gens. Cela délégitime la culture institutionnelle et justifie politiquement les coupes. C'est facile de taper dessus, une fois que ce marqueur s'est avéré ne pas provoquer de réaction forte, d'autres acteurs se sont dit : voilà, on peut l'utiliser.

Y : Sur le budget d’État, c’est plus compliqué parce que l’État est très multiple. Il enlève d’un côté, remet de l’autre. Je pense qu’il y a une insincérité des comptes : entre le budget prévisionnel voté et le réalisé, il y a un delta. Les retards de versement sont réels — la région Occitanie a eu un an de retard sur les versements de soldes. Toi, tu es obligé de faire la banque pour tes financeurs : tu t’es retrouvé à atomiser ta trésorerie pour financer des projets dont le solde arrivera un an après.

Y : Sur les appels à projets et les financements européens — les FSE notamment — c’est déstructurant. Trois-quatre ans de trésorerie à sortir, des règles qui changent en cours de route, des montants proratisés à la baisse à la fin. Et la proratisation, c’est pervers : si tu avais prévu 100 000 € de dépenses éligibles et que tu en as fait 90 000 parce que tu as bien géré, ta subvention passe à 90 % de ce qu’elle était. Les bons gestionnaires sont sanctionnés.

C : Quelles stratégies concrètes d’adaptation avez-vous mises en place ces dernières années ?

Y : Un point essentiel qu’on n’a pas encore évoqué : la mutualisation. C’est ce qui nous permet à l’heure actuelle d’accueillir de nouvelles structures dans l’archipel, par exemple un nouveau

tiers-lieu qui va ouvrir à Sète autour du Festival Bazar. On peut le faire parce qu'on est en capacité de mutualiser les fonctions de support : avoir un gros staff administratif avec des compétences, pouvoir embaucher des gens correctement, avoir le volume d'activités pour proposer des salaires et des conditions de travail corrects.

Y : Je pense qu'il y a un très gros enjeu de mutualisation à l'heure actuelle dans les structures. Il faut apprendre à dépasser les égoïsmes. Quand on met en commun des moyens, des outils, des compétences, on peut porter des projets qui seraient impossibles à financer ou à gérer seuls. Moi, je gérais une structure de festival et je travaillais avec Illusion et Macadam. On a décidé de fusionner il y a plus de dix ans. C'était Dominique Muller, le monsieur musique du ministère qui s'occupait de la région Languedoc-Roussillon à l'époque, qui nous avait dit : "Mais pourquoi vous ne fusionnez pas ?" Vous auriez une possibilité de monter des choses plus importantes. Et je pense que c'est vraiment ce qui peut changer la donne. Tu arrives à faire mieux, pas forcément avec moins, parce qu'en te regroupant, tu fais mieux avec plus. Après attention, big is not beautiful. L'idée n'est pas de concentrer tout dans une seule grosse machine, mais d'organiser des synergies entre acteurs, pour que chacun garde son identité tout en profitant d'une force commune. Les fusions forcées, ça ne marche pas. On voit ce qui s'est passé à Cavaillon, où ils ont fusionné une scène de musique actuelle qui marchait super bien avec la scène nationale, ça a été difficile. Il y a eu beaucoup d'endroits où ces fusions étaient artificielles, où il y en avait une qui bouffait l'autre. Mais des rapprochements pour mutualiser, travailler mieux ensemble et atteindre une taille critique, c'est une logique très forte.

Y : Le deuxième levier : une attention très forte sur les outils et les process pour gagner en productivité. Intrazik et tous ces logiciels te permettent de gagner en productivité. Et je pense qu'il y a une vraie réflexion à avoir avec l'IA aussi, pour gagner en productivité dans un monde de plus en plus complexe administrativement. Sur certaines fonctions, l'accompagnement artistique, le coaching, tu ne peux pas gagner comme ça. Mais sur d'autres, c'est vraiment un des gros enjeux.

C : Quand tu parles d'outils, j'ai aussi réfléchi, dans ma dernière partie de mémoire, à créer un guide réflexif pour repenser son modèle. Une sorte de diagnostic, inspiré de modèles comme Fairly. Je me suis dit qu'il y avait peut-être un truc à creuser, tout en étant conscient des limites de ce type d'outil.

Y : C'est intéressant, parce que le fait d'être toujours dans l'urgence t'empêche de te poser les questions au bon moment. Notamment le fait de ne pas être bien outillé sur les tableaux de bord. On se pose beaucoup de questions sur les outils de budgétisation, sortir des budgets les plus réalistes possibles, avec un suivi budgétaire court et dense. Sortir des états comptables quatre fois par an, c'est super dur. Juste avant d'ouvrir Tropisme, on était dans une situation financière très compliquée. On était tellement dans la recherche d'argent qu'on avait des retards de situation ; quand on a vu la merde dans laquelle on était, c'était un peu tard. On s'en est sortis en étant draconiens. Depuis, on essaie. On a trouvé un système de tableurs.

Y : Et puis, ce que j'appelle la posture entrepreneuriale. Ça ne veut pas dire devenir une entreprise, mais avoir la globalité de la vision. On était sur des structures très centrées sur le projet artistique, ce qui est tant mieux. Mais il y a un moment où on manque de vision sur les tableaux de bord de gestion, on manque de compétences sur les aspects commercialisation, marketing. Sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aussi : si tu n'anticipes pas les besoins, demain tu vas dire à ta chargée de com qu'il faut absolument qu'elle aille chercher 200 000 € de mécénat parce que les caisses sont vides, et c'est une mission impossible.

C : Ma dernière question : à quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

Y : Il y a une projection à faire sur ce qu'on défend. On était dans une vision pyramidale de l'émergence vers l'excellence artistique, comme dans les fédérations sportives : du local au national vers l'international, des lieux pensés comme lieux de diffusion plus que de production. Et les producteurs nationaux récupèrent les artistes émergés localement en disant "c'est à nous maintenant, on a fait tous les investissements, c'est vous qui avez pris la caillasse". C'est une vision très prédatrice.

Y : Je crois beaucoup au circuit court, à la relocalisation sur des projets qui ne sont pas forcément coupés du monde, tu peux être très local et avoir des carrières internationales. Mais il y a une vraie question de faire vivre le tissu local, de travailler avec les producteurs locaux. Aujourd'hui, on paye certains artistes plus chers que ce que rapporte la billetterie, et on compense par des subventions. Ce modèle n'est plus viable. On devra inventer autre chose,

où la programmation ne repose pas uniquement sur la surenchère des cachets. La politique culturelle ne peut pas être basée comme ça dans la musique actuelle.

Y : Il y a aussi un enjeu de passer d'une culture du jeunisme, ce que j'appelle la culture yéyé, à une prise en compte de la diversité des publics. Maintenant, quand ça fonctionne, tu vas te retrouver dans des salles où il y a des gens de 7 à 60 ans. Ça, c'est une vraie réussite des politiques publiques culturelles, on parle toujours de ce qui ne marche pas ; la musique actuelle en France, ça a bien marché. Il faut intégrer complètement cette diversité d'âge.

Y : Et le dernier point : la frontière entre pratique amateur et pratique professionnelle n'aura sans doute plus de sens en 2035. Un lieu professionnel peut intégrer de la pratique amateure, et une pratique amateure n'a pas forcément vocation à devenir professionnelle. Pendant longtemps, la politique culturelle française a été pensée sur un modèle pyramidal, avec l'excellence artistique au sommet. C'était une vision darwinienne : on forme beaucoup, mais ce qui compte, ce sont les 1 % qui sortent du lot. On est déjà sur ce chemin pour les studios de répétition. Mais il y a encore des endroits où la vision romantique de l'artiste du XIXe siècle, soit tu es artiste, soit tu ne l'es pas, freine des évolutions importantes. Le monopole de la pratique musicale ne doit pas être laissé au conservatoire.

Entretien avec Frédéric Lapierre

Directeur de La Belle Électrique (SMAC, Grenoble)

11 septembre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Ma première question : comment La Belle Électrique est-elle exposée aux baisses de subventions ces dernières années, et notamment en 2025 ?

F : On a des subventions supplémentaires en 2025. Mais c'est très particulier pour deux raisons. D'une, on est certainement la SMAC la moins subventionnée de France, peut-être pas en numéraire, mais en pourcentage. Pour vous donner une idée : on est à 110 000 euros de la DRAC en fonctionnement, 330 000 euros de la ville (380 000 avec le loyer), 45 000 euros de la région (on était à 55 000 en 2021, on a perdu 10 000), 52 000 euros du département. Pour le projet, on est à 390 000 euros. Autrement dit, on a des subventions à hauteur de 20 % de notre budget. Tout le reste, c'est la billetterie et surtout le bar. Je pense qu'on est à peu près les seuls à n'être soutenu qu'à 20 %.

F : Tout le reste, c'est la billetterie et le bar. La billetterie génère beaucoup de chiffre d'affaires, mais très peu de bénéfices. On est sur une jauge à 1 000 places, et on est quasiment toujours en co-réalisation. Après le break, on arrive péniblement à négocier du 60-40, donc 40 % pour nous. Notre break est à 800 places. Autant dire que quand on gagne 2 000 euros sur une date, on est content. Le bar, lui, c'est là qu'on fait les bénéfices. C'est un modèle économique basé sur le bar. On en a deux, en licence 4 : un dans la salle, un bar extérieur. Quand il reste ouvert, les gens du quartier viennent à La Belle Électrique boire un coup. C'est un vrai lieu de vie.

F : La dernière baisse qu'on a eue, c'est 2021 : moins 10 000 euros de la région. On est passé de 55 à 45 000. On a un budget à 3,7 millions, donc perdre 10 000 euros ne nous chamboule pas. En 2024, avec la hausse du plan SMAC, on a gagné 5 000 euros. Précision notable : le label SMAC de La Belle Électrique a été validé le 4 décembre 2024 (premier jour du règne de Rachida Dati), signé avant qu'elle ne quitte son bureau. La Belle Électrique a 10 ans, et le label vient seulement d'être officiellement signé.

C : Les fréquentations des concerts, sur ces dernières années : évolution positive, négative, stable ?

F : C'est plutôt stable, voire en hausse. On est aux alentours de 77 % de taux de remplissage. On a une salle de 1 000 places, l'émergence c'est sur les premières parties, et après on est beaucoup sur des têtes d'affiches. Ce n'est pas pour autant mauvais artistiquement. Et puis, on a des breaks jamais en dessous de 758 places. Il y a d'autres salles plus petites à Grenoble ou autour de Grenoble ; notre rôle, c'est de se positionner sur le créneau qu'elles ne peuvent pas remplir.

F : Ma lecture sur les minimums garantis : il y a une telle concentration capitalistique, avec les tourneurs avec qui on bosse, qu'ils cherchent par tous les moyens d'augmenter leurs marges, pour leurs actionnaires. On ne voit pas quelle révolution on pourrait faire, bien qu'ils aient besoin de nous et bénéficient des équipements municipaux, de politiques d'intérêt général.

F : Le seul avantage que je vois (et c'est ce que j'expliquais à mes sociétaires) c'est que nous, on a intérêt à remplir la salle, même si on ne gagne presque rien sur la billetterie. Ca nous incite, en co-réalisation, à mettre tous les billets le moins cher possible. Pour le public, ca va dans le sens de l'intérêt général, de l'accessibilité. Si on gagnait de l'argent sur la billetterie, peut-être qu'on aurait monté les prix. Comme on n'en gagne pas, on a plutôt intérêt à ce qu'ils soient les moins chers possible pour que le bar tourne. Prix moyen (hors gratuités) : 22-22,50 euros. Ca va de 8 à 34 euros.

C : Ta lecture politique de la situation : quelles sont les raisons de ce désengagement, et est-ce que tu utiliserais ce terme ?

F : Oui, si jamais il y a eu engagement dans le secteur musical. Dans le secteur culturel, peut-être. Mais dans le secteur musical, il n'y a jamais eu de grand soutien politique. Attention cependant à objectiver les choses : pour les SMAC, je pense qu'on a tous gagné de l'argent ces dernières années, entre le Covid et la hausse de la subvention SMAC en 2024. Finalement, les SMAC ne se portent pas trop mal. Mais c'est vrai qu'il y a plein d'endroits où les financeurs locaux (qui sont les premiers financeurs en général) se désengagent ou deviennent de plus en plus interventionnistes.

F : Les raisons ? Il y en a des financières, et plus philosophiquement, je pense qu'historiquement, on vient des cafés concerts, des MJC. Le premier discours fondateur, depuis longtemps, c'a été : on est des cafés concerts, on veut une certaine légitimité, mais on sait s'autofinancer, la bière va payer l'activité. Et on n'en est jamais sorti.

F : Deuxième raison : je pense qu'on n'a jamais développé un discours intellectuel porteur de sens par le biais des musiques actuelles. Dans le théâtre, il y a une histoire beaucoup plus longue, mais ils ont un narratif sur ce véhicule de sens, de réflexion, de regard sur le monde. Ils ont su défendre leur capacité à faire réfléchir le public, ce qu'on a mal défendu. Alors que des textes de Brassens, en passant par NTM, Gaël Faye ou d'autres, ont autant marqué les générations actuelles que bien des textes du répertoire classique. « Petits frères » de IAM, à mon avis, a marqué beaucoup plus de gens que bien des textes de Molière ou Shakespeare pour les moins de 50 ans. Et ca, on a du mal à le valoriser.

F : Je défends systématiquement la dimension du vivre-ensemble dans les salles de concert. L'expérience sensible d'un concert est très différente du cinéma ou du théâtre. Je crois qu'il n'y a plus que dans les stades et dans les salles de concert où l'on se frotte les épaules, où l'on danse avec un inconnu, où l'on saute en l'air avec un voisin qu'on n'a jamais vu. Et quand on en sort, on a vécu quelque chose ensemble : il y a ceux qui y étaient et ceux qui n'y étaient pas. Là, on se crée une communauté. Il y a quelque chose de l'ordre du physique qui n'est vraiment pas la même chose.

F : Et puis, on s'adresse à des populations éminemment plus hétéroclites en termes de capital culturel et économique que dans d'autres secteurs du spectacle vivant. Même si on a quand même un public de petits-blancs CSP+. On n'est pas encore un club de football !

F : En Auvergne-Rhône-Alpes, la DRAC a convoqué une réunion avec tous les labels conventionnés : SMAC, opéra, scènes nationales, etc. Ce qui réunit tous les autres, mais pas les SMAC, c'est la capacité de production. Nous ne sommes pas producteurs des spectacles de notre programmation : aucun. Les scènes nationales produisent un certain nombre de spectacles, les font créer à plusieurs structures, puis se les vendent entre elles. Nous, on est dans le tout-commercial, on travaille avec les productions privées. Ca se défend, mais ca demande l'investissement public : il n'y a pas de raison qu'on n'ait pas le droit, comme les autres, à un réseau public. Je pense qu'il faudrait un circuit de production parapublic, et les moyens de mettre en avant ce qu'on défend en tant que missions de service public.

F : J'ai été abasourdi lors de cette réunion DRAC où on disait : « ce qui nous réunit, c'est qu'on est capables de produire du spectacle public. » Oui, tous les autres. Mais ce n'est pas notre cas pour les SMAC. Et c'est aussi très politique : on est dans un sérail intellectuel qui préfère les

théâtres aux musiques actuelles, parce qu'ils ont su développer le discours, ce qu'on a moins bien fait.

C : Dans la période qu'on vit, la droite embrasse des discours populistes plutôt anti-culture, ou en tout cas avec une vision plus patrimoniale, plus privée...

F : Je ne serais pas surpris que si ca continue à se privatiser, on soit bien embêtés dans les musiques actuelles. Mais je ne serais pas non plus surpris si des politiques d'extrême droite décidaient de réinvestir le champ des musiques actuelles, parce qu'elles entraînent avec elles des classes populaires qui représentent plus d'électeurs potentiels que l'opéra ou la danse contemporaine. En disant : vous faites des choses populaires, on va vous aider davantage. Ce serait une façon de nous mettre dans une situation hyper merdique, parce qu'ils savent qu'on est un secteur qui peut être militant, revendicatif. Ce serait un moyen de nous faire taire.

C : Dans ce contexte, comment abordez-vous la dimension de la transition écologique ?

F : On est à 200 % dans ce sujet. Ça fait 12 ans qu'il y a une mairie écolo à Grenoble. On a fait un plan d'équipe, un bilan carbone, ça fait partie des fondamentaux de la société coopérative. Au-delà du CACTE, des recommandations de la DRAC et du CNM, on essaie d'aller plus loin, d'être exemplaires. Et on n'a pas le choix : on est la première mairie écologique de France, et la municipalité est notre premier financeur. Dans l'équipe, on a un référent : le régisseur du bâtiment, très investi sur ces questions.

F : On a ouvert La Belle Électrique en association, on a fonctionné pendant cinq années pleines sous une première DSP, puis il y a eu le Covid, une deuxième DSP a été lancée. À la sortie du Covid, la mairie a cassé la DSP pour expérimenter un nouveau mode de gestion plus participatif. On a eu un bras de fer politique assez intense. On a dit : « vous mettez l'asso dehors, mais on ne va pas partir. On veut un collège canal historique avec des représentants de l'asso dans la SCIC. » On a fait un communiqué de presse : créer une SCIC, c'est pas un projet, c'est un mode de gestion ! La DRAC, le CNM, la région, la SACEM étaient très contents du travail de l'asso et gênaient un peu que la ville décide toute seule. Ça a un peu gêné la ville, mais ils sont quand même allés au bout.

F : Néanmoins, je dois être honnête : trois ans après, c'était une bonne idée ! Au début, l'asso est sortie avec le fonds de roulement. On a ouvert avec une banque à zéro, une saison à recommencer. On a récupéré les salariés, pas les fonds. Et l'asso, qui avait gardé un siège au

CA mais plus d'endettement, a continué à développer des projets à côté et s'est finalement cassé la figure. La Bobine à Grenoble aussi.

F : Je pense qu'à une certaine échelle, le modèle associatif n'est plus vraiment adapté. Des gens au conseil d'administration qui ne réalisent pas leur responsabilité, qui n'ont pas les compétences de gestion : quand il y a un problème, c'est très fragile. Dans la SCIC, on a un CA avec des gens d'horizons différents : représentants de la ville, partenaires culturels, usagers. Et surtout : les salariés font partie du CA, c'est obligatoire dans les sociétés coopératives. Ils sont un peu maîtres de leur outil de travail et du projet. Ce qui est assez schizophrène pour le directeur : je suis à la fois leur manager toute l'année, mais une fois tous les deux ans en conseil coopératif, quatre représentants de salariés redeviennent mes employeurs pendant deux heures. C'est très intéressant, ça donne un autre équilibre.

F : Contrairement aux cinq premières années sous DSP (très cadrage, beaucoup de chantage et de suspicions de la ville), aujourd'hui, la ville est dedans. Elle comprend beaucoup mieux ce qu'on peut faire ou pas. Elle est co-responsable des orientations. Et au final, ça facilite les choses.

F : Il n'y a plus de DSP. On a une convention d'occupation du domaine public (CODT), la SCIC a signé pour 10 ans. La durée est calée sur les emprunts et les amortissements, c'est assez confortable. Le modèle SCIC est intéressant parce qu'il permet à la ville de siéger au CA sans que ce soit une régie ou un EPCC. Si ça se casse la figure, on dépose le bilan, la ville n'est pas obligée d'abonder. Ils sont au CA sans en être complètement responsables. Je trouve que c'est un modèle assez équilibré pour notre secteur : on est à la fois des objets politiques répondant à des missions d'intérêt général, et en même temps des PME. On vend des billets, on vend de la bière, on ressemble étrangement à des PME, avec des taux d'autofinancement plus élevés que bien des compagnies ou centres chorégraphiques.

C : Comment tu vois l'avenir de la structure d'ici à 3 ans ?

F : J'espère qu'on arrive à défendre l'ambition du projet SMAC qu'on vient de signer et qu'on aura un peu plus de soutien des pouvoirs publics. Même si notre autofinancement nous rassure : on est un peu moins en danger que d'autres en cas de désengagement massif. Il faudrait certainement freiner certaines activités à perte (EAC, accompagnement), mais ca ne mettrait pas en péril la structure.

F : J'aimerais développer une branche boîte de production, pour aller plus loin dans l'accompagnement. C'est sympa d'accompagner des groupes, les faire répéter, les faire jouer, mais au bout d'un moment quand ils se retrouvent seuls sur les trottoirs de Pigalle pendant le MaMA Festival sans personne pour les épauler, c'est dommage. Malheureusement, c'est risqué et on n'a pas les moyens RH. C'est frustrant de se dire que La Belle Électrique tourne à 100%, voire à 150%. Et on ne fera pas grand-chose de plus car on a peu de marge pour développer d'autres activités. Mais on a fait une offre de reprise sur la Bobine, un lieu avec 5 studios et un bar qui tourne très bien. Ça pourrait nous donner de vrais moyens d'accompagnement pour les artistes.

F : Et je préfère réfléchir à des moyens d'augmenter notre capacité d'autofinancement plutôt que de rêver à des hausses de subventions.

C : Et ma dernière question : à quoi pourrait ressembler une politique culturelle renouvelée pour les musiques actuelles d'ici 2035 ?

F : L'idée ce serait de trouver un équilibre qui n'existe pas aujourd'hui : créer un circuit parapublic de production et de diffusion. Pour rééquilibrer notre rapport aux productions privées qui sont ultraconcentrées. Une des grosses évolutions systémiques, ce serait d'amener dans une part (disons 30 % ou 40 %) des projets issus de ce circuit parapublic. Pour pouvoir prendre plus de risque et être moins dans ces projets marketés proposés par les structures privées. On subirait moins les choix esthétiques des producteurs, et on pourrait reprendre un rôle de prescripteur.

F : Autre idée : un droit de suite sur les artistes accompagnés. Moi, ça me gave de voir qu'on accueille les groupes dans nos studios, on leur fait faire des résidences, on leur fait faire du coaching, et ensuite les producteurs s'y intéressent. On fait une grosse partie du développement, on les fait grandir, et ils nous échappent. Et puis ils reviennent cinq ans après, et ils nous font payer 15 000 euros en minimum garanti. C'est comme le football : le club formateur a un droit de suite. Je suis le club formateur. J'ai investi 50 000 euros sur ce groupe sur dix ans ; quand il part chez un grand tourneur, une part me revient jusqu'à remboursement de l'investissement. Ça donnerait une capacité d'accompagnement qui émane de la réussite des groupes et du marché, et non plus de la subvention publique.

F : Cela dit, pour être honnête : les directeurs artistiques des maisons de disques ne regardent plus les groupes accompagnés, ils regardent surtout les réseaux sociaux. Donc c'est déjà des débats un peu hors sol par rapport à l'état du marché. Et même si c'était mis en place, les producteurs iraient chercher des artistes libres pour ne pas payer le droit de suite.

F : La vision négative (et la plus réaliste à mon avis) c'est qu'au fur et à mesure, avec l'endettement, les baisses de financement, on nous dise : l'éducation artistique, on arrête, c'est plus vos missions, il y a les MJC et l'école pour ca. L'accompagnement : pourquoi mettre de l'argent s'il est récupéré par des productions capitalistiques ? On vous laisse les clés du bâtiment, faites des concerts, vendez de la bière, débrouillez-vous. Et on deviendrait des Bikini ou des Transbordeurs. Je n'ai rien contre ces salles, mais c'est un autre modèle.

Entretien avec Sébastien Étienne

Directeur de L'Autre Canal (SMAC-EPIC, Nancy)

12 septembre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Avant de parler des financements publics, j'aimerais connaître un peu mieux votre structure. Vous êtes labellisé SMAC, vous existez depuis 2007 et vous êtes un EPCC. Avez-vous toujours été un EPCC, et qu'est-ce que ça change par rapport aux SMAC en association ?

S : Sur notre site internet, les bilans d'activités sont téléchargeables et très détaillés, n'hésite pas à les consulter. Pour répondre à la question : on a un mode de gestion public depuis le début.

S : Les EPCC existent depuis le début des années 2000. Il y a deux types d'EPCC : des établissements publics à caractère administratif et des établissements publics à caractère industriel et commercial. Nous sommes un EPIC. La nature des EPCC, c'est qu'il y a obligatoirement deux personnes publiques distinctes qui coopèrent. À L'Autre Canal, on en a trois : la ville de Nancy, la région Grand Est, et le ministère de la Culture via la DRAC Grand Est. Ces trois entités publiques ont ensemble créé l'établissement et l'administrent depuis.

S : Ça veut dire qu'on ne dépend pas d'une collectivité comme ce serait le cas pour une médiathèque ou un musée. On a une structure autonome, avec une administration publique : gouvernance publique et comptabilité publique. Sur tout le reste, notamment la question RH, la fiscalisation fonctionne comme le champ privé. On est fiscalisé, en logique hors-taxe, et le droit du travail, la CCNEAC s'applique chez nous. Les EPCC à caractère administratif, eux, embauchent des fonctionnaires.

S : On a un conseil d'administration composé des représentants des personnes publiques : des élus de la ville, des élus de la région (majorité et opposition dans les deux cas), et des représentants de l'État (la directrice du pôle création de la DRAC). La loi impose par ailleurs des personnalités qualifiées nommées par les personnes publiques, et des administrateurs représentants du personnel élus par le personnel.

S : Ce qui est fondamental, c'est la question des contributions. L'EPCC fonctionne avec des contributions inscrites dans les statuts, et ces contributions constituent une dépense obligatoire pour les personnes publiques. Dans leur budget primitif, ils ont l'obligation d'inscrire cette charge. Ça crée un garde-fou. Mais est-ce qu'on peut baisser les contributions dans un EPCC ? Oui, à condition qu'une réforme statutaire soit votée par l'ensemble des membres. Ça implique que la ville vote les nouveaux statuts en conseil municipal, que la région fasse de même en conseil régional, que l'État prenne un arrêté, et que le CA de L'Autre Canal valide. C'est un processus lourd, qui fonctionne toujours sur une logique de consensus. Ça nous a protégés d'une baisse sèche décidée unilatéralement. Et le label SMAC est intégré à nos statuts, intrinsèque et constitutif. Ce n'est pas une convention séparée. Donc sur le plan budgétaire, c'est protecteur. En revanche, les statuts régissent la question des contributions, comme je te le disais. Elles prévoient leur montant, et puis elles prévoient, ou pas, la façon dont ces contributions évoluent dans le temps. Ça veut dire que, en fonction de comment on écrit les statuts, tu peux avoir de la dynamique d'évolution dans le temps des contributions, ou pas.

S : Si le budget est stable alors que les coûts augmentent, on est sur un effet ciseau. En 2007, quand les trois se sont associés, et on dit qu'on va créer une SMAC à Nancy, on la veut en gestion publique, on crée un EPCC, on écrit des statuts, et à l'époque, dans les statuts, la ville a dit « moi, je mets 400 000 », la région a dit « moi, je mets 300 000 », et l'État a dit « je mets 300 000 ». À l'époque, tout le monde en France a dit « waouh, incroyable, l'État et la région savent mettre des montants substantiels sur une SMAC à l'échelle nationale, c'est remarquable ». Effectivement, on a eu une assiette de contribution à 1 million d'euros. Mais il n'y avait aucune clause de revoyure, strictement aucune.

S : En revanche, la ville a comparativement mis moins qu'à d'autres endroits, et sur la première année de fonctionnement de l'établissement, le budget, il était à 1,8 million. Donc 1 million pour 1,8 million, si tu calcules, ça fait 55 %. Les contributions représentaient 55 % du budget. Il n'y a eu qu'une modification statutaire depuis, et les premiers statuts ne prévoyaient aucune clause de revoyure concernant le montant des contributions, strictement aucune. Donc en 2021, il y a eu un nouveau tour de table sur la question budgétaire. La région, à l'époque, a dit on a besoin de récupérer de l'argent, on met un peu trop comparativement à d'autres SMAC, on a des contraintes budgétaires, on va mettre moins 50 000. Elle est passée à 250 000 €. L'État

a dit on est très attaché à cette SMAC et on veut la conforter un tout petit peu, mais on n'a pas beaucoup de moyens en plus à mettre, mais symboliquement, on met 15 000 de plus. L'État a inscrit 315. Et la Ville a dit on y tient beaucoup à cette SMAC, elle apporte beaucoup à l'attractivité du territoire, on met 50 000 € de plus. Tu fais la balance, la région a mis moins 50, la Ville a mis plus 50, l'État a mis plus 15. Et on n'a pas inscrit de nouveau, à ce moment-là, on n'a pas non plus inscrit de clause de revoyure ou d'augmentation mécanique des contributions au regard, et là, statutairement, tu mets ce que tu veux, de l'inflation, de l'évolution du budget d'établissement.

S : Donc, en clair, aucune fluctuation prévue du point de vue des contributions. Donc, on avait, en assiette globale de contribution, 1 million d'euros en 2007, on est aujourd'hui en 2025, nous avons 1,15 million. Soit une augmentation royale de 1,5 % en bientôt 20 ans. Donc, est-ce qu'on a perdu en euros constants ? Tu vas sur un site qui te donne la valeur de 1 million de l'époque de 2007 ramenée à ce qu'est le contexte d'aujourd'hui avec l'inflation. Globalement, il est à peu près à 300 000 euros en dessous. Donc, en valeur nette, on n'a rien perdu. On a gagné 15 000. Mais remis, encore une fois, en évolution à l'euro constant, on a perdu pas loin de 300 000 euros. On a donc un effet Ciseaux extrêmement fort. Aujourd'hui, je ne te l'ai pas dit, mais le budget, il est à 3,5 millions. Et donc, les contributions, elles représentent 30 % du budget global.

C : Vous avez donc bien augmenté votre capacité d'autofinancement durant ces 10-15 dernières années ?

S : Tout à fait. On fonctionne en comptabilité publique. La première règle, c'est l'équilibre obligatoire à zéro du budget prévisionnel : quand tu fais ta projection budgétaire pour l'année suivante, il faut qu'elle soit équilibrée. Budget sincère, pas de surévaluations ou sous-évaluations mal à propos. Et il est interdit de financer la section de fonctionnement par l'emprunt. On fonctionne vraiment comme un budget de collectivité, régi par le Code général des collectivités territoriales. Ça impose une rigueur financière plus forte que dans le champ privé. Si les reports à nouveau négatifs atteignent l'équivalent de 10 % du budget global moyen sur 3 ans, c'est saisine de la Chambre régionale des comptes et mise sous tutelle.

S : La marge artistique chez nous, c'est moins de 350 000 euros. Pour nous mettre à zéro et payer le reste de l'activité, on a trois leviers principaux : la billetterie, le bar et les locations de

salles. Billetterie, location, bar, c'est la triangulation, c'est le nœud de l'équation. Et moi, depuis que je suis arrivé, alors que je pensais baisser la DIFF, j'ai été contraint de faire encore plus de concerts. Il se passe quoi ? On a le sentiment d'une fuite en avant, d'une activité densifiée par rapport à il y a trois ans.

S : La bonne solution, ça serait que je baisse l'activité en réalité. Mais où est-ce que je la baisse ? C'est là où je ne sais pas répondre. Parce que si je la baisse, je vais obligatoirement, à un moment donné, questionner le périmètre des ressources humaines. Et si tu touches l'emploi, tu touches le projet. Pour retrouver d'une certaine manière le point d'équilibre, il faudrait baisser considérablement. Et en fait, c'est pour moi une option qui est totalement inenvisageable parce qu'elle induirait une mise en péril du projet. On est très clairement dans la problématique de la charge d'activité et aujourd'hui, on n'est pas loin du point de rupture. C'est-à-dire qu'on en fait trop par rapport à ce qu'on est capable de produire et en même temps, c'est le prix de l'équilibre.

S : Le CNM a un soutien à la restructuration économique pour les structures en difficulté. On a été, je crois, le premier établissement public en 2022 à déposer un dossier dans ce cadre, et on a obtenu le plafond à 200 000 euros de subvention non remboursable. Ça nous a permis de tenir des équilibres, certes fragiles, sans avoir eu à taper dans la masse salariale.

S : Quand je suis arrivé, on ne s'intéressait pas, ou très peu, à la question d'appels à projets. Aujourd'hui, c'est une trentaine de dossiers qu'on monte chaque année. Si je ne dis pas de bêtises, c'est 45 % ou 55 % de taux de réussite. Ce n'est pas si mal, mais il y a quand même beaucoup de déperdition en volume budgétaire, et surtout en temps de travail.

S : On est allé chercher du mécénat. On a installé un club des mécènes. Ça s'appelle le Club Vedette. Et puis, on va chercher du mécénat, des dons, tout simplement. On a revu notre grille des tarifs parce qu'on est soumis à grille des tarifs, déposés en préfecture, etc. Donc on a revu notre grille des tarifs sur le bar, sur l'offre de services qu'on a dans les studios, sur la billetterie, sur le locatif, pour marger un peu plus.

S : On structure et on valorise un peu mieux la dimension locative du lieu, pour avoir un peu plus de recettes en location. Et puis surtout, on se pose la question de comment trouver des solutions hors de notre périmètre d'action, hors du cadre du label, hors du champ des musiques actuels, en logique un peu d'innovation. Et à Nancy, on est sur un quartier nouveau

qui s'appelle Rive de Meurthe, qui a une grosse vingtaine d'années, qui a été totalement repensé sur le plan urbain. On est précisément à l'endroit d'un ancien site industriel qui a fonctionné sur la quasi-totalité du XXe siècle. C'était un site d'abattoir. Il y avait 60 000 m2 d'abattoir. Et donc, on est vraiment sur ce site-là. Et on a été une des premières structures à émerger dans la redéfinition urbaine du quartier.

S : Et juste à côté de nous, il y a des anciens espaces des abattoirs, c'est-à-dire des anciennes halles qui servaient de marchés aux bestiaux. Donc, il y a six gros bâtiments qui ont été conservés, qui ont été réhabilités par la ville. Il y a cinq bâtiments, dont une très grande halle qui mesure 2 000 m², une plus petite halle qui fait à peu près la moitié, une halle ouverte, et puis deux anciens bâtiments administratifs qui ont été confiés en gestion à une association qui a installé un tiers-lieu culturel, citoyen, qui s'appelle Loc3. On est vraiment voisins.

S : Quand je suis arrivée, il y avait pas mal de réflexions qui avaient été investies sur le sujet, mais j'ai très vite senti l'opportunité de faire bouger un peu les lignes. Donc là, c'est presque une réflexion urbaine, en quelque sorte. On a une responsabilité aussi territoriale, à l'endroit où on est, et moi, j'ai très vite investi la réflexion de comment se rapprocher pour faire site commun. Et on a installé la réflexion, on l'a fait vivre politiquement et on a considéré qu'il était opportun de réfléchir à la question, donc on est allé chercher un cabinet extérieur, qui nous a accompagnés dans la réflexion pendant une toute petite année. Et qui a préconisé qu'on aille vers la structuration d'un projet de site culturel et créatif commun. En fait, comme on en a dans plein de grosses villes, en réalité. Et donc, une des dernières options, justement, pour travailler la question des équilibres budgétaires, c'est l'option de la mutualisation entre structures.

C : Qu'est-ce qu'ils en pensent les financeurs publics ? Est-ce que ce n'est pas sur ce projet de développement avec le tiers-lieu qu'il pourrait y avoir un vrai accompagnement de leur part ?

S : Remarque extrêmement pertinente. Tu pointes un élément essentiel de la stratégie que je conduis. Aujourd'hui, les partenaires publics disent à peu près ce qu'ils disent partout : « Soyez contents qu'on ne baisse pas. » Moi, j'essaie de créer les conditions de l'ouverture de nouvelles négociations considérant un nouveau périmètre de projet. Ça veut dire que demain, je vise de faire entrer la métropole du Grand-Nancy et le département Meurthe-et-Moselle dans le

périmètre des contributeurs, pas seulement subventionneurs. Et je vise qu'ils mettent plus que ce qu'ils mettent aujourd'hui en subvention, pour accompagner la montée en puissance du nouveau projet.

S : Je réfléchis à déployer le bar sur l'entièreté du site, à mieux structurer la question locative. La stratégie que je conduis, c'est celle de la création de conditions de nouvelles négociations pour faire bouger des lignes sur le plan financier. Est-ce que je vais y arriver ? Le futur me dira. Il faut poser un projet qui attire l'attention, qui soit attractif pour le territoire, qui se rende presque incontournable.

S : Ça va peut-être fonctionner, ça va peut-être être un fiasco total. Il y a plein de choses qu'on ne maîtrise pas, et dans ce qu'on ne maîtrise pas, en premier chef, c'est le résultat des élections. Si demain, la ville qui est à gauche bascule à droite, la région qui était à droite bascule à l'extrême-droite, ce qui n'est pas exclu parce que la première force d'opposition dans l'hémicycle régional, c'est l'extrême-droite, la gauche n'existe quasiment plus…

S : Est-ce qu'ils vont continuer d'investir autant de moyens pour cet établissement public ? La question est posée. Combien même il le faut ? Est-ce qu'ils garderont les mêmes missions à cet établissement ? La question est posée. Voilà, tu vois, c'est tout. L'EPCC est très sécurisant à plein d'égards, et en même temps, il est administré par les représentants d'élus qui émanent directement du process démocratique. Donc moi, je suis en dépendance forte des élections communales, en dépendance forte des élections régionales, en dépendance forte de l'élection présidentielle, et demain, si j'ai le département et l'intercommunalité, la métropole en administrateur, ce que je souhaite, je dépendrai aussi du processus électif de l'exécutif intercommunal, et je dépendrai aussi des élections départementales. J'ai déjà, dans mon conseil d'administration, deux administrateurs issus des rangs du RN, puisque je te le disais tout à l'heure, à la région.

S : Enfin, dans mon conseil d'administration, l'équilibre politique représenté dans le CA de l'EPCC, c'est le reflet de l'équilibre politique qu'il y a dans l'hémicycle régional. J'ai trois élus titulaires et trois élus suppléants issus de la région, donc j'ai deux élus issus de la majorité régionale, la droite, les LR, et j'ai un élu, donc avec un suppléant, donc deux, issus des rangs du RN. Et ces élus-là, eh bien, il arrive qu'ils votent contre les délibérations, en disant, par exemple, on ne vote pas le budget, et l'argument, en tout cas, ça a été le cas en 2024, parce

que dans la programmation, il y a des artistes qui ne nous paraissent pas opportuns d'être programmés, en particulier des rappeurs. Ça a été le cas avec Kalash Criminel l'année dernière, et précisément, notamment parce qu'il y a eu cet artiste-là programmé, les RN se sont abstenues sur la délibération relative au vote du BP en 2024. Un vote du BP qui n'est pas validé, c'est un peu comme le vote du gouvernement, en fait, le vote de l'État. La machine ne peut plus fonctionner.

S : Si le budget n'est pas voté, la machine s'arrête de fonctionner. C'est-à-dire que tu n'affectes pas les crédits publics permettant à l'établissement de fonctionner. Donc, symboliquement, s'opposer à un BP, c'est viser une sorte de blocage de la machine. Je reviens à ce que je disais, c'est-à-dire que je travaille actuellement à la création de conditions de nouvelles négociations pour augmenter l'assiette des contributions, augmenter le nombre d'entités publiques qui composent l'EPCC. Ça reste du billard à trois bandes. C'est-à-dire que demain, encore une fois, au regard du résultat des élections à divers endroits, je peux me trouver dans un contexte qui sera totalement différent du contexte que je connais aujourd'hui.

C : Un peu comme sur ce qui a pu être fait à la Friche Belle de Mai, à Marseille ?

S : On est très loin de la densité de la Friche Belle de Mai. Mais il y a un des bâtiments, une petite halle, consacrée à l'accueil de porteurs de projets dans le champ créatif, avec une logique d'incubation et d'accompagnement pour des plasticiens, des personnes qui travaillent le bois, la sérigraphie. Il y a une approche innovation assez intéressante. L'enjeu, c'est de densifier tout cela.

S : Les préconisations du cabinet qui nous a accompagnés portaient sur le fait d'unifier le pilotage bâtimentaire et le pilotage des ressources humaines et financières. Que l'EPCC devienne l'outil de l'assemblage du projet global, travaillant par délégation à des associations ou des sociétés pour certains aspects. Ça voudrait dire que les subventions perçues aujourd'hui par l'association arrivent demain à l'EPCC. On expérimente déjà la mutualisation : j'ai un salarié mis à disposition de l'association, et deux salariés de l'association mis à disposition de l'EPCC.

C : Selon toi, quelles sont les raisons des baisses de subventions dans le secteur culturel ? Est-ce que tu utiliserais le terme de désengagement des pouvoirs publics ?

S : J'essaie de rester très factuel. Les rapports récents sont clairs : cette année 2025, on a eu des baisses substantielles de financements alloués à la culture. Ça a baissé dans beaucoup de

niveaux de collectivité : les régions, les départements, les intercommunalités, les communes. Il y a deux raisons principales.

S : La première raison, c'est que les collectivités font face à un niveau de contrainte inédit. Elles ont à faire des arbitrages, à réduire leur budget. Et très souvent, la réflexion part quasiment systématiquement de : qu'est-ce qui nous incombe de manière obligatoire, de manière réglementaire, de manière législative, et qu'est-ce qui relève du volontarisme politique ? La question culturelle, dans le cadre de la loi, ça n'est pas une compétence obligatoire. C'est une notion de responsabilité partagée dans le cadre de la loi NOTRe, Article 103 : l'État et les collectivités conjointement agissent en faveur de la culture au regard d'une responsabilité partagée. Point. La loi ne dit pas plus que ça.

S : Et donc à un moment d'hyper-contrainte, on tape avant tout sur les politiques volontaristes. Les collectivités ont des ressources qui baissent très souvent, et notamment les fameuses dotations de l'État. Quand la ville de Nancy se voit dire que l'État va lui verser 20 millions en moins l'année prochaine, elle doit répercuter ça sur son propre budget. Et donc elle fait des choix, malheureusement.

S : La deuxième raison, c'est une raison politique. À plein d'endroits, aujourd'hui, on a des élus qui assument de dire qu'investir dans la culture, c'est devenu une charge et non plus un investissement. Il y a 15 ans, la société civile se serait organisée et serait descendue dans la rue, à mon avis, pour la défense du service public culturel. Aujourd'hui, ça n'est plus un objet de débat. On remet la question sur la dette, le niveau d'endettement : la culture est un objet à faire financer par le privé, point barre.

S : Pour moi, la question culturelle aujourd'hui, bien malheureusement, n'est plus un objet de débat politique. Il y a une responsabilité de la part des politiques, notamment de gauche, de ne pas s'emparer de cette question, de nos missions, de l'intérêt du secteur culturel. Est-ce qu'il n'y a pas aussi de notre côté, de la part des acteurs du secteur, une forme de responsabilité, de déficit d'autoréflexion sur ce qu'on a fait et ce qu'on n'a pas fait ? Je pense que si. On ne s'est pas assez battu. On n'a pas assez expliqué, valorisé ce qu'on fait. Et on s'est peut-être habitués à l'argent public.

S : Sur le désengagement à l'échelle nationale, je ne l'appelle pas désengagement. Je dirais : une contrainte budgétaire avec des répercussions multiples sur les niveaux de collectivité. Et

on a parfois une logique : à des endroits, il y a eu un désengagement volontaire. Il y a des lieux où des majorités politiques décident explicitement de moins investir dans la culture. Ça, ça existe. Et il y a des désengagements locaux qui résultent de la cascade de contraintes dont on parle.

C : Comment vous traitez les questions autour de la transition écologique dans ce contexte ?

S : Quand je suis arrivé, j'ai redéfini le projet. J'ai installé quatre engagements sociétaux, incontournables pour notre fonctionnement interne et pour les briques de notre projet. Ces quatre engagements concernent l'inclusion, l'égalité, la citoyenneté et l'écologie. J'ai demandé qu'on réfléchisse pour chaque action produite, pour chaque point de fonctionnement de la maison, à passer au tamis de ces quatre engagements. On a travaillé à un plan d'action IECE à l'interne. Ça concerne le bâtimentaire, le fonctionnement interne, la RH, mais aussi la façon dont on programme, dont on accompagne les groupes, dont on crée du soutien à la création, dont on pense l'action culturelle.

S : On a fait un bilan carbone. On voit bien que la question des mobilités, c'est le premier poste, le premier sujet qui arrive. On essaie de faire émerger une solution plus verte pour les mobilités des usages et des publics : on valorise à fond les transports en commun et la mobilité douce. On a fait un gros audit énergétique sur le bâtiment. On travaille la communication responsable, la rationalisation des déchets. Et on a fait des choix forts sur les achats : on évite l'achat neuf, on passe par le reconditionné, l'occasion, on travaille avec des structures de l'ESS.

S : Sur la programmation, on essaie de valoriser les tournées écoresponsables. On a aussi un gros chantier bâtimentaire prévu pour que L'Autre Canal devienne un bâtiment beaucoup moins consommateur. On a obtenu un financement du ministère de la Culture dans le cadre du Fonds vert.

S : La question écologique, c'est avant tout une question culturelle, une question de rapport aux choses, une question de représentation du monde, de choix de société. Et c'est vraiment de notre responsabilité, en tant que porteurs de projet culturel, de l'appréhender pleinement. On l'a faite notre. On en a fait un marqueur fort de notre projet. Avant, c'était l'affaire d'une seule personne ici qui dans son coin devait traiter le sujet sans que stratégiquement ça soit pensé à l'endroit de la direction. Aujourd'hui, j'ai installé un demi-poste consacré au pilotage

de la démarche, mais avec l'impératif que ça ruisselle à l'endroit de chaque salarié de la maison.

C : À quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

S : C'est une très bonne question. Qu'est-ce qu'on va être dans 5 ans, 10 ans, 20 ans ? Si on n'essaie pas de se projeter, même si c'est difficile, on loupe la question de l'histoire qu'on a à écrire. Il y a beaucoup de sujets qui sont déjà là et qui sont à structurer. Pour moi, la question des musiques actuelles doit être pensée au prisme d'enjeux territoriaux, beaucoup plus qu'aujourd'hui. Comment on fait en sorte que ça existe en des endroits où ça n'existe pas encore ? Ça ne peut se travailler qu'au prisme d'enjeux territoriaux : implication de nouveaux élus, intégration dans le cadre de nouvelles politiques, au plus près du périmètre communal et intercommunal.

S : Moi, je crois beaucoup à l'intercommunalité culturelle. Elle est très peu structurée, très peu investie, insuffisamment. C'est la bonne taille de collectivité pour travailler aujourd'hui en proximité. On a un nombre énorme de communes en France, pour la plupart très petites, sans moyens financiers, sans moyens humains. Les intercos, ces espaces de mutualisation et de projet politique à l'échelle d'un territoire de bassin de vie, me semblent bien plus pertinentes que les communes. Et aujourd'hui, c'est une notion qui est balbutiante.

S : Je pense qu'il serait bon d'insister sur cet impératif pour chaque territoire intercommunal de décrire son projet culturel de territoire, dans lequel on puisse travailler des dynamiques de diversité culturelle et notamment de présence des musiques actuelles. Depuis la pratique amateure jusqu'à la pratique pro. Qui dit pratique amateure, dit enseignement artistique, transmission. Moi, dans l'idéal, je rêverais que la notion de projet culturel de territoire devienne presque incontournable, dans une logique d'assemblage collectif entre les différents acteurs publics, avec la présence et le soutien de l'État, des régions, des départements, en impliquant les intercommunalités elles-mêmes.

S : En 2035, je souhaite que L'Autre Canal soit davantage orienté à l'endroit de l'accompagnement d'acteurs du territoire et dans la définition d'un cadre de politique publique, plus que vers la seule production de concerts. On a un vrai rôle à jouer dans la structuration territoriale. J'arrive à Nancy et je fais le constat que les moyens pour la culture à

l'échelle de la métropole sont insuffisants, insuffisamment coordonnés. Il y a beaucoup de choses qui se font en silo, sans vraiment de logique d'ensemble. Je pense qu'on a là un vrai rôle à jouer, à nous de le prendre.

Entretien avec Christophe Ernoul

Conseiller action culturelle et musiques actuelles, DRAC PACA

30 septembre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Quelle est l'évolution des financements culturels, notamment sur les musiques actuelles, au niveau de la DRAC ?

CE : Frédéric Mitterrand, ministre en 2011, a été le premier à mettre en oeuvre un plan SMAC doté de 2,6 millions d'euros. L'objectif était d'implanter au moins une SMAC par département d'ici 2015 et d'atteindre 100 SMAC labellisées contre 70 à l'époque. Ce plan a permis d'accompagner les opérateurs pour la labellisation et de monter les planchers à 100 000 euros (ils étaient à 75 000 euros avant). Puis il y a eu, il y a deux ans, un nouveau plan SMAC pour réévaluer les aides, car la vie avait augmenté et tous les coûts avaient augmenté. En PACA, cela a permis des hausses significatives : la Jmy, un petit club, a gagné 40 000 euros pour passer à 140 000 euros. Donc, on est plutôt dans la progression sur les plans SMAC successifs.

CE : Pour ce qui est des aides aux boîtes de production et de l'accompagnement des groupes, on a une espèce de constance. On n'a pas eu de nouveaux entrants, on n'en a pas sorti : on n'a pas progressé non plus. Il y a aussi les dispositifs ponctuels comme l'été culturel, qui ont permis à des artistes de se faire payer des résidences et des temps de création. Le Makéda a envoyé pas mal de groupes sur le territoire régional. Globalement, on a plutôt une augmentation de l'aide au secteur des musiques actuelles en région.

C : La DRAC par région dispose-t-elle d'une enveloppe spécifique ou d'une enveloppe globale ?

CE : Chaque automne, il y a ce qu'on appelle les conférences budgétaires : toutes les DRAC, tous les services déconcentrés de l'État, font remonter leurs besoins de fonctionnement pour l'année suivante. Une fois synthétisés par le ministre, ces besoins sont défendus devant les députés, arbitrés par le Premier ministre, puis votés par le Parlement en décembre. Bercy débloque ensuite l'argent et l'envoie aux DRAC. L'enveloppe reçue est compartimentée en trois grands programmes : le patrimoine, la création artistique (programme 131), et l'action culturelle. En PACA, pour simplifier, on reçoit environ 60 millions d'euros répartis à peu près équitablement entre ces trois volets, soit 20 millions chacun.

CE : Au sein de chaque programme, il y a ce qu'on appelle la fongibilité des crédits : les crédits destinés aux musiques actuelles peuvent basculer au théâtre, et restent au sein du même programme. C'est une disposition qui existe depuis la loi de finances de 2001. Cela signifie que si des structures ferment et libèrent des crédits, ces crédits peuvent être réalloués à d'autres opérateurs, pas nécessairement dans le même sous-secteur. On a perdu le Kféquoi (50 000 euros), le Moulin qui fermait au 1er juillet (37 500 euros), l'AMG (30 000 euros). Ca fait environ 110 000 euros de crédits libérés. Mais mon directeur m'a dit : « très bien, mais j'en ai besoin pour l'Opéra de Nice. » Donc, en PACA, on pourrait dire que les budgets pour les musiques actuelles sont en baisse, mais on nous répondra que le budget création artistique, lui, n'est pas en baisse.

CE : Et c'est exact : le programme création artistique n'a pas été touché à l'échelle nationale. Rachida Dati, sur ce point, n'a pas menti : elle disait systématiquement que les crédits du ministère de la Culture ne sont pas en baisse. Elle n'a pas touché au programme création. Par contre, elle a pilonné d'autres programmes, notamment l'action culturelle.

C : Sur 2025, avez-vous rencontré des contraintes budgétaires spécifiques ?

CE : Les contraintes, on ne les a pas eues sur le programme création, on les a eues sur l'action culturelle. On avait 1,6 million en début d'année, et on nous menaçait de nous donner 800 000 euros. Heureusement, en rentrant de congé, j'ai appris que la part avait été reversée, donc on n'a pas perdu autant qu'on imaginait. Mais cette baisse à mi-parcours a concerné tous les secteurs : spectacle vivant, arts visuels, livre et lecture, festivals, cinémas, actions territoriales. On a dû réduire de moitié notre budget été culturel, par exemple. On essaie de trancher plutôt sur les plus gros subventionnés en se disant que ça leur fait moins mal. Mais certains financements sont intouchables pour des raisons politiques.

CE : La situation particulière de 2025 s'explique aussi par la succession de gouvernements : quand il n'y a pas de budget voté au 1er janvier, on part sur une reconduction, et c'est ensuite, via la fongibilité des crédits, que les baisses surviennent. C'est pour ça que le secteur création n'a finalement pas été touché.

C : Comment travaillez-vous avec les structures culturelles du territoire ?

CE : On a un panorama qui est relativement figé. Sur les labels, je n’arrive pas à faire rentrer un nouveau label dans les Alpes-Maritimes. Sur le territoire des Alpes du Sud (04, 05 et le nord

des Alpes-Maritimes), on n'a personne. La Capsule à Manosque, le directeur est parti, la chargée de mission aussi. Le Kféquoi a disparu. La MJC Picaud aussi. La seule demande effective, c'est Panda à Nice, mais les crédits ont été réabsorbés par l'Opéra de Nice.

CE : Le comité d'experts de la DRAC est un dispositif d'aide au temps de création et au répertoire. On soutient une vingtaine de compagnies conventionnées toutes disciplines confondues, dont 5 environ en musiques actuelles. On fait une dizaine d'aides au projet par an, dont 2 ou 3 max en musiques actuelles. Et c'est très peu varié : on a rarement de l'électro, jamais de hip-hop, on reste plutôt sur la chanson. La difficulté, c'est que les experts autour de la table évaluent avec des critères esthétiques hautement exigeants sur d'autres répertoires. Un défaut de rythme sur une reprise, une vidéo trop brouillonne, et le dossier est torpillé. J'ai dû porter certains dossiers à bout de bras pour qu'ils passent.

CE : Il faut dire que le comité d'experts de la région est beaucoup plus ouvert et varié. Tout le monde se bat à la région, ce qui nous fait de l'ombre. La région a dissocié musiques actuelles, musiques du monde et musiques savantes ; nous, tout est dans tout autour d'une même table. Donc on a peu de projets en musiques actuelles avec les outils suffisamment solides pour notre dispositif.

C : Est-ce que tu observes un glissement vers une logique d'appel à projets ?

CE : Oui, à fond. Les appels à projets ont l'avantage de faire émerger des choses qu'on n'aurait pas vues autrement. Grâce à l'été culturel, aux spectacles jeunes publics dans les campings, on arrive à repérer à peu près tout ce qui se fait en dehors des grosses villes. Moi, je trouve ça bien. Mais je comprends ce que ça coûte aux associations : remplir un dossier, c'est comme acheter un billet de loto. Le temps de réponse est très court, il faut mobiliser des artistes par rapport à leur agenda, faire des promesses, et à un moment, on te dit non. Moralement, c'est rude. Ça oblige à avoir un poste d'administrateur en quasi-permanence.

CE : Sur le contrat de filière, le bilan est mitigé. On a créé un système qui permettait à des opérateurs déjà connus de trouver un complément. Là où on espérait quelque chose de totalement original par rapport à nos politiques habituelles, on a fait un semblant de coopération. Certaines étaient juste des ententes pour faire circuler des groupes qui auraient circulé de toute façon. Et dès qu'on arrête, ça s'arrête. On ne peut pas avoir une politique publique de mise sous perfusion permanente. Les dégâts après sont encore pires.

CE : Ce qu'on essaie de mettre en place pour le prochain contrat : une mutualisation de postes d'administrateurs en milieu rural, de manière expérimentale avec la sous-préfecture des Hautes-Alpes. L'idée, c'est qu'au lieu que cinq associations aient chacune 5 000 euros pour payer une prestation de service ponctuelle, on regroupe ces enveloppes sur un vrai poste permanent, polyvalent, travaillé avec plusieurs structures. On a mobilisé le département. Si ça marche, on le généralisera. L'enjeu dans les territoires ruraux, c'est aussi de faire venir les gens et de les faire rester.

C : Comment accompagnez-vous les structures dans les transitions importantes (écologique, sociale, numérique) ?

CE : Le ministère commence à dire : adhérez à telle charte, mettez tel chapitre dans vos conventions, et si vous n'êtes pas en ordre de marche, on arrête tout. C'est ce qui est en train de se faire sur toutes les nouvelles conventions des établissements labellisés : il y a des engagements sur la transition écologique à prendre et à tenir. On ne fait plus de CPO maintenant s'il n'y a pas ça. C'est l'État qui trace les grandes lignes. Les conseils régionaux et départements peuvent avoir leurs propres exigences en parallèle.

CE : La question de la gouvernance m'occupe beaucoup. Les musiques actuelles sont une des professions où il y a le plus de souffrance au travail. On y va par passion, souvent depuis le bénévolat, les salaires ne sont pas élevés, l'environnement des festivals crée une tension permanente. Un conseil d'administration bien armé, avec du recul et de la distance, qui accompagne la direction, me semble primordial. Et un président, normalement, devrait accompagner chaque opérateur à chaque rendez-vous institutionnel. Ce qu'on voit presque systématiquement dans les scènes nationales ou les centres dramatiques, mais beaucoup moins dans les SMAC.

C : Comment tu vois l'avenir des labels nationaux dans le contexte qu'on vit ?

CE : Dans ce contexte, si quelque chose reste, ce sont bien les labels ! C'est la vitrine de la politique culturelle de l'État. Et les collectivités se raccrocheront à eux. On l'a déjà vu : le Conseil régional avait tenté de créer ses propres labels régionaux pour les SMAC. Ça n'a pas pris : tout le monde s'est rangé derrière le label de l'État. Un maire peut être demain député ou ministre : ils savent que la seule chose qui perdure, c'est l'inscription dans la loi. Depuis la

LCAP de 2016, la création artistique est dans la loi, et les SMAC sont régies par un arrêté de mai 2017 qui découle de cette loi. C'est ce qui ne sautera pas.

C : Est-ce que tu parlerais de désengagement des pouvoirs publics dans le secteur culturel ?

CE : Le désengagement de l'État, c'est lié à la réduction générale des dépenses : 40 milliards économisées, ça impacte forcément le ministère de la Culture, notamment sur l'action culturelle. Et les collectivités territoriales, parce que leurs dotations de l'État baissent, font des arbitrages. Elles partent de leurs compétences obligatoires. La priorité des départements, c'est le social, l'entretien des routes, les collèges. Pour les régions, c'est la formation professionnelle, l'économie, le tourisme. Par contre, la culture, ils vont se poser la question. Est-ce qu'on y va ? Est-ce qu'on n'y va pas ? La culture, compétence facultative, passe après.

CE : Il n'y a pas de volonté affichée du gouvernement actuel de réduire drastiquement. Rachida Dati a même rudement défendu son budget contre Gabriel Attal. Ce sont les collectivités qui font des choix autonomes. Les Pays de la Loire ont décidé de réduire très fortement leur engagement culturel : ce n'était pas une recommandation de l'État. La région PACA, elle, a enlevé 10 % à tout le monde au-dessus de 25 000 euros de subvention : une politique moins brutale, mieux défendue, mieux passée. Il y a une disparité forte selon les territoires et les majorités politiques en place.

C : Quels seraient les outils ou les leviers pour préserver un tissu culturel diversifié dans les années à venir ?

CE : Ce qui me manque le plus, c'est la formation professionnelle des chargés de diffusion. C'est un métier que personne n'apprend formellement, et pourtant c'est totalement indispensable. Un bon chargé de diff, c'est un représentant de commerce : il va vendre le catalogue, mais à un moment, il va aussi dire, ça suffit, donne-moi autre chose à vendre. Ça hisserait le niveau artistique des catalogues. On manque de structures de production solides, et mieux former les chargés de diff serait un levier réel.

CE : Ce qui me pose un problème aussi, c'est l'inégalité entre les créateurs. Les plasticiens, notamment, sont très mal accompagnés comparé aux artistes du spectacle vivant. Quand un plasticien n'est pas en résidence ou ne vend pas ses ouvres, il ne gagne rien. Un musicien a le chômage entre deux concerts, le transport et l'hébergement payés. Le plasticien se retrouve sur les trottoirs de la Côte d'Azur l'été pour survivre. Du coup, des plasticiens se mettent à se

payer en cachets via le régime de l'intermittence, ce qui crée des tensions dans le secteur du spectacle vivant. Si j'avais un axe pour une politique culturelle renouvelée, ce serait plus de justice entre les créateurs : soit l'intermittence pour personne, soit l'intermittence pour tous.

Entretien avec Stéphane Krasniewski

Directeur des Suds à Arles — Président du SMA

1er octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Avec les Suds, est-ce que vous avez subi des baisses de subventions ces dernières années, notamment en 2025 ?

S : Les Suds ont d'entrée eu un lien privilégié avec les collectivités. C'est le maire d'Arles de l'époque, Michel Vauzelle, qui a donné l'impulsion à Marie-José, qui a créé le festival en 1996. La dimension est à la fois politique — s'inscrire dans la continuité de la conférence de Barcelone, considérer l'espace méditerranéen comme un espace culturel unique — et ancrage local, territorial, aménagement du territoire. Ces deux dimensions justifiaient d'emblée un lien ancien avec les collectivités.

S : Quand je suis arrivé en 2004, les financements publics représentaient 50 % d'un budget de 600 000 €. Aujourd'hui, on est à 1 350 000 € et les subventions ne représentent plus qu'un tiers, 35 %. Sur cette période, il y a eu pas mal de fluctuations.

S : En 2015, au moment de l'alternance, on perd la subvention du département — 120 000 €, soit 12 % du budget d'un seul coup. La raison principale : le pays d'Arles refuse d'intégrer la métropole, Martine Vassal réoriente les budgets vers la métropole. Cette compensation était quasiment fortuite : elle ne résultait d'aucune concertation entre financeurs. Une montée en puissance du ministère de la Culture est venue compenser cette perte.

S : En 2025, on subit 10 % de baisse de la région PACA — son discours annonçait −10 % pour les subventions supérieures à 80 000 €, −5 % entre 30 et 80 000 €, aucun impact en dessous. On était à 180 000 €, on perd 18 000 €. Et là aussi, presque compensé grâce à des projets développés avec la SPEDIDAM. La masse d'argent public ou assimilé reste dans le même étiage.

S : Mais si on est un peu objectifs : le montant des subventions attribuées aux Suds n'a pas évolué depuis une quinzaine d'années. On s'estime chanceux de ne pas avoir été coupés, ou que les coupes aient été compensées. Mais compte tenu de l'inflation, c'est quand même une baisse relative. 450 000 euros d'argent public qui ne font plus que 35 % là où ils faisaient 50 % il y a vingt ans : c'est ça, la réalité.

C : Sur le reste des recettes, comment ça se répartit ?

S : Le bar est assez faible chez nous : on a une multitude de scènes réparties dans la ville, et seulement deux espaces avec bar — le théâtre antique et notre scène de nuit. Les recettes de billetterie représentent un peu moins d'un tiers. Les stages et masterclasses que l'on organise sont une ressource importante, autour de 15 %. Le mécénat, c'est autour de 10 %. Et le reste, ce sont les actions d'EAC, financées à moitié-moitié public-privé, avec une part non négligeable de fondations privées.

S : On a augmenté les tarifs. Et heureusement aussi, la fréquentation s'est améliorée pour nous. Mais si on veut continuer d'être accessible au plus grand nombre, on ne peut pas non plus augmenter le tarif ad vitam. Et même si on le faisait, on se couperait certainement d'une partie du public. Donc, on est dans cette espèce de paradoxe où les recettes ne couvrent plus les charges.

S : Sur le mécénat : il est plus facile d'en obtenir sur des actions culturelles que sur un festival de musique du monde. Nos têtes d'affiche sont relativement confidentielles. Quand on parle au Crédit agricole de Fatoumata Diawara, ça ne leur parle pas. En revanche, si on leur dit qu'on fait un grand chœur avec 250 écoliers du pays d'Arles, ils nous demandent s'ils peuvent distribuer des stylos à la fin. C'est ça, la réalité du mécénat. Des entreprises qui veulent communiquer, inviter leurs clients, être en contact avec le politique.

C : Quelles conséquences sur les choix artistiques et économiques ?

S : Soit on réduit la voilure, soit on se diversifie. Aux Suds, on fait un peu des deux. Réduire les charges, c'est compliqué. Notre budget technique représente un peu moins d'un quart du budget — 25 % environ. Par rapport aux festivals qui montent tout de A à Z et se retrouvent à 40 % de charges techniques, on a moins de marge de ce côté-là. Le théâtre antique est déjà en place, l'accueil a été prévu il y a 2 000 ans. La communication, on reste à 10-15 %, c'est la norme. Il n'y a pas vraiment de volant pour réduire les charges.

S : Sur l'artistique, je m'interdis d'aller sur des têtes d'affiche côté variété, ce qu'on a pu faire par moment. Des tarifs qui nous obligeraient à mettre l'entrée à 70 euros : on s'y refuse.

S : L'inflation qu'on subit, c'est la conjonction de trois facteurs. Il y a l'inflation naturelle de 2-3 %, que tous les secteurs subissent. Il y a une inflation liée aux tensions spécifiques à notre

secteur — la sécurité, la technique, certains techniciens, l'hébergement, le tourisme. Et il y a une inflation d'ordre spéculatif, celle des cachets d'artistes. Ces trois facteurs se cumulent et ne peuvent pas être compensé entièrement par les recettes. Le CNM a publié une étude en juillet 2025 montrant qu'en 2024, les charges ont augmenté de 6 % quand les recettes n'augmentaient que de 4 %. Deux points de rentabilité qui s'envolent chaque année.

S : On a fait le choix de se recentrer sur nos esthétiques, d'affirmer encore plus fortement nos valeurs. Le festival devient un refuge, un lieu de quête de sens. Ce besoin de se retrouver est extrêmement fort. Cela illustre le schisme qui s'opère entre des manifestations centrées sur le divertissement et celles qui essaient de construire un autre rapport au public, au territoire, à la filière. Il faut encore décupler nos engagements et être peut-être un peu plus radical dans nos choix.

C : Est-ce que la situation remet en cause votre mission de service public ?

S : Il faut distinguer. On a la chance d'être soutenus par le ministère de la Culture, dont le DGCA a un regard attentif à ce qu'on fait. Les charges d'administration sont convaincues par ces missions d'intérêt général. En revanche, du côté du politique, il faut chaque année remonter au créneau pour réexpliquer qu'un festival comme le nôtre, ce n'est pas qu'un outil de marketing territorial. C'est aussi un outil de façonnage du territoire — on ouvre de nouveaux lieux, on crée du lien entre habitants et communautés. C'est un outil d'émancipation individuelle. Et c'est un outil de structuration de la filière, parce qu'on accompagne l'émergence.

S : C'est parfois difficile de faire passer ça auprès d'élus qui peuvent être tentés par la simplification et le côté utilitariste de la culture.

C : Selon toi, quelles sont les raisons de ces baisses de subventions ?

S : Je pense qu'il y a une perte de sens, et que nous en sommes aussi responsables. On n'a plus su expliquer ce qu'on faisait. On s'est laissé enfermer dans des fonctions utilitaristes. Je pense à la tribune d'Ariane Mnouchkine, en juin 2024, qui demandait « Mais qu'est-ce qu'on a fait ?». Elle a été prise de face par des acteurs culturels déstabilisés alors que le RN était aux portes du pouvoir. Mais il y a du vrai dans ce qu'elle dit.

S : On porte notre part de responsabilité. Et tant qu'on n'aura pas le recul nécessaire pour reconnaître nos défauts, les mêmes causes reproduiront les mêmes effets. Il y a un fossé qui s'est creusé entre le public qui fréquente les théâtres et les salles d'aujourd'hui et celui qui fréquentait les théâtres et les salles il y a 30 ans. L'objectif de démocratisation culturelle tel que défendu par le ministère, il faut reconnaître qu'on n'y est pas complètement

S : Et puis il y a clairement, du côté du politique, un désengagement et un désintérêt pour la culture. Des choix qui ne l'ont pas placée au centre. Il y a la volonté de limiter la dépense publique, qui se traduit par des choix de réduction. Et il y a des choix idéologiques : couper la culture comme le symbole d'une certaine France coupée d'une autre. Un secteur élitiste et privilégié qui ne s'occupe pas de culture populaire. Ce piège culture élitiste / culture populaire, on ne l'a pas vu venir. On ne l'a pas vu parce qu'on se pensait protéger.

S : Dans les musiques actuelles, on est peut-être en décalage par rapport au théâtre ou à la danse. On a une proximité avec le secteur marchand et l'offre de divertissement — on est toujours un peu le cul entre deux chaises. Mais on ne peut pas non plus se désolidariser du secteur culturel. Dans l'articulation du discours, c'est assez compliqué. Et on s'est institutionalisés aussi : la SMAC, c'est un label d'État, des maisons au même titre que les scènes nationales, pas dotées de la même manière, mais avec des murs et des portes qu'il faut pousser. Autant d'obstacles pour des gens qui n'ont pas forcément les codes.

S : Les Suds, à mon grand dam : les scènes payantes sont fréquentées en grande majorité par des gens issus des catégories supérieures. C'est pourquoi on continue d'investir l'espace public, pour organiser ce brassage de la population qui est de plus en plus difficile à réaliser dans des enceintes fermées. Tout l'enjeu, c'est d'amener une première fois des publics qui ne sont jamais venus, pour leur faire comprendre : oui, tu peux venir habiller comme tu veux, tu ne seras pas regardé comme un animal exotique. Les musiques actuelles, les musiques populaires, elles permettent ça. On a une carte à jouer à cet endroit-là.

C : Comment traitez-vous les questions autour de la transition écologique ?

S : Le festival s'est engagé dans une démarche d'écoresponsabilité dès 2008-2009, grâce au programme Agir de la région. On a commencé par les éco-cups et les toilettes sèches — et le travail de sensibilisation du public, dans un contexte semi-rural, a été dur. Puis on a progressivement supprimé les bouteilles d'eau en plastique, banni le plastique à usage unique.

S : On s'est aussi investi dans le projet Déclic — décarboner le live collectivement — initié et porté par la FEDELIMA et le SMA. Il s'agissait de réunir dix-huit structures (salles, producteurs, festivals de musiques actuelles) pour mutualiser des bilans carbones. Si chacun fait son bilan carbone, ça va être super pour les cabinets de consulting, ça va absorber une masse d'argent colossale, et on va tous arriver aux mêmes conclusions. Donc, essayons de mutualiser tout ça pour aboutir à des conclusions partagées.

S : Ce qui me semble essentiel : l'élan initial a été impulsé par le politique — la vision de faire des festivals du territoire, des modèles, des formes de laboratoires pour expérimenter de nouvelles formes de consommer. Sans cet élan, on n'aurait jamais obtenu ce qu'on a obtenu sur les pratiques. Et maintenant, on se demande en même temps si les pouvoirs publics vont continuer à exiger des efforts écologiques tout en coupant les budgets — ce qui crée une injonction contradictoire réelle.

C : Face aux incertitudes budgétaires, quels leviers ? Et quels outils pourraient aider les structures ?

S : Du côté charges : s'interdire d'aller au-delà de certains cachets, travailler l'identité de la manifestation de manière à faire de cette limitation une force. Il y a aussi des solutions de répétition calendaire — se déplacer en septembre, éviter les grosses chaleurs, des hôtels moins chers. On peut faire des économies d'échelle par réplication d'événements, ou supprimer une scène, un jour, voire une édition sur deux. Certains le font déjà.

S : On peut aussi augmenter les tarifs, mais on arrive un peu au bout. Et si on le faisait encore, on se couperait d'une partie du public. Le volant d'augmentation des recettes propres est limité, si on veut rester accessible. C'est un paradoxe : les recettes ne couvrent plus les charges.

S : Le développement horizontal : programmer à l'année à l'invitation d'autres structures, développer l'action culturelle et la formation tout au long de l'année. On est Qualiopi. On travaille aussi sur une plateforme numérique pour les stages. Le développement vertical, c'est l'exemple de Marsatac, qui crée une agence de booking, fait de la prod, agit sur tous les maillons de la chaîne de valeur. Ce qui est sûr, c'est que le festival, qui avant permettait de dégager une marge pour financer des projets à côté, c'est un peu inversé : ce sont les projets d'à côté qui viennent financer le festival.

S : Sans ces contraintes budgétaires, jamais on n'aurait réussi à se mettre d'accord avec les Rencontres de la Photo d'Arles pour mutualiser des supports de com, pour mutualiser des circuits de diffusion. Or c'est ce qu'on arrive à faire maintenant. Mais il faut aussi constater que les pouvoirs publics organisent le démantèlement des outils de mutualisation existants : les régies de mise à disposition de matériel disparaissent. Leur parc matériel a été mis aux enchères, pour un gain ridicule. On nous incite à mutualiser et, dans le même temps, on démantèle les outils qui existaient. C'est une injonction contradictoire.

S : J'ai une idée moins aboutie, inspirée de Marseille-Provence 2013 : une structure adossée à la Chambre de commerce, chargée de collecter du mécénat territorial. Pendant Marseille-Provence Capitale européenne de la culture, une structure avait agrégé les financements privés du territoire pour les flécher vers les projets culturels. Ce n'est pas con. Le mécénat renforce souvent les inégalités territoriales. Il vaut mieux organiser le Cabaret Vert à Charleville-Mézières qu'organiser les Suds à Arles. À Arles, il n'y a pas d'entreprise. Une structure de péréquation territoriale permettrait d'orienter les dons vers des projets méritants mais invisibles pour les entreprises — ce serait un outil de redistribution et de dynamisation, pas seulement une tontine.

S : L'outil clé, c'est le CNM via la taxe sur la billetterie, qu'il faut redoter pour qu'il remplisse ses missions de redistribution à plein. Ça veut dire déplafonner la taxe. Là, au-dessus de 53 millions d'euros, la taxe sur la billetterie repart à Bercy — c'est écrêté. Cette année, on a collecté 58 millions : 5 millions repartent à Bercy.

S : Mais il y a un double effet. Sur chaque euro de taxe perçu, 60 centimes sont reversés en aide automatique aux entreprises. Ces 5 millions reversés à Bercy génèrent donc une obligation du CNM de reverser 60 % — soit 3 millions — en aide automatique. Comme cet argent n'est plus dans la caisse, le CNM doit prendre ces 3 millions sur les 40 % d'aides sélectives. Résultat : non seulement 5 millions partent à Bercy, mais en plus les commissions sélectives — com-festival, com-salle, com-tournée — se retrouvent minées de 3 millions supplémentaires. C'est un double effet qui écrase les structures les plus fragiles.

C : À quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

S : Je pense à la transmission et à la pratique. Les SMAC sont au cœur de ça, mais il y a des liens à repenser entre les conservatoires et les outils de diffusion et de création. La mutation n'est pas achevée partout — dans certains territoires, elle n'a pas encore commencé.

S : Il y a aussi la question de la présence des musiques actuelles dans l'espace public, à repenser. Ça passe par la réforme du décret son, par la collaboration entre les différents acteurs du spectacle vivant.

S : Et puis il y a la question des droits culturels. C'est un axe de développement fondamental, qui devrait être au cœur de tous les projets. C'est par les droits culturels qu'on rend visibles toutes les composantes de la société et qu'on leur permet de s'exprimer. Ce sont des piliers qui préexistent mais qui sont parfois un peu oubliés.

Entretien avec Aurélie Hannedouche

Directrice du Syndicat des Musiques Actuelles (SMA)

6 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Le SMA alerte depuis quelques années sur les baisses de subventions publiques. Est-ce que vous observez une accélération sur 2025 ?

A : Tu peux te reporter à notre enquête sur les coupes budgétaires qu'on a diffusée mi-avril 2025. On y montre qu'effectivement ça s'accélère. Du côté des régions seules, on était à plus de 66 millions d'euros de coupes cumulées en avril — et à ce moment-là, les villes et les départements n'avaient pas encore tous voté leur budget. En ajoutant les baisses des villes, des départements, de l'État, des organismes de gestion collective et du Centre national de la musique, on est facilement à plus de 200 millions de coupes. C'est massivement amplifié cette année.

A : Ces baisses peuvent être de deux natures. Parfois elles sont idéologiques. Parfois elles sont simplement pragmatiques : les collectivités n'ont pas d'autre choix que de couper là où ce ne sont pas des dépenses obligatoires. Et les 200 millions portent sur la culture au sens large — il n'était pas possible d'aller dans le détail au niveau des musiques actuelles uniquement.

C : Y a-t-il des financements ou des structures plus fragilisés que d'autres ? Des distinctions par ligne budgétaire ou par type de structure ?

A : Ce qui est sûr, c'est que l'État a tendance à concentrer ses financements sur les structures labellisées pour essayer de les pérenniser. Pour ce qui nous concerne, ce sont les SMAC. Les salles non labellisées, c'est de plus en plus dur.

A : Sur les lignes budgétaires, La 131, donc la ligne création au niveau du ministère, elle a été préservée cette année. En revanche, on voit que la 361, donc transmission des savoirs et démocratisation, tout ce qui est actions culturelles, c'est de plus en plus touché. Et on voit que c'est la même chose du côté des collectivités. Sur l'EAC, on assiste à une multiplication des appels à projets, mais les financements pérennes en fonctionnement se rarifient. Les chargés d'actions culturelles passent désormais plus de temps à répondre à des appels à projets — facilement 20, 30, 40 par an — qu'à faire de l'action culturelle.

C : Quelles conséquences concrètes observez-vous sur les structures que vous représentez ?

A : L'État a tendance de plus en plus à concentrer ses financements sur les structures labellisées, pour essayer de sauver, de pérenniser ces structures-là. Et on voit que pour les salles qui ne sont pas labellisées, c'est quand même de plus en plus dur. Même pour les SMAC, on observe de moins en moins de prise de risque. Avant l'amendement SMAC, des salles raccourcissaient leurs saisons, arrêtaient de prendre des risques sur l'émergence. Ça va un peu mieux du côté des SMAC depuis l'amendement 2024 et les crédits "mieux produire, mieux diffuser" 2025. Mais les collectivités descendent en parallèle, donc ce n'est pas non plus la folie. Du côté des festivals : raccourcissement, parfois une scène en moins, moins de prise de risque.

A : Le problème, c'est qu'on a simultanément des charges qui augmentent : inflation, énergie, coûts des cachets. L'explosion des cachets des têtes d'affiche concerne 3 à 5 % des artistes. Ça pose des questions sur le renouvellement artistique pour tout le reste.

A : Nous, cette année, on a perdu 20 adhérents, ce qui n'est jamais arrivé à cette échelle-là. Il y a 20 structures qui ont arrêté d'adhérer parce qu'elles ont disparu. 20 sur 600, ce n'est pas anodin. Ce ne sont pas des gens qui ne trouvaient plus leur compte au SMA, ce sont des structures qui ont arrêté, qui sont en train d'arrêter. On a encore le festival Amapola dans les Yvelines qui arrête après très peu d'éditions. Woodstower à Lyon est en liquidation judiciaire. On n'est plus juste à dire, au secours, ça va bientôt péter. Ça pète.

C : Observez-vous des inégalités territoriales, une différence entre milieu urbain et milieu rural ?

A : Pas spécifiquement sur cet axe-là. On ne peut pas dire que les gros festivals s'en sortent mieux que les petits. En revanche, il y a clairement des géographies qui souffrent davantage. En Pays de la Loire, la décision de la région de tout couper, cumulée au fait que le département de Loire-Atlantique est en grande difficulté financière, fait que ceux qui sont en Loire-Atlantique subissent une double peine. Même chose dans le département de l'Hérault, qui a également tout coupé. Il y a des collectivités qui sont allées beaucoup plus loin que d'autres.

C : Quelles propositions porte le SMA sur ces sujets ? On entend notamment parler du déplafonnement de la taxe CNM.

A : On ne croit pas qu'il y aura davantage de crédits budgétaires dans le contexte actuel. Ce qu'on demande, c'est que l'argent généré par la filière musicale reste au sein de la filière musicale — comme c'est le cas dans le cinéma. Dans le cinéma, quand la billetterie cartonne grâce aux blockbusters, la taxe sur la billetterie finance de nouvelles créations, du cinéma itinérant en milieu rural, des salles associatives. Nous, on demande exactement la même logique de péréquation pour la musique.

A : Sauf que la taxe du CNM sur la billetterie est plafonnée à 53,1 millions d'euros. Dès qu'on dépasse ce seuil, la somme excédentaire est décrétée et repart au budget général de l'État. Elle ne revient pas au CNM. Aujourd'hui, on sait qu'on va dépasser les 53 millions, probablement de 5 à 7 millions supplémentaires. Tout ce qui dépasse va à Bercy, alors que ça devrait aller dans les commissions d'aides sélectives — com-festival, com-tournée, com-phono, com-égalité, com-écologie. Ce n'est pas neutre : c'est autant de moins pour des projets d'intérêt général.

A : Et il y a une double peine. Quand on dépasse le plafond, les producteurs, les organisateurs de tournées et de festivals sont toujours légitimes à récupérer leur droit de tirage automatique (60 % de la taxe payée). Sauf que l'argent n'est plus dans la caisse du CNM — il est à Bercy, qui ne paiera pas ce droit de tirage. Pour honorer ces 60 %, le CNM doit donc puiser dans les aides sélectives, qui passent de 40 à 35-30 % effectifs. Non seulement on rend de l'argent à Bercy, mais en plus, les festivals et salles déjà en difficulté auront moins d'argent sur les commissions sélectives en 2026. On essaie de convaincre les parlementaires, mais on attend d'avoir un gouvernement stable pour en parler.

A : Le deuxième sujet, c'est le FONPEPS (fonds pour l'aide à l'emploi pérenne dans le spectacle vivant). Le décret se termine au 31 décembre 2025. Il y a un engagement de repartir en 2026, mais dans quelle marge de manœuvre ? Personne ne décide. On n'a pas d'interlocuteur.

C : Est-ce que tu utiliserais le terme de désengagement des pouvoirs publics ?

A : Ça dépend. Parce qu'en réponse au désengagement de l'Hérault ou des Pays de la Loire, des villes comme Montpellier ou Nantes ont décidé de remonter. La région Normandie et la région Bretagne n'ont pas baissé leur budget, ce qui est une vraie prouesse et un vrai acte militant. Toutes les collectivités ne baissent pas. Il y en a qui se donnent les moyens de rester,

et ça, il faut le noter. On ne peut pas être manichéen. Ce sont des choix de société. Autant certains n'ont plus les moyens, autant d'autres assument de couper.

A : En Nouvelle-Aquitaine, la région a baissé, mais pas sur les musiques actuelles. En Bretagne, elle a maintenu l'investissement mais a baissé le fonctionnement. En gros, ils maintiennent le patrimoine mais baissent la création. Il faut aller regarder dans le détail. Ce n'est pas homogène du tout.

C : Est-ce que vous observez des stratégies différentes de la part de vos adhérents pour diversifier leurs ressources ?

A : Il n'y a pas de recette magique. Si on l'avait trouvée, tout le monde se jetterait dessus. L'idée, c'est de se singulariser, de faire différemment de ce qui est proposé dans les arénas et les stades : avoir des projets assez singuliers, artistiquement, culturellement, sur le territoire. Il y en a aussi qui vont se mettre en pause : le Festival Au Fond de la Rue en Mayenne ne fera pas d'édition en 2026, il vient d'ouvrir un tiers-lieu et réfléchit à ce qu'il peut être en 2027. Chacun essaie de trouver, en fonction de son territoire et de son ADN. Personne n'espère des augmentations de subventions. C'est illusoire et tout le monde l'a bien en tête.

A : Ce que disent les adhérents, c'est que pouvoir échanger avec les pairs, de savoir comment ça se passe chez les uns et les autres, de pouvoir partager des pratiques, des idées, c'est rassurant, un peu comme pendant le Covid, de ne pas rester tout seul dans son coin. On a aussi réactivé l'intersyndicale dans le spectacle vivant subventionné : on se voit tous les quinze jours avec les organisations d'employeurs et de salariés qui négocient la CCNUAC — CGT, FO, Solidaires, Synavis, Syndéac, Forces musicales, Scènes ensembles. Il y a un ennemi commun : les coupes budgétaires et la montée de l'extrême droite.

C : À quoi pourrait ressembler une politique culturelle renouvelée à l'horizon 2030-2035 pour les musiques actuelles ?

A : Je déplore vraiment qu'on coupe sans arrêt sur la ligne 361 et plus globalement sur l'action culturelle. C'est une vision très court-termiste qui va avoir des effets à moyen et long terme. Si on coupe les moyens pour aller chercher les publics, après on dit que la démocratisation culturelle ne fonctionne pas. Plus on va tailler dans ces budgets-là, plus ce sentiment d'abandon et de mépris risque de gonfler. Et plus on va faire le lit de l'extrême droite.

A : Notre travail, c'est aussi de créer du lien social, des sentiments d'appartenance. Quand, devant certains concerts, on intègre des personnes marginalisées — économiquement, socialement — et qu'on les ramène, qu'on leur donne du sens, ça contribue à faire société. Plus on taille dans ces budgets, plus le sentiment d'abandon et de mépris risque de gonfler.

A : Et malheureusement, tout ce qui existe aux États-Unis finit par exister en France. On voit les concerts avec des phénomènes de starification, de show, des prix complètement fous. Le PDG de Live Nation qui dit que le prix des places est encore trop bas — les bras m'en tombent. Moi, j'aurais envie de promouvoir tout l'inverse : une culture du quotidien, accessible, qui ne nécessite pas de se saigner pendant six mois pour se faire un concert. La culture doit pouvoir exister dans une bibliothèque, au coin d'une rue, dans un square. Pas être une exception. Et écologiquement, concentrer tous les efforts sur des événements à grand spectacle avec des feux d'artifice et des 90 000 personnes, ça n'a aucun sens. Il faut garder les proportions.

A : Ce qui est sûr, c'est qu'on a besoin de visibilité. Quand les entreprises, les acteurs culturels n'ont pas de visibilité, ils ne se projettent plus. Pour des co-prods, des co-réalisations au-delà de six mois, tout le monde freine. Les intermittents n'ont pas de visibilité sur leurs heures au-delà de trois mois. Tout le monde est attentiste. Un cap, un peu de hauteur, ça ferait du bien.

Entretien avec un Agent Territorial

Chargé de mission Musique — Département X

8 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

Contexte : entretien mené dans le cadre d'une recherche de master 2 (DPCI, Lyon 2) portant sur les conséquences des baisses de subventions dans le secteur des musiques actuelles. L'interlocuteur est chargé de mission Musique au sein d'un département (Département X) où il occupe ce poste depuis 2019. L'entretien a été anonymisé à la demande expresse de l'interlocuteur, soucieux de la confidentialité des chiffres par opérateur et des propos tenus sur le fonctionnement politique de sa collectivité. Les montants globaux et les pourcentages sont conservés ; les noms de structures, de festivals, de villes et de personnes sont remplacés conformément aux éléments d'anonymisation validés avec l'enquêté. C = enquêteur ; AT = Agent Territorial

C : Comment fonctionne le financement culturel dans ta collectivité, et comment se répartissent tes enveloppes en musique ?

AT : Je commencerais par évoquer les compétences obligatoires des collectivités territoriales. La compétence culturelle, ce n'est pas une compétence obligatoire, c'est une compétence partagée — entre villes, départements, métropoles, régions. Si les collectivités arrivent à fonctionner ensemble, via des dispositifs comme le contrat de filière, on arrive à développer des politiques culturelles. Sinon, chacun raisonne sur son territoire et c'est plus compliqué.

AT : Sur l'enveloppe culturelle du Département X, il y a 14 millions d'euros essentiellement dédiés aux subventions. Sur ces 14 millions, mon enveloppe — la plus conséquente — est de 5 millions d'euros dédiés aux subventions musicales. Sur ces 5 millions, le plus gros opérateur du territoire en musique est le Festival d'Art Lyrique de la Ville B : il me prend 1,5 million. Puis le Festival de Piano de la Ville C, à 500 000 euros. Puis le Festival des Musiques du Monde à 300 000, le Festival International des Cultures à 200 000. Et seulement après arrive le premier festival de musiques actuelles, le Festival des Musiques Actuelles A, à 140 000 euros.

AT : Pendant longtemps, les collectivités ont soutenu des esthétiques qui les rassuraient. Un festival d'art lyrique, un festival de piano — ça les rassure. Plutôt qu'un festival de collectifs trans sur la techno hardcore. Et il faut avoir en tête qu'en tant que technicien, les élus auxquels je m'adresse ont à peu près 70 ans. La plus grosse difficulté, c'est de leur expliquer le délire des musiques actuelles.

AT : Il y a un gros regard de méfiance, surtout sur les musiques urbaines et les musiques électroniques. Je vais te dire une chose qui va rester entre nous : quand je fais des aides à la création sur du rap, j'ai eu des élus qui m'ont demandé à écouter les paroles des chansons pour voir s'il n'y avait pas des formules qu'ils jugeaient offensantes. Pour moi, ça, c'est du régime totalitaire. On n'est pas allés plus loin avec cet élu-là. Mais ça illustre bien cette méfiance vis-à-vis des musiques actuelles, comme si les musiques classiques et du monde avaient une meilleure image.

AT : Sur mes 5 millions, 72 % partent pour des festivals. Le premier festival de musiques actuelles financé est le Festival des Musiques Actuelles A. Le deuxième, c'est le Festival de Musiques Électroniques B, à hauteur de 20 000 euros. Et après, de petits festivals — comme un festival de rock dans une commune rurale (Commune E), à des montants faibles. C'est assez complexe, les financements vis-à-vis des musiques actuelles.

AT : Il y a tout un pan que je travaille depuis six ans : la reconnaissance des collectifs de musique. Ce sont des opérateurs culturels qui ne sont pas du tout accompagnés par les collectivités publiques. Dans la Ville A, il se dit qu'il y aurait une centaine de collectifs. Je pense qu'on est plutôt sur du 60-70. Mais ces collectifs organisent à peu près 300 événements par an. L'offre culturelle est absolument énorme. Et ça fait partie des nouveaux opérateurs qui font changer les pratiques : on va défricher des lieux, on fait les choses différemment. Il y a une nouvelle manière de faire la culture, plus active.

AT : Il y a aussi un manque de formation de certains acteurs des musiques actuelles. Ceux qui se sont construits en dehors de tout maillage institutionnel — dès qu'on leur demande un programme d'activité, un bilan financier, des garanties pour rentrer dans les cases d'une collectivité, ça va très vite les gonfler. Et ils n'iront souvent pas au bout.

C : Comment les budgets de ta collectivité ont-ils évolué ces dernières années ?

AT : Les finances du département proviennent en grande partie des dotations de l'État et des droits de mutation. En 2024, on avait une estimation de 400 millions d'euros sur les droits de mutation et on a terminé aux alentours de 325 millions d'euros. Donc tu as une baisse de 75 millions d'euros, sur un budget global de 1,4 milliard. C'est énorme comme perte. En 2020-2021, il y a eu beaucoup de transactions, donc plus d'argent. Mais avec le Covid, la précarité a

augmenté, le nombre de personnes au RSA a augmenté, et on a donné la priorité à nos compétences obligatoires — le social, les collèges.

AT : Sur l'enveloppe subventions depuis mon arrivée en 2019, la tendance est à la stagnation, voire à la baisse. Mais il faut nuancer : j'ai réussi à augmenter les opérateurs des musiques actuelles. Avant mon arrivée, il n'y avait pas du tout de financement sur le Festival de Musiques Électroniques B, pas sur certains petits festivals. On arrive à bouger les lignes. Mais chaque année, on n'a que 5 % de marge de manœuvre. Parce que 95 % de l'enveloppe est pré-attribuée à des opérateurs qu'on finance au fonctionnement : du jour au lendemain, on ne va pas les arrêter. Donc cette marge de 5 %, c'est pour soit augmenter des opérateurs en qui on croit, soit entrer sur de nouveaux projets.

AT : Le choix fait par l'élu en cas de baisse, c'est de ne pas toucher les opérateurs mais de réduire les opérations qu'on porte en régie directe. Par exemple, notre dispositif de concerts de Noël : 68 dates sur le territoire, 6 productions, 20 000 spectateurs. Cette année, on ne fera que 60 dates et on ne mobilise plus les grandes salles. On a aussi réduit notre dispositif de résidences musicales — une quinzaine de compagnies par an dans un domaine de création artistique — qui nous coûte environ 800 000 euros/an. Il faut maintenant justifier pourquoi on le garde. On sait qu'à un moment, 2026 ou 2027, on ne pourra plus protéger l'enveloppe subvention elle-même.

AT : Depuis 2024, ce 5 % de marge de manœuvre, c'est de plus en plus chaud. Et la plus grosse difficulté des collectivités avec leurs subventions, au-delà du fait qu'elles baissent, c'est d'avoir la capacité à les redistribuer. Il y a des intouchables : certains grands opérateurs culturels, marqueurs de leur territoire, on ne peut pas y toucher. Si on touche, on aura immédiatement des remontées politiques. Donc on préfère ne pas toucher. Et on se rend compte que des opérateurs qui, depuis vingt ans, profitent des subventions des collectivités, continuent à en profiter, pendant que les nouveaux opérateurs peinent à entrer.

AT : On a un dispositif d'aide à la diffusion qui s'adresse aux communes. Chaque année, on fait un appel à projets : 200 candidats, on en sélectionne 100 et on les met dans un catalogue envoyé à toutes les communes adhérentes du territoire de moins de 20 000 habitants. Ces communes peuvent programmer depuis ce catalogue : on prend en charge entre 60 et 80 % du prix de cession. Un artiste à 4 000 €, la commune ne paie que 600 €. C'est un truc de fou

en termes d'offre culturelle. D'autres départements aimeraient reproduire ce dispositif. Quand je suis arrivé, le budget était à 500 000 €, maintenant on est à 800 000 €. La DRAC nous a rejoint sur ce financement parce qu'elle juge le dispositif exemplaire.

C : Est-ce que tu parlerais de désengagement des pouvoirs publics dans le secteur culturel ?

AT : Je dirais absence d'engagement fort. Parce que toutes les collectivités ont un budget culturel, elles donnent des subventions. Il y a un certain engagement, mais il n'y a pas d'axe fort. Pas de vision du type : « on va financer que de la musique lyrique », ou « on va faire en sorte qu'il y ait de l'opéra dans toutes les communes ». Cette absence d'engagement fort laisse les financements flotter sur les lignes politiques.

AT : Il n'y a pas de désengagement parce que les élus ne peuvent pas se désengager : avec la voirie, la culture fait partie des choses les plus voyantes politiquement. Avant une élection, tous les élus se déplacent sur les événements culturels pour se montrer. Mais il n'y a pas d'engagement fort et du coup, on ne sait pas trop où on va. On est le pays de la French touch, des Daft Punk. Il n'y a eu aucun engagement fort vis-à-vis des musiques électroniques depuis qu'elles existent. Désengagement, pas encore. Absence d'engagement fort, je dirais ça, moi.

AT : Les raisons sont structurelles : l'État a été très mal géré ces dernières années. La part qu'on doit donner à l'État augmente chaque année et celle que l'État nous donne diminue. Les frais de mutation en 2020-2021, c'était temporel, pas structurel. La diminution des dotations de l'État, c'est structurel.

AT : Sur le clientélisme : sur mes 5 millions d'euros, je dois avoir 500 000 euros d'intervention politique, soit 10 %. Une intervention, c'est très simple : un maire appelle la directrice, dit qu'il voudrait que le département soutienne un festival sur sa commune, et l'argent est attribué. Ça tue la politique culturelle. Il y a deux solutions : afficher clairement les critères d'attribution des subventions — ce que les appels à projets permettent de faire — et instaurer des critères d'évaluation pour les opérateurs subventionnés. Certains opérateurs, vu qu'ils sont complètement dans le clientélisme, savent qu'ils auront leur subvention quoi qu'il arrive. Ça décrédibilise la subvention elle-même, qui devient juste une poignée de main.

C : Est-ce que tu observes un glissement vers des logiques d'appels à projets plutôt que de subventions ?

AT : Oui. Et à mon sens, c'est une bonne chose, pour deux raisons. Un : le comité d'experts qui instruit les dossiers n'inclut aucun personnage politique, seulement des techniciens de collectivités et des experts du secteur (directeurs de festivals, de lieux de diffusion). Tout ce qui va être fonctionnement général, aide à la manifestation, là, il y a des intérêts politiques et le nez va être mis dedans. Mais sur les appels à projets, tu retrouves les marges de manœuvre, parce qu'il y a une absence de clientélisme. Deux : tu peux aller sur des petits projets, des projets qui ne sont pas « blancs-blancs », des trucs qui questionnent. C'est là où tu as la plus grande marge de manœuvre.

AT : Quand je suis arrivé au Département X, j'avais 10 000 euros d'enveloppe d'aide à la création. Là, cette année, j'ai réussi à aller chercher 80 000 euros. En six ans, on est passé de 10 à 80. Ça va, en termes d'aide à la création. Ce sont des petites enveloppes — entre 4 000 et 8 000 euros par projet — mais c'est un point où les choses augmentent.

AT : Il y a deux générations d'opérateurs qui se rencontrent. La première, formée aux années 70-80, a connu l'essor culturel, les années Mitterrand, les radios libres. Pour elle, l'exception culturelle française, c'est avant tout de la subvention : se tourner vers les collectivités, c'est naturel. Tu leur parles de 10 000 euros, ils disent « je ne fais rien avec 10 000 euros ». La deuxième génération se construit sans les subventions et sans les collectivités, en dehors de tout maillage. Elle rejette le clientélisme, les pratiques opaques. Tu lui parles de 10 000 euros, elle dit « c'est beaucoup, on ne les aura jamais ». Et c'est une vraie rencontre de cultures.

AT : Une autre problématique c'est la méconnaissance des élus. Moi, mon élue, elle aime la danse, elle va vers la danse. Le développement des musiques actuelles, tout ça, elle me comprend et elle écoute ce que je lui dis, donc elle m'accompagne pas mal, mais ça ne l'intéresse pas trop. Tu vas à Nantes, tu t'écoutes un peu les conversations des élus, surtout dans le nord de la France, ils ont un niveau technique. Ils connaissent les budgets, ils connaissent les chiffres, ils lisent la lettre du musicien, ils connaissent le secteur. Nos élus du territoire, j'ai l'impression qu'ils sont là qu'au Kermesse. Il y a peu d'élus compétents, vraiment. C'est aussi un grave problème. On met des gens à des places... Moi, tu vois, j'ai de la chance, l'élu actuel, elle a cofondé la structure Y. Elle comprend l'économie de la culture, donc même si elle ne comprend pas tout, elle va t'écouter et elle a son mot à dire, et elle a plutôt une bonne crédibilité, on va dire. L'élu précédent que j'avais, elle voulait se faire du spectacle. En

termes de politique culturelle, il te manque quelque chose, tu vois, et ça, c'est vraiment dommageable.

C : Comment vous accompagnez les structures dans les transitions écologiques, numériques, sociales ?

AT : Les collectivités, à cause du manque de budget, ne peuvent plus être porteuses de projets. Elles n'ont plus les capacités budgétaires de déclencher de grands plans sur l'éco-responsabilité, sur les VHSS, etc. Ce qu'elles font : elles attendent qu'il y ait un opérateur qui prend l'initiative, et elles financent l'initiative. Le Festival des Musiques Actuelles A qui crée un dispositif pour prévenir les VHSS, un autre festival qui développe une approche d'éco-responsabilité, un collectif de festivals éco-responsables qui se montent et qu'on décide de financer. On ne peut plus se permettre de donner les grandes lignes, on n'a plus les moyens de nos ambitions.

AT : Il y a toujours un temps de latence entre les initiatives des opérateurs et les lignes de financement des collectivités. Les premiers gobelets réutilisables dans les festivals, c'était il y a plus de dix ans. C'est seulement en 2020 qu'on a vu apparaître des lignes sur l'éco-responsabilité dans les appels à projets des collectivités. Cette année seulement, on a mis une ligne sur les VHSS. Donc on est dans une posture d'observateur-soutien, pas en première ligne.

C : A quoi pourrait ressembler une politique culturelle renouvelée à l'horizon 2030-2035 ?

AT : Je pense que le tableau n'est pas noir. Je pense qu'une politique culturelle renouvelée, ça serait une politique qui donnerait davantage de place à la pratique. C'est le meilleur moyen d'amener les gens ensuite à de la consommation culturelle. Renforcer les actions de proximité — dans les petites communes, dans les quartiers —, amener les gens à la culture en les intégrant à des projets, en leur faisant pratiquer et créer. Donner davantage de moyens à ces initiatives via des appels à projets. Ça serait une chose qui permettrait de transformer la culture.

AT : Mais je suis convaincu que l'exception culturelle française telle qu'on l'a connue — très subventionnée — on en est au début de la fin. Sur les festivals, 72 % de mon enveloppe. Il y a aujourd'hui trois types de festivals. Le festival très privé, avec les gros talents, logique commerciale pure. Le festival semi-privé, semi-public — avec une part de privé et une grosse

part de financement public. Et le festival 100 % associatif, ancré dans sa commune, qui compte avant tout sur une communauté bénévole et locale.

AT : Le premier modèle va se renforcer. Le troisième aussi va persister et se renforcer, parce que les gens ont besoin d'un retour au local, au circuit court. Le festival du milieu, lui, va devoir choisir. Soit il va sur du 100 % privé, soit il réduit son volume d'activité. Le Festival Urbain Régional est en crise de modèle depuis 2020. Les collectivités ne veulent plus subventionner ce qu'elles perçoivent comme des intérêts commerciaux exogènes. Et le public préfère désormais payer 150 euros pour son artiste fétiche au Stade de France plutôt que 40 euros pour un festival avec de nombreux artistes. L'idée d'aller découvrir, d'aller défricher en festival, elle est moins présente. C'est un changement des pratiques culturelles.

AT : Il y a une crise du live aussi à cause des cachets. Il y a des artistes qui n'ont même pas un an d'existence, qui ont de bons chiffres de streaming, qui débarquent à 50 000 euros sur les festivals. Ce n'est pas tenable. Les cachets, les coûts de prestation technique, tout ça a connu une inflation de 40 à 60 % sur le live. Si les festivals, les lieux de diffusion et les artistes n'arrivent pas à se parler, les collectivités n'auront plus les capacités de financer. C'est la vraie crise de modèle.

Entretien avec Léna Lozano

Research Officer — Live DMA

13 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Pouvez-vous me présenter Live DMA, votre rôle et vos missions ?

L : Live DMA est une association 1901 qui a fêté son 13e anniversaire en 2022. C'est une fédération d'associations nationales : on représente 3 200 lieux en Europe, des petits clubs aux salles de moyenne jauge et des festivals, majoritairement indépendants. On ne représente pas ces lieux directement mais par l'intermédiaire de réseaux régionaux ou nationaux : la FEDELIMA pour la France, ASSAC en Espagne, KIPON en Italie, etc. Ce qui nous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'état de la musique live en Europe et d'être un porte-parole auprès de la Commission européenne.

L : Parmi nos missions : la coopération et l'échange de bonnes pratiques — certains pays peuvent rencontrer des difficultés qu'un autre aurait rencontrées cinq ans plus tôt et trouver des solutions à s'inspirer. Nous avons aussi à partir de 2022 un axe de recherche académique pour creuser de manière quantitative et qualitative les sujets les plus vifs du secteur. Et une plateforme de ressources : droits d'auteur par pays, taux de TVA sur la billetterie, etc. Nos groupes de travail thématiques deviennent parfois des outils : par exemple, notre groupe sur l'élargissement des publics est en train de devenir The Crowdbuilder, un site dédié aux programmateurs et directeurs de lieux pour réfléchir à leurs pratiques d'accès aux publics.

L : Notre publication longitudinale The Survey, initiée en 2017, est notre principale source de données statistiques annuelles, traduite en plusieurs langues, pays par pays. Elle permet un regard comparatif précis sur les recettes, les charges, les subventions. L'une de nos conclusions principales : moins il y a de subventions, moins il y a de prise de risque dans la programmation artistique. La part dédiée à l'émergence artistique se réduit au fur et à mesure que l'enveloppe de fonds publics se réduit. On l'a repéré dès 2019, et c'est encore plus le cas aujourd'hui. Nous publions aussi The Music Puzzle (début 2024) sur les pratiques de programmation en Europe : multi-tâches, sur-sollicitation, sentiment de veille permanente sans jamais lâcher prise. Une suite en groupe de travail est prévue pour 2026 sur les outils pour alléger la charge mentale de la fonction programmation.

C : Quels grands constats faites-vous sur l'évolution des financements publics des lieux de musique actuelles en Europe ?

L : La raréfaction des fonds publics est une constante à l'échelle européenne. On la repère de la même manière dans tous les pays. La deuxième constante, c'est la question de la reconnaissance des lieux de diffusion comme lieux culturels. Certains pays ont une forme de label — pour les petits festivals, salles ou clubs reconnus comme lieux culturels — qui leur ouvre l'accès à une fiscalité dérogatoire (crédits d'impôt, réductions de charges). L'Italie vient de le négocier. D'autres pays commencent à travailler dans ce sens. En 2025, on en fait un sujet européen : nous allons à Bruxelles début novembre pour essayer que la protection des lieux devienne une question européenne. Cela sert non seulement pour les aides fiscales, mais aussi contre les fermetures liées aux nuisances sonores et aux enjeux de gentrification urbaine.

L : Au Royaume-Uni, 34 % des fermetures de lieux l'année dernière sont dues aux nuisances sonores. La pandémie avait habitué les riverains au calme : la reprise des concerts a été vécue comme une agression. C'est un sujet qu'on rencontre aussi en Australie et chez nos homologues américains (NIVA). On va sortir une étude l'année prochaine sur la manière de recréer du lien de quartier pour protéger les lieux.

L : Troisième élément : la crise du bénévolat. Beaucoup de festivals fonctionnaient avec une force de frappe bénévole considérable. Ces bénévoles ne sont pas revenus post-pandémie. En Norvège, il y a eu de nombreuses annulations de festivals d'été en 2022-2023 parce que l'engagement bénévole n'était plus suffisant. La raison : le ratio service/récompense s'était déséquilibré, les bénévoles étaient trop exploités, sans reconnaissance symbolique suffisante. Et d'un autre côté, moins de ventes d'alcool — notamment chez les jeunes publics (16-25 ans) — réduit les recettes de bar, ce qui, cumulé à une billetterie de plus en plus imprévisible (achat de dernière minute, voire le soir même), force les lieux à réinventer leurs modèles économiques.

L : On observe une polarisation de l'économie. D'un côté, une course au gigantisme avec des festivals toujours plus grands, plus de backline, plus d'écrans, plus de public. De l'autre, des lieux de plus en plus petits, de plus en plus bénévoles dans leur fonctionnement, plus underground dans leur programmation — davantage d'artistes émergents et locaux, moins de têtes d'affiche internationales.

L : Et entre les deux, des lieux et des festivals qui choisissent — non par échec mais par stratégie — de réduire la voilure : une saison en moins, quelques dates de moins, moins de têtes d'affiche internationales, plus de groupes du coin. Ce choix est aussi porté par des valeurs : moins d'empreinte carbone, reconnexion avec le territoire. D'un côté, le cliché Live Nation / Ticketmaster avec le dynamic pricing qui explose ; de l'autre, un mouvement de reconnexion au sens, à la raison d'être d'un festival. Des échelles de valeur économiques, politiques, philosophiques, symboliques qui se mettent en branle. On essaie d'observer ce laboratoire qui émerge dans l'interstice entre ces deux pôles.

C : Identifiez-vous des modèles de politique culturelle distincts selon les pays ?

L : On travaille à matérialiser de grands modèles. En schématisant fortement : un modèle plutôt anglo-saxon, un modèle méditerranéen, un modèle pays de l'Est, un modèle scandinave. On observe une dynamique nord-sud : plus faible propension au financement public au nord, ce qui a conduit les pays nordiques à chercher des fonds alternatifs plus tôt.

L : Au sud, on est farouchement opposé à l'arrivée des grands groupes, qui achètent des petits et moyens lieux, des festivals, possèdent la totalité de la chaîne de valeur (billetterie, revente, merch, tourneurs, parkings) et poussent le dynamic pricing. Cela entraîne une uniformisation des programmations des grands festivals européens : en possédant à la fois les bureaux de prod et les festivals, les grands groupes ont tout intérêt à faire jouer leurs propres artistes dans leurs festivals.

L : Au nord, la position est beaucoup plus partagée : sans les grands groupes, certains lieux ferment. C'est donc aussi le remède. Nous, on fait l'arbitrage en disant qu'il faudrait une régulation via la Commission européenne, notamment sur le dynamic pricing. On a sorti une newsletter avec la Fédération des fans de foot européens appelant la Commission à en interdire les pratiques, que nous qualifions d'extraction monétaire basée sur les enjeux émotionnels.

L : Les Anglais, eux, ont négocié le percentage giving : un pourcentage des recettes des concerts dans les grandes arenas revient aux grassroots venues. Ce pourcentage est géré par un fonds de dotation, le Music Venue Trust (MVT), qui redistribue aux petits lieux indépendants. Lors de la dernière série de concerts Coldplay à Londres, MVT a programmé des groupes amateurs et émergents sur des petites scènes dans le village Coldplay, leur donnant

de la visibilité auprès du public. Une redistribution à la fois économique et symbolique. Aux États-Unis, NIVA (l'équivalent de la FEDELIMA) est encore plus frontal : ils appellent à « Dismantle Live Nation » via des décrets antimonopolistiques.

L : Du côté des pays de l'Est, on a différents pôles d'inspiration, sur différentes philosophies qu'on repère dans les réseaux. Avec encore une autre variante dans les pays comme la Bulgarie, qui rejoint le réseau à partir de 2026. Là, on va plutôt être sur des enjeux de débloquer du financement public, non pas tellement pour des enjeux de programmation et de diversité de programmation, mais plutôt sur des enjeux de mise aux normes des lieux. On a effectivement beaucoup de salles de concerts qui ne sont pas tout à fait dans les clous de ce qu'on attendrait en sécurité dans les pays d'Europe occidentale. Donc des enjeux de sécurité plus forts, et des enjeux de négociation entre les pouvoirs publics pour avoir des enveloppes qui permettent de structurer l'accès aux lieux.

L : On travaille à ne pas perdre en gérance auprès d'un pays ou d'un autre. Les pays de l'Est regardent fortement vers Live DMA et commencent à adhérer au réseau. L'idée, ce n'est pas de leur dire « faites comme nous, parce qu'on le fait vachement bien ». L'idée, c'est d'identifier des besoins et d'explorer à l'intérieur du réseau de manière à voir si certaines pratiques qui ont déjà fait leur preuve dans tel ou tel pays peuvent éventuellement être dupliquées, aménagées et s'avérer efficaces ailleurs. La question du label, par exemple, au lieu de culture, c'est quelque chose qui risque de se dupliquer dans différents pays pour essayer de protéger les lieux de fermeture abusive.

C : Quelles influences à la montée des régimes illibéraux ou nationalistes en Europe ?

L : Deux points. D'abord, plus de précaution sur les enveloppes budgétaires accordées aux lieux et festivals. Ensuite, plus de précaution sur la programmation : les gouvernements plus rigoristes tendent à s'arroger un droit de regard sur ce qui est programmé et ajustent leur enveloppe en fonction de la concordance de la programmation avec leurs idéaux politiques : la liberté d'expression du côté artiste et la liberté de programmation du côté lieu, c'est le premier point impacté après l'enveloppe économique. Cela peut donner lieu à des annulations d'événements entiers. C'est ce qu'on a observé en Espagne, Portugal, Italie et Danemark. En Finlande, on a au moins deux exemples.

L : En Belgique, lors de la montée de l'extrême droite, les fédérations ont immédiatement formulé des revendications claires et les ont obtenues. On a aussi des situations où les gouvernements d'extrême droite ne réduisent pas trop drastiquement ou trop vite les budgets — ils n'ont pas envie d'apparaître comme les plus autoritaires d'emblée. Mais la conséquence, c'est que la politique n'est plus à essayer d'avoir plus et mieux, elle est à maintenir ce qu'on a déjà. C'est un changement de posture fondamental : de l'ambition à la préservation. Et la grosse inquiétude, c'est celle de la liberté de programmation, de pouvoir programmer indépendamment de la couleur politique de ceux qui tiennent les cordons de la bourse.

L : Dans le projet « One Voice for European Music », la France a présenté l'intermittence du spectacle. Clairement, ça fait rêver les homologues européens. Mais si on pose la question aux intermittents français, le discours n'est pas uniquement positif : stress du renouvellement, 50 % des intermittents qui entrent et sortent du dispositif chaque année. Il y a des pendant à ça.

L : En Irlande, il y a le BIA — Basic Income for Artists. C'est un pilote lancé vers 2021 pour cinq ans, avec des critères d'entrée assez bas (18 ans, résidence irlandaise, avoir déjà sorti quelques concerts et un EP). Les artistes sélectionnés reçoivent 1 500 euros par mois d'allocation de base, en plus de leurs rémunérations de droits d'auteur et concerts. L'idée : mesurer l'impact de cette allocation sur la créativité artistique nationale. C'est 20 ans de travail des associations irlandaises qui aboutissent à ce pilote. Le premier rapport à un an montrait une réduction significative des problèmes de santé mentale (dépression, anxiété) dans la population artistique irlandaise. L'Europe a les faisceaux braqués dessus comme modèle potentiel.

L : Aux Pays-Bas, il y a le Fair Practice Code : un continuum qui jauge le niveau de développement d'un artiste et définit, pour chaque niveau, le montant de rémunération décent. Live DMA va travailler à dupliquer ce modèle sur un outil européen intégrant les différentiels d'inflation et d'économie par pays. L'objectif : une estimée du « juste » à l'échelle européenne, pour simplifier notamment le calcul sur les tournées internationales.

C : Quel regard portez-vous sur le contexte culturel français ?

L : Je vais avoir un biais cognitif, parce qu'avant Live DMA, j'ai réalisé mon doctorat sur les enjeux amateurs-professionnels et j'ai beaucoup travaillé sur la loi NOTRe et la loi LCAP, qui définissent ce qui est amateur, ce qui est professionnel, ce qui est non lucratif, ce qui est

lucratif. En France, la question amateur-pro est hyper réglementée. Et elle est aussi beaucoup abordée en pro = intermittent. Il y a un peu cette confusion-là qui se fait. Et puis, quand tu n'es pas intermittent, tu es un peu forcément amateur. C'est un binarisme qu'on ne retrouve pas du tout dans les autres pays européens.

L : Il y a peut-être, c'est mon biais de recherche : un enjeu de sur-administration, de sur-analyse. On cherche à réguler des réalités qui évoluent si vite que, quand le cadre régulatoire est posé, la réalité est déjà différente. Ce sont ce que les sociologues appellent des « catégories zombies ». En schématisant : là où on aurait 150 cas de figure pour une page de réglementation, une approche plus qualitative et moins quantitative permettrait d'avoir deux ou trois modèles types applicables à des typologies de lieux. Ça donnerait plus de liberté de mouvement, plus de liberté d'innovation.

L : Le modèle français — intermittence, conventions collectives CCNEAC, convention collective des bureaux de prod — donne, vis-à-vis des autres modèles européens, l'impression d'une protection très solide et fluide. Mais quand on regarde les indicateurs de santé mentale des personnes qui travaillent dans le secteur, les résultats de la France ne sont pas nécessairement meilleurs que ceux de l'Espagne, de l'Italie ou de la Finlande. C'est peut-être une forme de fausse impression de sécurité, une illusion de protection. Ça, c'est quelque chose qui nous interroge.

L : Sur la programmation : les programmateurs français qui ont participé à The Music Puzzle étaient plus nombreux à critiquer les contraintes du cahier des charges, l'impression d'être réduit à résoudre un puzzle logistique plutôt qu'à prescrire. Certains m'ont dit qu'ils programmaient des artistes qu'ils n'avaient jamais écoutés, parce que c'était le bon routing au bon endroit avec la bonne fan base. Et ils allaient programmer bénévolement dans des petits lieux indés à côté pour retrouver le sens de l'amour initial de la musique. Un programmateur dit à ses stagiaires : « si tu es fan de musique, ne bosse pas dans la musique, ça va te gâcher ton rapport à elle. » Il y a une forme d'ironie systémique là-dedans.

L : Cela dit, le modèle français permet aussi des pratiques de programmation collaborative et partenariale que d'autres pays ne peuvent pas se permettre. On a vu ça aussi au Danemark : une programmatrice qui fait de la prog participative via des groupes WhatsApp par esthétique,

de manière totalement informelle. Ce sont des petits laboratoires à la marge, mais ce sont des modèles alternatifs intéressants à mettre en lumière.

L : Entre janvier et mars 2026, on travaille sur deux ressources. La première : un panorama européen des taxes incitatives (fiscalité dérogatoire pour les lieux culturels). La deuxième : la notion de fair pay, en deux volets — rémunération équitable des artistes d'un côté, rémunération équitable des salariés des lieux de l'autre. Un répertoire de ce qui existe en Europe, avec l'ambition d'en faire un outil européen adapté aux écarts nationaux d'inflation et de statuts.

L : En juin 2026 : une étude sur l'économie des festivals, premier volet d'une étude en trois temps sur trois ans. Le deuxième volet portera sur la liberté de programmation. Le troisième sur le bénévolat. En parallèle, on sortira aussi un survey et un inventaire actualisé, avec des données qui permettront de voir le « new normal » de la musique live en Europe post-pandémie.

Entretien avec Jérémie Desmet

Directeur du Cargo — SMAC, Caen

22 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Le Cargo a eu des baisses de subventions sur 2025 ?

J : Oui, dans le cadre du renouvellement de la Délégation de Service Public avec la Ville de Caen, qui couvre 2024-2030. Malgré la baisse, c'est quand même une perspective jusqu'à 2030 — c'est une béquille importante dans le contexte actuel. On a perdu 64 000 euros hors taxes par an, ce qui nous fait descendre à 600 000 euros hors taxes pendant les six prochaines années.

J : La CPO SMAC quadripartite (2022-2025) s'est terminée cette année. Elle nous permettait d'avoir 150 000 euros de la Région Normandie (après un rattrapage de 10 000 euros), un niveau identique aux six autres SMAC normandes. La DRAC était reconduite au même niveau, le département aussi. Et le plan SMAC nous a apporté 43 000 euros supplémentaires dés 2024 — c'est pérenne. Un projet MPMD 2 a aussi décroché 20 000 euros sur la gestion des studios. Si on prend du recul, plan SMAC 2 plus MPMD compensent à peu près la baisse des 64 000 euros de la ville. Mais ce que la négociation en baisse a touché, c'est l'accessibilité et la coopération.

J : Les financements actuels : 178 000 euros DRAC (avec plan SMAC), 150 000 Région Normandie, 24 000 Calvados, 600 000 Ville de Caen. Pour le festival MDK en plus : 30 000 ministère, 45 000 Région, 18 000 département. Budget total 2,4 millions, modèle 50-50 public/autofinancement.

J : Le vrai choc depuis mon arrivée en 2021, c'est surtout l'énergie et les NAO. Historiquement à 44 000 euros de gaz et électricité, on est monté à 95 000, on est maintenant à 70 000. Sur le gaz, on a signé en plein début du conflit ukrainien — on a pris 4,5 fois sur le gaz. La ville nous a permis d'intégrer le groupement d'achat d'énergie mutualisé avec le Mémorial de Caen et le Théâtre, ce qui nous a aidé à redescendre. Et les NAO successives représentent 57 000 euros supplémentaires cumulés sur quatre ans. Au total, depuis janvier 2021, sans rien faire, j'ai 150 000 euros de charges en plus entre énergie et NAO.

J : Pour la première fois dans l'histoire du Cargo, il y a eu un concurrent jusqu'au bout de la procédure — une SAS à entrée très commerciale, constituée d'anciens acteurs de l'histoire du Cargo. Ça a positionné la ville sur un point de force en négociation. On savait que leur modèle ne pouvait pas répondre au critère du cahier des charges exigeant un lieu labellisable SMAC. Mais la ville aurait pu choisir de ne plus exiger ce label.

J : Notre offre initiale demandait 35 000 euros de compensation supplémentaire sur le projet, plus d'avance sur l'investissement, et une baisse du fermage — le Cargo est la SMAC avec le fermage le plus élevé des 12 SMAC sous DSP en France. En tout, on récupérait 50 000 euros sur du projet et 50 000 sur de l'investissement. Programme ambitieux : plus de gratuité, jeunes publics gratuits, plus d'action culturelle, plus d'accessibilité, résidences d'artistes locaux avec marge artistique dédiée. Tout a immédiatement été rejeté.

J : La ville a d'abord demandé de passer à 500 000, soit une baisse de plus de 160 000 euros. Face au concurrent commercial, on a choisi de s'aligner à 600 000 — jouer le jeu de la concurrence plutôt que de défendre un modèle à 630 000. À partir de là, deux axes forts de notre offre initiale ont été touchés.

J : Premier axe : l'accessibilité. Suppression des gratuités jeunes publics, suppression d'une enveloppe dédiée à l'action culturelle portée en interne — sans appel à projets, avec liberté d'action. Augmentation des tarifs studio (4 euros/8 euros en journée/soirée → 8 euros/13 euros), même si on reste accessible. Augmentation des tarifs de location pour les promoteurs locaux. Et réduction des résidences d'artistes locaux avec marge dédiée — on en a gardé deux mais les ambitions initiales ont été revues.

J : Deuxième axe : la coopération. On avait 15 000 euros de marge artistique pour des partenariats locaux gratuits. C'est totalement supprimé. Désormais, tout promoteur ou partenaire doit au moins couvrir nos frais d'ouverture (3 000 à 4 500 euros selon les configs). Certains partenaires historiques comme le festival Interstice ont préféré ne plus passer chez nous. La ville en a gueulé, mais c'est elle qui a créé ces conditions.

C : Vous avez réussi à développer le mécénat ?

J : Oui, mais ça demande du temps et de la crédibilité. Le Cargo avait eu des années difficiles — déficits cumulés de 300 000 euros sur 2018-2019, 23 ETP à l'époque, aujourd'hui on est 15. Il fallait d'abord redonner de la confiance aux partenaires et reprendre des parts de marché

sur la grande salle, lui redonner des paillettes. À mon arrivée, on était à 4 000 euros de mécénat. Là, en un an depuis la nouvelle DSP, on est à 55 000 euros. Ce n'est pas négligeable pour démarrer.

J : Sur les privatisations et les promotions locales, on a des objectifs mais on ne les atteint pas encore pleinement. On devrait faire sept privatisations d'entreprises, on en fait trois. Cinq ou six promotions locales, on en fait une vraie. Le territoire de Caen, 100 000 habitants, ce n'est pas Nantes ou Nancy ; les promoteurs locaux ne sont pas légion. On vient de faire une promo locale avec Universal et le rappeur Hamza — la première SMAC à faire ça, ce qui fait grincer des dents dans le réseau. Mais ça permet de récupérer 7 000 euros qui seront réinvestis dans l'intérêt général. Un par an, pas quatorze.

J : On a aussi monté une mutualisation avec l'association étudiante Légendes depuis quatre ans : ils amènent 10 000 euros de subventions fléchées étudiants, on amène l'ingénierie, le lien avec la filière, l'avance de trésorerie, le lieu. Partage 50-50 sur les recettes. Et on a monté un Pôle Territorial de Coopération Associatif avec les acteurs de la presqu'île de Caen — mutualisation de plusieurs structures pour des projets communs, partage de lieux existants. C'est un modèle intéressant.

J : Mon taux de production, coproduction, coréalisation est de 85 %. Je reste cohérent avec un projet d'intérêt général. Mais la tension est réelle : stabiliser les objectifs de recettes propres validés dans la DSP va demander d'être très proactif sur un territoire qui n'offre pas les mêmes facilités que les grandes métropoles.

C : Parlerais-tu de désengagement des pouvoirs publics dans le secteur culturel ?

J : Concernant la Ville de Caen, les élus ont évoqué une anticipation de la baisse des dotations d'État — les NAO, la facture énergétique de leurs établissements. C'est réel, mais c'est aussi se cacher derrière. Je pense que l'histoire institutionnelle de l'association a joué : un Cargo un peu engrossé pendant des années, puis les gros déficits de 2018-2019. La collectivité l'a eu mauvaise, et je pense qu'il y a eu une forme de rééquilibrage dans la négociation. Mais depuis quatre ans, il y a un dialogue sain, transparent, pédagogique — le service de contrôle de gestion de la ville sait maintenant combien coûte une action culturelle de deux heures dans le studio. Ce travail de regain de confiance, c'est également une condition de la survie du projet et a mis fin aux côté good cop-bad cop.

J : Je ne pense pas qu'il y ait un désengagement. La Région Normandie et la Bretagne sont les deux seules régions qui n'ont pas baissé drastiquement. Le président de Région a stipulé que la culture est essentielle. Le département du Calvados a maintenu, même si Manche et Orne ont baissé. Caen reste une préfecture et un territoire économiquement fort. La France-Normandie joue le jeu.

J : Par contre, le risque, c'est que ça se flèche de plus en plus sur les opérateurs identifiés, les labels, au détriment des structures plus fragiles. Et il y a une logique encore trop « équipement » dans la manière dont les élus pensent leur politique culturelle. À Caen, deux villes : une SMAC, un CDN, un CCN, un FRAC — des labels sur le territoire. Mais ils raisonnent encore en termes de gestion d'équipement plutôt que de programme artistique de territoire. Ce que Nantes a réussi à faire il y a vingt ans. Caen n'est pas Nantes, mais il y a quand même une université de 40 000 étudiants sur une ville de 105 000 habitants. Ils sous-estiment le petit levier qui permettrait vraiment d'être sur une attractivité culturelle d'autant plus valorisée.

J : Plus généralement, je pense que quand les subventions baissent parce qu'il y a un secteur privé qui récupère des parts de marché, il faut être à l'aise avec cette évolution et trouver comment on s'y positionne intelligemment. Les tiers-lieux ont montré une agilité dans le développement d'économies territoriales, même sans la protection des CPO et des financements sur quatre ans. Il y a peut-être un lien à trouver entre l'hybridation public-privé et le maintien de l'intérêt général.

C : Comment abordez-vous la transition écologique ?

J : Côté bâtiment, la ville a intégré ces enjeux dans le PPI sur six ans : passage à 100 % LED, changement du système de chauffage, réduction de l'empreinte carbone. C'est actif. En interne, c'est beaucoup plus compliqué. On est tellement en tension qu'on a très peu de marge de manœuvre pour mettre des objectifs de réduction de l'impact carbone. On s'intègre dans des dynamiques réseau avec Norma, on est vigilants. J'aurais voulu m'inscrire dans le projet Déclic (FEDELIMA/SMA), mais la priorité était la DSP. On n'a pas vraiment la capacité de prendre pleinement en charge une transition comme l'urgence nous le demanderait.

J : Après, le mécénat c'est cool mais quand tu veux rester avec des valeurs, des enjeux de transition, des valeurs ESS... et que Kronembourg me met 25 000 euros sur la table. Vu les enjeux, je devrais dire oui, parce que tu as la collectivité qui te laisse tomber. C'est une des

raisons pour lesquelles je pars : je veux aller sur un lieu intermédiaire de 500 places où les transformations sont plus atteignables. Sur un équipement de 1 200-2 000 places, c'est que de la tête d'affiche énorme et tu es toujours rattrapé par d'autres priorités qui recassent la dynamique de transition.

J : Sur les transitions managériales, j'ai mis en place des primes mobilité douce, tickets restaurants, télétravail avec accord d'entreprise, des outils RH. Mais la marge réelle pour accompagner les salaires au-delà des NAO est très faible. Et quand les personnes sont en tension, les nouvelles modalités de management ne peuvent pas s'installer vraiment. C'est aussi une raison du choix vers un lieu de taille intermédiaire : une activité moins dense peut permettre de vraiment respirer et d'aligner l'engagement à long terme des équipes avec le projet.

C : A quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

J : Avant tout, les modalités contractuelles. On a créé des monstres : des équipements de grande taille, des EPCC, de moins en moins d'associations. Et le cahier des charges qu'on doit remplir pour rendre des comptes est de plus en plus lourd, alors qu'on ne fait pas n'importe quoi. Je plaide pour un repositionnement : plutôt que des objectifs descendants et détaillés, définir des enjeux communs forts — sensibilisation, accompagnement, désenclavement de la ruralité, droits culturels — et être plus agile en interne pour y répondre. Rendre des comptes, oui, c'est de la rente publique. Mais les enjeux comme base du contrat plutôt que les objectifs de programme.

J : Ensuite, si jamais il y avait vraiment des moyens déployés, c'est l'éducation. L'éducation nationale, l'EAC dès le plus jeune âge, à tous les endroits — c'est le levier le plus égalitaire et le plus structurant à long terme. Si tu donnes vraiment des bases égalitaires d'accès à la culture, tu peux te permettre ensuite une plus grande diversité de modèles, y compris commerciaux. Tout ce qui amènera à l'éducation artistique et culturelle de manière scolaire et basique, c'est l'enjeu.

J : Et surtout : arrêter de construire des lieux. Re-consolider les moyens sous les équipements déjà en place. Trouver des programmations partagées avec des collectifs. On a d'ailleurs monté un Pôle Territorial de Coopération Associatif avec les acteurs de la presqu'île de Caen —

mutualisation de plusieurs structures, projets communs, partage des lieux existants. Ces modèles sont intéressants et c'est dans cette direction qu'il faut aller. Construire vraiment sur des enjeux partagés plutôt que sur des cahiers des charges descendants.

Entretien avec Cyril Tomas-Cimmino

Directeur de Bi:Pole — Festival Le Bon Air, Marseille

23 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Comment se répartissent vos différentes activités et comment l'organisation interne fonctionne-t-elle ?

CT : Bi:Pole est une maison d'artistes. On accompagne chaque artiste dans la globalité : booking, production de tournée, management, édition, développement, communication. À côté de ça, on a les festivals, les lieux de diffusion, les missions d'intérêt général. L'entretien va se concentrer surtout sur le booking et la production de tournée.

CT : Du point de vue politique et gouvernant : c'est une association régie par un bureau et un conseil d'administration, elle-même actionnaire des SAS créées à partir de 2005. La raison : l'édition musicale — activité indispensable sur le plan économique et du management — n'est accessible qu'aux structures privées (SAS, SA), pas aux associations. Ce n'était pas une intention idéologique, c'était une contrainte légale. Chaque SAS (Bi:Pole, Savons Noirs, Grosse Œuvre) a une identité propre et singulière au-delà du lien filial.

CT : En termes d'équipes : l'association Bi:Pole est la structure la plus dotée en salariés et met en disposition ses services de communication et d'administration pour l'ensemble. 23-24 permanents travaillent au quotidien dans les bureaux à la Friche. Savons Noirs à deux salariés dédiés, Grosse Œuvre un. Les pôles mutualisés (admin, booking, production) coexistent avec des salariés dédiés. Coopération et interconnexion au quotidien.

C : Comment évoluent les financements publics ces dernières années, et notamment en 2025 ?

CT : Si on met le CNM à part, on arrive à 4-6 % du chiffre d'affaires consolidé en financements publics. Le CA global est d'environ 3 millions d'euros par an. Cette part n'a jamais été plus haute : Bi:Pole n'a jamais eu le moindre conventionnement de fonctionnement. Toutes les aides des collectivités publiques sont des aides spécifiques au projet. On est nés dans une certaine crise, on n'a pas connu les gros financements historiques. On a toujours œuvré à une diversification des aides en faveur de l'ensemble des acteurs du territoire. 4-6 %, c'est ridicule par rapport au volume d'action — un millier de dates par an, 150 000 personnes mobilisées,

24 000 festivaliers par an — mais ce sont des aides indispensables : elles peuvent représenter des postes à temps plein.

CT : En 2025, on a vécu des baisses directes et indirectes. Directement : la Région Sud a baissé de 15 %, soit 15 000 euros de moins — c'est la seule à avoir baissé de ce montant. Et le CNM : un programme sur deux a été défoncé au mois d'août, a réouvert une commission en octobre et la prochaine fenêtre est mars 2026. C'est une première et c'est très violent. Sur l'aide au festival, on est passé de 70 000 à 60 000 euros. Le CNM a annoncé une perte de 7 millions d'euros sur ses aides.

CT : Mais la souffrance principale est indirecte : les baisses des collectivités territoriales ont un impact direct sur notre activité marchande. Exemple concret : en Pays de la Loire, on faisait 150 000 euros de recettes (cessions + billetterie) en 2024. En 2025, on est tombé à 62 000. Les Escales de Saint-Nazaire ont divisé par trois leur budget artistique d'une édition à l'autre, et sont passées de 200 000 euros de la Région à zéro (ou près de zéro). L'incidence est concrète et violente. Et notre modèle étant entièrement dépendant de l'activité marchande pour trouver l'équilibre — sans financement de fonctionnement — toute réduction des recettes marchandes est immédiatement déstabilisante.

CT : Sur le bilan comptable : 348 000 euros de pertes cumulées en 2023. En 2024, on a réussi à redresser la barre de 300 000 euros grâce à l'aide à la restructuration du CNM — et parce qu'on a réussi une bonne édition du Bon Air. Ce soutien ne masque pas la tendance : les aides CNM se raréfient, sont plus plafonnées et plus complexes à obtenir. De plus, en 2025, le Bon Air est déficitaire de 200 000 euros pour 4 000 tickets manquants (88 % de remplissage), à 35 euros le ticket plus 10 euros de bénéfice par tête. C'est déjà cher pour un public qui n'a pas du tout le même portefeuille que dans d'autres régions françaises. J'ai dû signer un crédit-bail de 200 000 euros en septembre, sans renfort d'aucune collectivité qui soutient moralement mais pas concrètement.

CT : On est sur une jauge de 25 000 places — entre micro et moyen, un peu bâtard. La force du festival, c'est son identité, sa force d'hospitalité et d'inclusion. Les tarifs sont déjà élevés : 35 à 45 euros la journée. On est à Marseille. Je mets en vente Stand Live Patrol à Paris à 39 euros première chance, il passera à 47. À Marseille, même tête d'affiche, je mets à 27 euros et

ne passerai pas 31. On est sur un territoire pauvre, avec des publics qui n'ont pas le même portefeuille que le reste de la France. Augmenter les tarifs n'est pas une option viable.

CT : On a deux budgets sur la table : un avec grande scène, un sans. La décroissance, elle n'est pas évidente. La décision n'est pas encore prise mais elle est en train de se faire. Il n'y aura pas de concession artistique — c'est la force du Bon Air d'être le plus diversifié et le plus exigeant sur sa discipline. Mais on va se doter d'une extrême prudence sur l'ensemble de nos événements et productions. On ne lance une production que si on est sûr de faire sold out. Les boudoirs à Paris pour développer l'émergence, on en faisait 20 par an ; on n'en fait plus que 2. Et les cachets internationaux excessifs — Bicep coûtait 60 000 euros alors que We Love Green le payait le double le lendemain — on les oublie définitivement.

CT : Le gros du travail, c'est la sensibilisation des publics. Faire comprendre aux consommateur.isses de musique ce que représente leur acte citoyen de soutenir un événement culturel de proximité. Le public du Bon Air — moyenne d'âge 35 ans, conscient — peut comprendre que le festival ne peut pas alimenter l'économie étrangère en surpayant des têtes d'affiche. On doit décupler nos engagements et être plus radicaux dans nos choix.

C : Quelles sont les conséquences concrètes sur votre accompagnement des projets ?

CT : Il y a quinze ans, un groupe coup de cœur, j'appelais une SMAC, on trouvait des budgets, 3 000€ pour faire une résidence. Aujourd'hui je dois tout financer. La location de salle, c'est 1 400€ par jour. On fait beaucoup moins de résidences. C'est le cœur de notre activité, ce qu'on aime le plus faire, et bien ça se réduit : probablement deux à trois fois moins de jours de résidence qu'en 2018.

CT : On crée moins, on professionnalise moins, l'accès à l'intermittence pour les artistes est de plus en plus dur parce qu'il y a de moins en moins de dates et de résidences. Moins de budget en communication, moins de budget en création — tout le secteur culturel propose de moins en moins de choses à son public de proximité. Et le public de proximité qu'on n'a pas pu retenir va faire un stade à Paris, un arena à Lyon. On a façonné ce public-là en favorisant une culture liée à l'entertainment et à des grands groupes étrangers, parce qu'on a eu de moins en moins de choses à proposer. C'est la suite logique. Et c'est l'inverse de toutes les grandes injonctions écologiques et de proximité que l'État nous répète.

CT : Sur les nouvelles signatures : pas moins de prise de risque au sens où les initiatives artistiques souterraines sont résilientes. Mais moins de budget pour les développer, dans des conditions de précarité encore supérieures à ce qu'on pouvait connaître il y a quinze ans. Et la scène qui émerge est de plus en plus issue de classes sociales favorisées : parce qu'on n'a plus les moyens de soutenir comme avant, seuls ceux qui ont une famille derrière peuvent se dédier pleinement à la musique. Je le vois dans les quartiers nord à Marseille où je vis et où j'ai grandi : la musique était un moyen de rêve, un moyen de sortie du béton. C'est de moins en moins le cas. C'est assez inquiétant.

C : Le crédit d'impôt spectacle vivant, c'est quelque chose d'intéressant à évoquer ?

CT : Sans CISV, on ferme immédiatement. Sans débat. Bi:Pole collecte chaque année entre 150 000 et 250 000 euros de CISV. Mais la réalité opérationnelle est absurde. On dépose un bilan d'agrément en juin ; à partir d'octobre, on reçoit trois sessions de questions de contrôle ; on ne touchera pas le CISV 2024 avant janvier, février ou mars 2026. Et dès qu'on dépasse les 150 000 euros, on entre dans une phase d'inspection qui rajoute — de manière réaliste, et je pense que je sous-estime — un mi-temps annuel de travail côté opérateur. C'est Julia, codirectrice générale de Bi:Pole, qui porte ce dossier.

CT : En face de nous, des équipes inspectrices compétentes et qui font du bon travail — mais qui auront passé autant voire plus de temps que nous sur le dossier, à un tarif probablement supérieur, pour nous redresser de 500 euros sur un dossier à 200 000. C'est kafkaïen. L'outil lui-même est vertueux, il est d'ailleurs évoqué en Europe comme modèle possible. Mais la menace de sa suppression est permanente, ce qui est un outil de pression sur les structures. Et les délais font qu'on porte des déficits en attendant des sommes qui vous appartiennent et que vous ne pouvez pas utiliser.

C : Parlerais-tu de désengagement des pouvoirs publics ?

CT : Les pouvoirs publics restent engagés — engagés à privatiser la culture et à défoncer le tissu local. La stratégie est claire et visible : favoriser la loi de Baumol. On finance depuis des années via l'argent de la dette, ça ne peut pas durer, donc on laisse le marché réguler. Une structure sur deux, deux sur trois vont crever. C'est la loi de Baumol en plancher : inflation des charges, recettes plafonnées, subventions qui stagnent ou baissent. L'effet de ciseau produit

une sélection darwinienne. C'est lisible, c'est la même chose dans le sanitaire, l'éducation et la culture.

CT : La prudence des autres acteurs dans leurs propos s'explique : les services de presse des collectivités épluchent tout. Un article défavorable peut signifier une subvention retirée. C'est la réalité du secteur. Ceux qui bénéficient encore de solides aides peinent à être transparents. Ce que je dis, je le dis parce que je considère que la transparence est une responsabilité, pas une prise de risque.

CT : La loi de Baumol : c'est l'effet de ciseau entre l'inflation des charges — ressources humaines, cachets — et des recettes plafonnées. Quand le marché est saturé et que les fonds publics ne compensent plus, la loi de Baumol en plancher signifie tout simplement que le marché se régule en faisant crever une structure sur deux. Ce n'est pas une théorie, c'est une observation empirique.

C : Comment tu vois l'avenir de vos activités d'ici 3-5 ans, et à quoi pourrait ressembler une politique culturelle renouvelée à l'horizon 2035 ?

CT : Les prochaines échéances électorales — municipales et présidentielles — seront décisives. Mais ce qui est certain : plus que jamais, mon métier, c'est de combattre. Mon équipe a ce sentiment aussi. Il n'y a plus aucune raison de bosser dans le secteur des musiques actuelles si ce n'est de vouloir bouger quelques lignes, élever quelques consciences, accompagner ce qu'il reste de la relation entre l'art et la société pour inspirer un monde plus démocratique. Je suis profondément optimiste parce que je suis père — j'ai deux enfants, je n'ai pas le choix. Mais les échéances électorales vont être décisives.

CT : La montée du fascisme est concrète : des milices dans les quartiers nord à Marseille, des groupes WhatsApp de 1 000 personnes qui s'autorisent à faire la loi. Et jamais, jamais le monde n'a eu autant besoin de culture, d'éducation et de force publique.

CT : Pour une politique culturelle renouvelée à l'horizon 2035 : la coopération. La sectorisation, la filièrisation en outrance, c'est terminé. Il faut penser en format coopératif pour être plus fort et survivre, et penser de manière intersectorielle et pluridisciplinaire — mailler la danse, la photo, le cinéma, l'art visuel pour réinventer les formes de diffusion et faire revenir un public qui a besoin d'autre chose que de l'art vertical. La coopération est aussi ce qui permet de réguler les effets de concurrence capitalistique et de peser politiquement : les forces

publiques, à toutes les échelles, sont en incapacité de coopération. On l'a vécu lors d'une annulation d'artiste au Bon Air en 2024 : reçus au ministère de la Culture, on n'a jamais pu avoir une réunion avec le ministère des Transports. Les deux ministères ne communiquent jamais.

CT : On expérimente à toute petite échelle avec Bisou, une coopération de six structures à Marseille. La Friche elle-même, c'est 4 collèges, 70 structures résidentes, plus de 56 structures sociétaires. On voit déjà à cette micro-échelle les tensions, les freins, la difficulté que ça représente. L'imaginer à des échelles plus grandes, c'est du travail. Mais c'est la seule issue vertueuse pour remobiliser et redynamiser le secteur.

Entretien avec Olivier Jacquet

Co-fondateur de Grand Bonheur / Coopérative Limitrophe — Marseille

28 octobre 2025 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Peux-tu présenter Grand Bonheur et ton rôle dans la coopérative ?

OJ : Première structure créée en 2006. En parallèle, je suis manager d'artiste et je crée le label Interne Externe, puis Limitrophe Production pour la tournée. Avec Xavier Declerc (Seconde Opinion), on fait rentrer très rapidement les premières structures dans la danse. En 2011, on crée des conventions de coopération entre les différentes structures. En 2013, on se transforme en SIC — Société d'Investissement Collectif. À ce moment-là, on dédouble la structure de Xavier (Seconde Opinion pour le conseil à la programmation, SAS pour la production de concert), on crée une structure pour Fred Nevché (Les Dits Sont De Là) pour éviter toute confusion avec ses activités d'artiste.

OJ : Il y a eu différentes étapes : des structures techniques (achat de locaux, fonds de dotation, BNC pour French 79). En 2023, on initie les deux derniers projets de la SIC, clairement issus de la rupture Covid : l'envie de s'impliquer dans la responsabilité sociétale, écologique, sociale ; et l'envie de s'engager dans un lieu, de territorialiser — jusqu'alors, notre force était notre dépendance à autrui, mais les équipes avaient besoin d'un ancrage territorial. D'où la réponse collective à l'appel d'offres de l'Espace Julien. Aujourd'hui : 11 structures, 40 salariés, 8 millions d'euros de volume d'affaires, 9 % de subventions dont la moitié sur l'Espace Julien.

C : Comment évoluent les subventions ces dernières années, notamment en 2025 ?

OJ : On n'a quasiment pas de baisse pour l'instant — quelques petites baisses du département il y a quelques années, et on a plafonné partout ailleurs mais à un niveau raisonné. Par contre, deux phénomènes très clairs : au projet de l'Espace Julien, la région et le département ont décidé de ne pas s'engager — pas de convergence politique avec le projet. Donc l'Espace Julien fonctionne depuis le début sans région, sans département. Zéro métropole, zéro département, zéro région : uniquement la Ville de Marseille, avec une note interne aux techniciens élus leur interdisant de mettre un pied dans la salle officiellement.

OJ : La DRAC est extrêmement sceptique et suspicieuse sur la dynamique coopérative, plutôt dans une culture de diviser pour mieux régner. Ils disent défendre la dynamique collective et

coopérative, et quand on arrive avec un projet coopératif, ils répondent : « c'est un transfert d'une structure à l'autre, ce sont des aides de trésorerie, c'est de la manipulation ». On montre nos comptes, nos ressources humaines. Mais ça les gêne : d'une personne à une petite structure, ils sont beaucoup plus influents que d'une personne à un collectif. Résultat : on a plafonné avec la DRAC depuis des années, d'abord sur les compagnies, puis sur l'Espace Julien — sans un euro d'augmentation après avoir monté un projet sans comparaison avec le précédent opérateur.

OJ : Ce n'est pas sans rapport avec le fait que la région PACA soit passée en 15 ans de la première région la mieux dotée en SMAC en France à la dernière. À l'époque : Arles, Salon, Le Moulin, l'Espace Julien, le Cabaret, l'Affranchi, Tandem, Les Passagers. Aujourd'hui : Tandem, Les Passagers, le Cabaret, plus rien d'autre. Ce sont des responsabilités individuelles, pas la faute de l'État — la faute de ses représentants sur le territoire.

C : Quel est l'intérêt de ce modèle coopératif ?

OJ : L'intérêt, il a fait ses preuves. Avec Montanaro, Nevché et la production à la force des poignets, on a développé un projet d'envergure qui génère de l'emploi et des parcours artistiques. On a sorti Chinese Man, French 79, on produit Montanaro et Nevché depuis vingt ans. En termes d'opérationnalité, de ressources croisées, de capacité à aller chercher des fonds privés, des investissements, des emprunts bancaires : on a fait le travail.

OJ : Par contre, dans la relation aux tutelles, la donnée est beaucoup plus compliquée. SIC veut dire Économie Sociale et Solidaire. Donc une autre idée de répartition des richesses — on est immédiatement estampillé bolchévique. On fait face à une relance des contrôles départementaux de la SIC ; on sent bien qu'ils veulent faire tomber les projets d'ESS. C'est un super modèle pour construire son autonomie et son indépendance. Mais le soutien institutionnel à ce type d'initiative n'est pas encore évident : les techniciens formés aux grilles habituelles n'ont pas forcément les compétences pour analyser les outils économiques sur lesquels reposent ces unions. Et nos élus méditerranéens ont plutôt une culture du partage de subventions décidé par eux-mêmes, pas de co-construction.

OJ : Dans un contexte où l'argent public va sûrement aller en diminuant, c'est quand même intéressant d'avoir construit un modèle avec une certaine indépendance. Alors attention, 9% sur 8 millions, tu fais le compte. Ça fait 700 000. En tout et pour tout sur les 11 structures.

Donc c'est quand même énorme. Mais bon, il faut bien savoir qu'il y en a un peu moins de 500 sur l'Espace Julien. Et le reste, 250 sur toutes les autres structures.

C : Sur le booking, vous ressentez une baisse de chiffre d'affaires liée aux baisses de dotations publiques aux structures ?

OJ : On n'est pas un catalogue qui apporte des garanties de remplissage. On est plutôt un catalogue coup-de-cœur-programmateur que garantie-vente-de-billets. Ce sur quoi on a construit toute une partie de notre relation au programmeur est l'endroit que, parfois, les programmeurs sont obligés d'abandonner au vu de leur baisse de fonds. Donc oui, on a une vraie chute de volume d'affaires sur Limitrophe : -50 % entre 2025 et 2024. C'est énorme. Mais c'est la vie d'un producteur : en 2026 on ne réatteindra pas 2024, mais on sera entre les deux ; en 2027, peut-être au-dessus.

OJ : On est très dépendants de French 79. Et l'hyper-concentration grandissante de la filière rend de plus en plus difficile de reproduire ce type de parcours — ce que j'ai réussi avec Chinese Man puis French 79 est beaucoup plus difficile aujourd'hui. On travaille essentiellement avec des musiciens qui veulent en faire leur vie, pas maximiser le revenu à court terme. Ce pacte — des gens qui savent qu'on sera encore là dans vingt ans — c'est au cœur du modèle. On ne fait pas pour du court terme.

OJ : Mais le gros impact à venir, c'est la baisse prévue des crédits d'impôt. Notre vrai premier financeur, c'est le Trésor public. Le CISV sur Limitrophe et sur la compagnie Montanaro ; le crédit d'impôt production phonographique sur Interne Externe. Tout le monde prévoit qu'en 2027 le taux sera réduit environ de moitié. Pour nous, c'est environ 300 000 euros par an. Ça relève de la même réflexion que les subventions. On vit au-dessus de nos moyens en France, et je suis sûr que ce n'est pas à cause du secteur des musiques actuelles. Mais l'État cherche des niches acceptables à supprimer ; les crédits d'impôt, ne serait-ce que par leur appellation, sont voués à être fortement diminués voire supprimés. Rappelons qu'en France, 90 % des fonds publics vont vers les entreprises.

C : Quelles sont selon toi les raisons de ces baisses ? Utiliserais-tu le terme de désengagement ?

OJ : Je pense que c'est plus complexe que ça. Les agents très engagés d'il y a 15-20 ans sont en grande majorité dans une forte démotivation de leur propre fonction, pour ne pas dire en

dépression. L'état des dépenses publiques est tellement catastrophique — on est le deuxième pays le plus endetté du monde après les États-Unis — que la technicité des opérateurs de Bercy a pris la main sur nombre de positionnements politiques.

OJ : Il y a encore des élus engagés qui font leur travail — la Ville de Marseille en est un exemple remarquable. Mais certains élus qui n'ont jamais été engagés — parce que la culture ne forme ni leur électorat ni leur vie — flirtent parfois avec des réflexes populistes de destruction. Et le populisme ne vit pas très bien avec l'intérêt général de la culture. On observe autour de nous des réflexes qui ressemblent de plus en plus à ce populisme. Je n'ai pas prononcé le mot « désengagement ».

OJ : En période de crise, le réflexe des politiques les plus influents sera d'aller vers des bases fortes autour d'eux — logiques de concentration, que je pointe du doigt comme un méfait de notre système économique actuel. J'aimerais qu'on fasse plus de place à des modèles économiques qui n'écrasent pas les autres mais ouvrent des voies alternatives. Ça ne veut pas dire supprimer les voies premières. Mais ouvrir des voies autres. En période de crise, ce n'est pas la priorité.

C : Comment vous intégrez les enjeux de transition écologique avec la coopérative ?

OJ : On les intègre à peu près à tous les niveaux. Dans le quotidien de bureau : transport, déchets, consommation électrique, isolation, circuit court alimentaire, nourriture. Dans la relation aux artistes : les mêmes enjeux. À l'Espace Julien comme chez Limitrophe et Interne Externe. Sur la question sociétale, c'est pareil : féminisation des équipes au cœur de nos sujets depuis longtemps, VSS très présente, inclusion des populations racisées, des minorités de genre, des personnes en situation de handicap — dans nos équipes de tournée, dans l'accueil des publics, dans nos permanents. On est encore au premier étage sans rampe d'accès ; ce n'est pas qu'on fait bien les choses, mais c'est très important dans nos process.

OJ : La seule pondération : ce ne peut pas être du temps de travail ex nihilo généré sur des bénéfices d'autres projets. Ça doit s'intégrer dans nos process productifs. C'est du temps de travail qu'on doit consacrer dans ce sur quoi on gagne de l'argent et on génère nos salaires. On n'a pas de subvention de fonctionnement. Donc c'est dans nos activités, dans nos productions qu'on travaille là-dessus. Pas en plus.

C : Comment tu vois l'avenir de la coopérative d'ici 3-5 ans ?

OJ : Je vois deux générations qui ont les moyens de prendre la relève, qui ont plein d'idées, qui font dialoguer autrement musique et société par d'autres formes de militantisme. Je suis aujourd'hui plutôt dans un rôle de passeur d'outils, de transmission, de moyens de production. Je ne suis plus cette personne qui en 2006 faisait six soirées par semaine dans les bars de Marseille pour trouver tous les gestes artistiques à défendre.

OJ : Une force du modèle : on n'a jamais eu de très hauts revenus. Je suis le plus gros salaire de la coopérative à 3 600 euros par mois, pour une quarantaine de salariés. C'est un revenu très raisonnable. On fleure toujours avec le minimum vital décent pour construire sa propre vie, mais on ne tombe pas dans des niveaux de revenus sur lesquels on ne peut plus faire marche arrière en cas de difficulté. On essaie de trouver l'équilibre entre les revenus décents pour les artistes et les permanents sans s'enfermer dans des charges fixes incompressibles.

C : En tant qu'acteur culturel qui veut questionner son modèle, de quel outil penses-tu qu'on aurait besoin ?

OJ : D'une BPI (Banque Publique d'Investissement) qui revienne à l'ADN de ce pour quoi elle a été créée : prendre davantage de risques pour les petits projets et les projets d'intérêt général. Quand on a dix ans devant soi de sollicitations de fonds propres pour construire des modèles, ça permet de travailler autrement, d'être focus sur le projet. Ça ne veut pas dire ne pas rembourser, ça veut dire avoir des outils pour se donner les moyens de le faire. Plutôt qu'une BPI qui aide les plus grosses initiatives bancables françaises pour garantir son propre taux de rentabilité auprès de Bercy.

OJ : Et de personnes qui puissent nous accompagner sur la juste place à donner à la modélisation économique de nos activités sans que celles-ci envahissent tout. On a besoin de savoir compter, de gérer nos structures, d'outils de pilotage. Mais à condition que ce soient des outils et non pas des objectifs en tant que tels, que ça reste au service de ce qui fait lien social, au service de notre capacité à sentir que telle communauté va renverser la table des écritures musicales de demain. Je pense que ça nécessite une vraie pensée de modélisation économique, sans l'abandonner au plus carnassier.

C : À quoi pourrait ressembler une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles à l'horizon 2035 ?

OJ : Défendre les musiques actuelles comme une matière vivante au cœur de nos existences, non pas simplement comme un tapis sonore et pictural. À l'Espace Julien, on va littéralement tomber les murs vers le cours Julien. Les musiques actuelles vont communiquer avec les Marseillais au quotidien, de jour comme de nuit. À terme, ce ne sont pas les musiques actuelles uniquement dans nos smartphones — qui ont leur place, et mes enfants de 12 et 15 ans en font d'ailleurs très bon usage. C'est refaire de ce qui fait lien entre musique et société une manière vivante dans nos quotidiens, dans nos villes comme dans nos plus petits villages. Replacer les musiques actuelles au cœur de nos villes et non pas au fin fond des parkings, des zones d'activité, des galeries marchandes.

OJ : Montréal est un très bon exemple d'un travail culturel réussi : la ville est comme un concert géant l'été. Et ils l'ont fait avec des subventions d'investissement plutôt que de fonctionnement. Ce n'est plus le même rapport au déficit public : les contribuables ne subventionnent pas le fonctionnement. On a pensé le projet de l'Espace Julien dans cette optique, en plein centre-ville de Marseille.

Entretien avec Pierre Dugelay

Directeur du Périscope (SMAC, Lyon)

6 mars 2026 — Entretien réalisé en visioconférence

C : Merci en tout cas de prendre ce temps. Pour contextualiser rapidement : je travaille à Tandem à Toulon, la SMAC du Var, sur la programmation et l'accompagnement. En parallèle, je fais un master 2 à Lyon 2, sur la direction de projets culturels. Je travaille mon mémoire sur les baisses de subventions dans le secteur culturel, avec un focus sur les conséquences dans le secteur des musiques actuelles. C'est mon dernier ou avant-dernier entretien. J'ai essayé d'avoir un panel un peu large : des directions de SMAC, de festivals, de petites salles, mais aussi des personnes à la DRAC, des chargés de mission musique, et quelqu'un de Live DMA, pour avoir aussi le contexte européen. Est-ce que je peux enregistrer cet entretien ?

P : Oui, bien sûr.

C : Pour commencer, est-ce que tu pourrais me présenter le projet du Périscope rapidement ?

P : Rapidement ! Je t'enverrai le projet artistique et culturel, parce que ce qui n'est pas dedans, c'est la photographie actuelle. Peut-être ce qui est important de se dire, c'est qu'au départ, le Périscope s'est créé à l'initiative de collectifs de musiciens, de manière complètement privée — c'est une association, mais pas du tout sur une demande politique ou territoriale.

P : Aujourd'hui, le Périscope, c'est trois bâtiments reliés entre eux. Le premier, c'était le bâtiment initial où les musiciens ont ouvert leur propre lieu de diffusion pour jouer, mais aussi avec des locaux de répétition au sous-sol. On est sur une période qui remonte à pratiquement vingt ans, à une époque où il y avait très peu de choses à Lyon. Beaucoup de lieux qui bougent aujourd'hui à Lyon fêtent à peu près leurs vingt ans en même temps, dont nous — c'est toute une génération de lieux qui sont nés sur cette période, en réponse à un vrai manque.

P : Il y a deux particularités au Périscope. La première, c'est qu'il s'est créé autour de collectifs de jeunes musiciens issus du jazz — des gens qui sortaient d'école, parce qu'on a des formations assez fortes sur Lyon, très importantes pour le jazz et la musique improvisée. La deuxième particularité, c'est que dès le départ, ça a été aussi un lieu de travail, pas uniquement un lieu de diffusion : les musiciens tenaient l'ensemble de la partie bénévole. Petit à petit, les musiciens grandissants et structurant leurs propres carrières, l'équipe s'est

professionnalisée. On a gardé les musiciens dans la gouvernance — on a à la fois des artistes utilisateurs et des structures de production de type collectif ou compagnie qui y participent — mais ils ne sont plus dans le quotidien opérationnel.

P : Aujourd'hui, on a six locaux de répétition rénovés au sous-sol. L'année dernière, on était à cent jours de résidence plateau — c'est plutôt dans le haut des moyennes pour ce type d'équipement. Ce qui marque un peu notre projet, c'est qu'on sort la partie création, fabrication, lieu de vie au sens large : une cantine, des bureaux partagés, un bureau de production, et des ateliers d'accompagnement à l'entrepreneuriat culturel — les Ateliers Lobster. On accompagne et forme les musiciens et leur entourage quand ils se structurent en structures de production.

P : La diffusion, c'est plutôt jazz et musique improvisée, nouvelles musiques traditionnelles, musiques de niche. On est à Lyon, donc on s'ouvre progressivement, mais on reste ancré sur les musiques de création : environ 160 concerts par an, avec plus de 50 % de jazz et musique improvisée. On a eu la labellisation SMAC il y a huit ans. La seule chose qu'on a vraiment rajoutée au moment du label, c'est le volet action culturelle — les deux autres volets, accompagnement et diffusion, on les avait déjà.

P : Pour faire simple sur la question financière, notre budget est à 1,3 million d'euros. La moitié correspond aux activités SMAC. L'autre moitié se divise en deux : un quart sur l'accompagnement entrepreneurial — les Ateliers Lobster, financés par le FSE (Fonds Social Européen), la métropole et la DGMIC —, et un dernier quart sur les projets européens de coopération, même si là on a un creux parce qu'on vient de perdre un appel à projets.

C : Est-ce que, ces dernières années et notamment en 2025, vous avez eu des baisses de subventions, et de la part de quels partenaires publics ?

P : Nous, on n'a jamais eu de baisse de subventions. On n'a eu que des augmentations depuis dix-neuf ans, parce que le projet a toujours fait une montée en puissance par l'ajout de nouveaux volets. Quand on a obtenu pratiquement 100 000 euros de FSE, il y avait une activité nouvelle. La métropole de Lyon — qui tient ici le rôle du département, le département du Rhône étant remplacé par la métropole — s'est positionnée sur l'accompagnement aux structures dans le domaine culturel. Elle est venue en soutien sur notre activité, sur le volet que la DRAC ne finance pas.

P : La ville de Lyon : j'ai réussi à la monter à 150 000 euros l'année dernière. Mais 150 000 euros pour un budget à 1,3 million, sachant qu'on loue nos trois bâtiments à des propriétaires privés — on n'a aucun apport en bâti. En réalité, techniquement, on est toujours en sous-régime au niveau de la ville. Dans un autre contexte, on aurait pu et dû avoir des augmentations plus fortes. Et même avec une volonté politique plutôt positive, les marges de manœuvre sont honnêtement difficiles pour la ville.

P : La ville de Lyon a une particularité : elle a beaucoup d'équipements et d'équipes en régie directe — deux orchestres, l'Auditorium, des théâtres, un opéra. Dans ces structures, il y a beaucoup d'agents de la ville, et ça coûte très cher. Tout ce qui est à eux augmente mécaniquement avec l'inflation, ce qui leur coupe complètement toute marge de manœuvre pour financer les associations. J'ai compris ça assez récemment, quand j'ai pu rencontrer des gens qui avaient circulé côté ville — notamment un régisseur général parti travailler à l'Auditorium, qui m'a expliqué la mécanique interne.

P : Il y a aussi la question des grandes jauges à Lyon : deux arénas autour de 15 000 places, une nouvelle salle à 5 000 à Décines, et une nouvelle à 6 000 qui va ouvrir à Villeurbanne. Ce ne sont pas des budgets culturels à proprement parler, mais des budgets d'investissement et d'aménagement du territoire — qui captent aussi des marges de manœuvre. La métropole a lancé une étude sur la musique à l'échelle du territoire, mais c'est un peu tard, ils sont en fin de mandat.

P : Sur le fond, je suis assez déçu que les élu·es verts n'aient pas davantage attaqué les questions structurelles : qu'est-ce qu'on fait des grandes institutions ? Quelle répartition entre l'industrie et l'artisanat dans le spectacle vivant ? Il y a des réflexions assez poussées sur les transports, l'école, l'aménagement du territoire — mais sur la culture, très peu. Et nous, au niveau du SMA, on essaie de porter ce débat sur la répartition entre les styles et entre les domaines dans le spectacle vivant.

P : La région Auvergne-Rhône-Alpes : on est à 60 000 euros, stable. Mais la stabilité ne veut pas dire grand-chose dans ce contexte. Et surtout, la région a tapé sur d'autres structures culturelles de la ville, le TNP, l'opéra, la structure pour la littérature, et la ville a dû compenser, au moins partiellement, ce différentiel. Indirectement, la politique régionale a donc impacté les marges de manœuvre de la ville de Lyon. Le ping-pong entre collectivités, c'est quelque chose qu'on subit beaucoup.

P : Ce qui est vraiment dommage, c'est qu'il n'y a jamais eu de discussion de fond entre la région et les grandes métropoles : personne ne s'est mis autour d'une table pour dire "voilà nos directives politiques, comment on travaille ensemble". Je pensais d'abord que je ratais quelque chose, que ces discussions avaient lieu sans moi. Mais en fait non, ça n'existe pas. C'est une absence de dialogue et de perspective qui est dommageable.

P : La DRAC Auvergne-Rhône-Alpes, nous a toujours très fortement soutenus, avec même une volonté de nous donner proportionnellement plus que d'autres SMAC. C'est plutôt la DGCA (Direction générale de la création artistique) qui tend à homogénéiser. Tout cumulé — subvention de base, aides actions culturelles, MMPD (Mieux les Produire Mieux les Diffuser), été culturel —, on est à pratiquement 200 000 euros de la DRAC. La région : 60 000. La métropole : 35 000, mais c'est uniquement sur l'accompagnement professionnel, pas sur la SMAC.

P : Pour les projets européens : jusqu'à ces trois dernières années, on était à pratiquement 90 000 euros par an de fonctionnement — c'est la part salaire dédiée aux projets européens, en tant que structure cheffe de file. Et en plus, pratiquement 300 000 euros de projets par an sur fonds européens — tournées territoriales, MOOC, campagne Small Is Better, etc. À partir de 2026, tout ça s'arrête.

P : Pourquoi ? Parce que les projets Europe Créative se déposent tous les trois ans, et la compétitivité a explosé. On était déjà à un taux de réussite de 8 %. L'année où on a déposé notre dernier projet, on était le seul porteur de projet français à avoir décroché un "grand scale" sur toute l'année. Là, sur le dernier appel, il n'y a pas eu de porteur français en grande échelle — il y a eu doublement des projets déposés, dû principalement à la montée en compétence de nouveaux pays européens, et à l'IA générative qui aide les porteurs à formuler des dossiers plus rapidement. Europavox n'a pas renouvelé non plus, le Trempo à Nantes non plus. À partir de 2026, tout ça s'arrête. On est plusieurs gros porteurs dans cette situation, sans aucun filet de sécurité de l'État pour amortir la restructuration.

C : Intéressant. Et comment ça se restructure concrètement sur le pôle projet européen ? Il y a eu des licenciements, des baisses d'activité — comment vous fonctionnez ?

P : C'est intéressant effectivement de voir que notre baisse est un peu spécifique, mais il y a quand même une baisse de budget importante. Il y avait des choses anticipées : notamment

un CDD sur projet pour la responsable Europe — un poste à gros coefficient, fin de CDD trois ans, qui coûte quand même autour de 8 000 euros sur le départ. Mais ça ne suffit pas, parce qu'après il y avait des morceaux de chacun : une partie de l'équipe com était financée par l'Europe, et une partie de mon propre salaire aussi — J'ai obtenu le groupe 1 de direction en grande partie grâce aux compléments de budget européen et FSE, sinon ça ne tenait pas pour une structure de notre taille.

P : On avait deux options. D'abord, les compléments d'équipe via l'apprentissage — quand les aides à l'apprentissage ont été fortes, c'était très bien, parce que c'est des compléments d'équipe avec une durée définie, très ajustables. On était à trois personnes en contrat d'apprentissage, maintenant il n'y en a plus qu'une. On a aussi eu quelques stages longs qu'on ne renouvellera plus. Et on a eu l'opportunité d'un départ à la régie générale pour d'autres raisons, cet été — j'ai mis en attente le renouvellement du poste. Maintenant on a deux personnes à la production et une seule à la régie, avec une reconfiguration des fiches de poste pour que la prod assure aussi une partie du travail de régie générale.

P : Sur la partie com, c'est un peu plus délicat. On a un fonds de dotation qui était un peu endormi — quand tu touches 800 000 euros d'argent européen sur trois ans, tu le mets de côté. Là, l'idée c'est plutôt que de licencier une personne de com, on développe le fonds de dotation, avec des objectifs, en disant : on essaie, on développe, et la com peut travailler là-dessus avec une ressource supplémentaire qui va se créer.

P : Là où j'ai vraiment du mal, c'est sur la partie programmation. Les projets européens, en prog, c'est beaucoup : si tu mets dix soirées où pratiquement tout le budget artistique est co-financé par de l'argent Europe, ça laisse du coup une marge pour perdre de l'argent sur les autres dates. Notre programmateur — Raphaël — pouvait perdre jusqu'à 20 000 euros par an les meilleures années, avec le FONPEPS, les aides, les projets européens. Là, on est à zéro de marge. Entre moins 20 000 et zéro, ce n’est pas la même chose.

P : Et la diminution du FONPEPS, c'est une catastrophe. C'était 15 000 euros de pur budget artistique. Tu enlèves 15 000 de FONPEPS, 10 000 d'Europe, 15 000 d'autre chose — à un moment, il n'y a plus grand-chose. On fait 50 à 60 dépôts de dossiers d'aide par an — on y va, on ne rate rien —, mais quand les marges s'effacent, tu n'as plus de liberté artistique. Et la liberté artistique, c'est ce qui permet de prendre des risques sur une programmation.

P : On a aussi réduit la voilure côté économies : moins de photos, moins de print, pas de nouveau site internet pour l'instant. Quand tu t'es fait plaisir sur certaines années, il y a des économies à faire, et il faut les faire. Mais sur l'artistique, c'est vraiment compliqué.

P : Je vais vous envoyer notre budget 2026 — c'est un tableau avec une colonne BP 2026 et une colonne selon le réalisé 2025. Dans les grandes lignes : notre bar fait 80 à 90 000 euros de chiffre d'affaires ; notre budget artistique est à 170 000 euros de dépenses, pour 90 000 de billetterie et environ 50 000 d'aides diverses (CNM, ONDA, SACEM), soit une perte nette d'environ 30 000 euros sur la programmation ; les résidences représentent une perte d'environ 10 000 euros ; la cantine est à peu près à l'équilibre avec une chef à plein temps, dont la moitié du temps est dédiée au catering interne. En 2025, on devrait finir avec un résultat légèrement positif, en partie grâce aux financements européens en cours de clôture.

P : Ce que je vais vous envoyer, c'est un budget 2026 avec une colonne "si on restait comme en 2025" — un déficit de 27 000 euros — et une colonne avec les économies et les nouvelles recettes qu'on cherche à activer pour remonter à l'équilibre, voire à un résultat positif.

P : Un point intéressant sur les projets Europe Créative : depuis peu, ils sont passés à un système au livrable plutôt qu'à la justification à l'euro près. En gros, tu envoies tes livrables — nombre de concerts, nombre d'artistes, le MOOC, les articles de com, et si tu remplis tes objectifs, tu peux gérer plus souplement le budget européen. Ce qui a aussi permis cette année de dégager un petit résultat positif.

C : Selon toi, quelles sont les raisons de ces baisses de subventions et de ce contexte difficile ? Parlerais-tu de désengagement des pouvoirs publics ?

P : Je suis co-président de l'AJC (Association Jazzé Croisé), au bureau exécutif de la FEDELIMA, et très en lien avec le SMA, notamment via le CNM où je siège dans deux commissions. Donc je vois bien tous ces sujets. Je suis globalement aligné avec les positions du syndicat sur un certain nombre de choses, notamment la vigilance sur les rachats et le fait que le secteur se fasse absorber par de grands groupes.

P : Ce qui me touche plus, c'est ce qu'on porte avec la campagne Small Is Better : tout est tourné vers l'industrie actuellement. L'industrie se tourne vers elle-même, c'est normal — les entreprises du secteur privé cherchent à croître, c'est leur logique. La vraie question, c'est comment se positionne la puissance publique face à ça.

P : Le CNM est plutôt le réceptacle de ces discussions. Ce que j'ai observé, notamment pendant le Covid, c'est que les aides massives ont été poussées par le ministère de l'Économie — par Bercy — pour redonner des marges aux producteurs. Des compensations de marge invraisemblables, des chèques de plusieurs dizaines de milliers d'euros censés être réinvestis. Et en grande partie, ça l'a été — nouvelles créations, embauches, nouveaux projets. Mais ce petit événement met en exergue quelque chose d'important : avec le crédit d'impôt spectacle vivant (CISV) et ces mécaniques, toutes ces aides sont conçues comme des aides à la croissance économique des entreprises. Ce n'est pas de la politique culturelle.

P : Les aides du ministère de la Culture — DRAC, labels, aides à la diffusion CNM pour les petites jauges — ce sont des aides de politique culturelle, pensées pour un intérêt général. Elles stagnent, et en valeur réelle elles diminuent avec l'inflation. Et face à ça, la puissance du CISV, du boost Covid, cumulée à une très bonne santé des grands groupes et à une explosion de la billetterie sur les grands événements, fait qu'on est tout petit. Les grandes salles explosent, les petites et moyennes stagnent.

P : Ce qu'il faut bien comprendre, et c'est la DGCA elle-même qui me l'a dit : la DGCA ne peut pas se positionner contre le CISV. Parce que si le crédit d'impôt disparaissait, l'argent — qui vient de Bercy — n'irait pas au ministère de la Culture. C'est un autre budget, celui du développement économique. Et donc on se retrouve sur une échelle beaucoup plus grande, avec deux mondes qu'on a tendance à mélanger mais qui fonctionnent avec des logiques très différentes.

C : D'où ton idée de créer une SARL pour faire de la production. C'est un des leviers que vous explorez ?

P : Oui. Si je fais de la production déléguée en interne à l'association, quand je demande des crédits d'impôt, je perds 80 % de leur valeur — parce que le CISV est plafonné en fonction de ton taux de subvention : si tu es financé à 60-70 % sur ton fonctionnement, tu ne touches que 30 % du crédit d'impôt. Donc soit on crée une SARL pour aller chercher le CISV, soit on laisse ces outils aux seuls acteurs privés — et on devient ce que j'appelle des "garages à concerts", des lieux bien propres en ordre où les promoteurs viennent faire leur spectacle pendant qu'on les accueille.

P : On voit ce qui se passe avec des promoteurs locaux comme TotalRes à Lyon : c'est gigantesque. Ils font plus que toute la programmation réunie de toutes les SMAC de France en même temps, à Lyon. Ils ont tout compris des outils économiques du marché, ils sont très bons techniquement, et ils s'en servent sur toutes les tailles. Nous, on n'a pas du tout cette force-là. Ou alors on arrive avec des moyens vraiment plus costauds — un vrai rééquilibrage du ministère de la Culture, un vrai chèque comme les scènes nationales peuvent en avoir —, et là peut-être on sera un peu plus à jeu égal.

P : Des SMAC sont en train de se poser la question de créer un outil de production. Certains vont dire : on produit de l'émergence sur trois ans, on fait des tournées territoriales, on accompagne des artistes jusqu'au bout. Moi, je me pose plutôt la question de produire des artistes étrangers en tournée France — on peut aussi faire du CISV sur des artistes étrangers en tournée, ou certaines créations. J'en parlais aussi avec Frédéric Lapierre de La Belle Électrique, lui, la production l'intéresse aussi, même si on ne sera peut-être pas sur le même profil artistique.

C : Ça rejoint un peu ce que j'ai aussi exploré avec d'autres directions de coopératives. Il y a d'autres leviers que tu vois intéressants à évoquer ?

P : Oui. La multi-structure : avoir à la fois une structure associative pour les subventions et la politique publique, et une SARL ou une autre forme pour jouer sur les outils du marché. Mais attention, c'est très délicat techniquement. Arty Farty, qui porte les Nuits Sonores à Lyon, sont des spécialistes de ce montage — et ils ont quand même perdu une de leurs entreprises récemment, avec pas mal d'argent. La direction, c'est une des meilleures administratrices que je connaisse. Donc quand quelqu'un comme ça galère, il faut être très prudent.

P : Ce que j'essaie aussi de faire en interne, c'est de changer notre culture de pilotage. On est passé d'un pilotage au feeling, historiquement on était très économes, on tirait chaque euro, à une période avec de grosses enveloppes européennes, et on a perdu un peu ce réflexe. Le commissaire aux comptes m'a d'ailleurs tiré les oreilles là-dessus. Maintenant on passe à des outils de pilotage concrets : un tableau de suivi de la programmation qui prend en compte la billetterie, les différentes aides au projet, le FONPEPS quand il peut s'activer, les aides ONDA, etc. Et pas juste en réalisé après coup — en prévisionnel, avec des mises à jour régulières.

P : L'idée, c'est que plus les équipes ont ce pilotage, plus elles peuvent prendre des risques. Si Raphaël voit dans son tableau qu'il a sécurisé plusieurs dates, il peut se permettre de perdre 150 euros sur une soirée sur quelqu'un que personne ne connaît. On est dans un mode de gestion qui doit rester au service du projet, pas devenir du contrôle pour le contrôle.

P : Et un truc sur lequel je veux aller prudemment : piloter un peu le temps de travail des équipes. Pas dans un esprit de management rigide, mais pour garder des slots libres. Quand l'Europe s'arrête, il faut qu'on puisse intégrer de nouvelles activités. Si toutes les équipes sont pleines à 100 %, il n'y a plus de marge pour aller chercher un nouveau projet. On doit garder ce creux, et l'expliquer aux équipes avec les bons objectifs partagés — mieux se payer, garder les collègues, prendre plus de risques.

C : Ma dernière question : à quoi ressemblerait une politique culturelle repensée pour les musiques actuelles d'ici une dizaine d'années ?

P : Il y a deux choses : une qui doit venir de nous, et une qui doit venir du politique. Ce qui doit venir de nous, c'est qu'on soit plus clairs sur ce qu'on fait dans l'intérêt général. Qu'est-ce que c'est, concrètement, ce que font les SMAC dans le champ culturel, qui relève vraiment de la politique publique et qui nécessite des fonds publics pour exister ? On prépare quelque chose au SMA, ça va être compliqué à définir en interne, mais on y arrive de plus en plus — toutes les SMAC, qu'est-ce qu'on a en commun, qu'est-ce qu'on défend comme politique publique culturelle, pas juste comme lieux labelisés mais comme acteurs d'un intérêt général musical.

P : Et du côté du politique : que la politique publique reconnaisse les musiques populaires, les musiques d'avant-garde, les musiques actuelles, les nouvelles musiques traditionnelles comme un champ du spectacle vivant à part entière — au même titre que le théâtre ou les scènes nationales. Et que les financements soient équilibrés en conséquence. J'y croyais moins avant de le voir clairement dans les discussions sur le plan SMAC : du moment qu'on aura bien défini ce qu'on défend en termes de missions, on peut aller chercher une reconnaissance et un rééquilibrage.

P : Ça doit aller dans les deux sens : qu'on définisse mieux notre action, et que le politique reconnaisse mieux la valeur de ce qu'on fait. Il y a aussi quelque chose d'intéressant qui émerge sur le métier de programmateur et programmatrice au sein des SMAC — qu'est-ce que c'est ce métier spécifiquement dans une SMAC, comment on se positionne face à l'industrie,

qu'est-ce qu'on fait de singulier. On spécialise un peu ce métier, c'est cool, et ça va permettre de mieux le défendre politiquement.

C : Super, merci beaucoup Pierre, bon courage avec tout ça.

P : Avec plaisir. Je t'envoie le projet artistique et culturel tout de suite avant d'oublier. Si tu as besoin d'autre chose, n'hésite pas.

C : Merci, c'est très précieux. Bon courage, bonne journée.

P : Ciao.