

**AVIS ET RAPPORTS DU CESER**



# **Un nouveau souffle pour le spectacle vivant en Grand Est**

Adopté en séance plénière du 2 avril 2026

Autosaisine



---

Le Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est a voté le présent avis à l'unanimité des suffrages exprimés avec 1 abstention.

Avis présenté par la commission Tourisme, culture et mémoire :

Fabienne VERQUERRE, Présidente

Bénédicte DA PONT, Vice-présidente

Jean-Marie DEROUARD, Rapporteur

Anne-Gaëlle SAMSON, membre associée au pilotage en charge de l'avis

Valérie ALEXANDRIS

Christian BLANCKAERT

Marie-Hélène BRICE

David CHATILLON

Yannick FASSAERT

Daniel FONTAINE

Gabriel HUBSCHWERLIN

Christine L'HEUREUX

Stella MANCIAUX

Olivia OBERLIN

Évelyne PEIGNIER

Marc PHILIBERT

Albert RITZENTHALER

Claudine ROPOSTE

Catherine SALOMON



# SOMMAIRE

<b>PROLOGUE</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>I. UNE CRISE DE FINANCEMENTS RÉVÉLATRICE D'UN MODÈLE FRAGILISÉ</b>	<b>11</b>
<b>1. UNE CRISE FINANCIÈRE STRUCTURELLE À PLUSIEURS ÉCHELLES</b>	<b>11</b>
a. Un recul de l'accompagnement public devenu facteur de vulnérabilité	11
b. Des collectivités territoriales sous tension budgétaire croissante	12
c. Un effet ciseau structurel et durable : charges croissantes et ressources limitées	14
d. Une vulnérabilité des petites structures et des territoires ruraux	14
e. Préconisations stratégiques et opérationnelles	15
<b>2. DES CONSÉQUENCES DIRECTES SUR LA CRÉATION, LA DIFFUSION ET L'EMPLOI</b>	<b>16</b>
a. Un affaiblissement progressif des capacités de création	16
b. Une diffusion en recul et un accès plus inégal	17
c. Une précarisation plus forte de l'emploi artistique et technique	18
d. Des enjeux majeurs de formation et de renouvellement des compétences	19
e. Préconisations stratégiques et opérationnelles	20
<b>3. UN SYSTÈME À PLUSIEURS VITESSES ET DES DÉSÉQUILIBRES TERRITORIAUX</b>	<b>21</b>
a. Concentration des moyens et fragilisation de l'émergence	22
b. Précarisation des parcours professionnels et recul de la prise de risque	23
c. Déséquilibres territoriaux et fracture entre espaces urbains et ruraux	23
d. Recul de la présence artistique et risque d'uniformisation des programmations	25
e. Préconisations stratégiques et opérationnelles	27

## **II. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES \_ 28**

- 1. UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT ET D'INGÉNIERIE CULTURELLE \_\_\_\_\_ 28**
  - a. Un manque d'ingénierie culturelle de proximité \_\_\_\_\_ 28
  - b. Complexité et instabilité des dispositifs de financement \_\_\_\_\_ 30
  - c. Poids des charges administratives \_\_\_\_\_ 31
  - d. Nécessité de financements pluriannuels et de dispositifs lisibles \_\_\_\_\_ 32
  - e. Préconisations stratégiques et opérationnelles \_\_\_\_\_ 33
- 2. UN BESOIN DE RENFORCEMENT DES COOPÉRATIONS TERRITORIALES \_\_\_\_\_ 34**
  - a. Insuffisance d'espaces de dialogue entre acteurs \_\_\_\_\_ 34
  - b. Renforcement des mutualisations, coprogrammations et tournées partagées \_\_ 35
  - c. Rôle structurant des réseaux et de l'agence culturelle \_\_\_\_\_ 36
  - d. Besoin d'une meilleure articulation entre les différentes échelles de décision \_\_ 37
  - e. Préconisations stratégiques et opérationnelles \_\_\_\_\_ 37
- 3. RÉAFFIRMATION D'UN SERVICE PUBLIC DE LA CULTURE DANS LES TERRITOIRES \_\_ 39**
  - a. La culture comme bien commun et levier de cohésion sociale \_\_\_\_\_ 39
  - b. Droits culturels et participation des habitants \_\_\_\_\_ 39
  - c. Importance de l'éducation artistique et de la médiation \_\_\_\_\_ 40
  - d. Adaptation aux réalités territoriales et lieux non dédiés \_\_\_\_\_ 41
  - e. Préconisations stratégiques et opérationnelles \_\_\_\_\_ 42

## **III. TRANSFORMATIONS, MUTATIONS ET AVENIR DU SPECTACLE VIVANT \_\_\_ 43**

- 1. ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES ARTISTIQUES ET DES MODÈLES DE PRODUCTION \_\_ 43**
  - a. Remise en question du modèle productiviste de la création \_\_\_\_\_ 44
  - b. Développement de formats plus légers, itinérants ou hybrides \_\_\_\_\_ 45
  - c. Renforcement des résidences longues et de l'ancrage artistique territorial \_\_\_\_\_ 46
  - d. Valorisation des démarches participatives et de la relation aux habitants  
\_\_\_\_\_ 46
  - e. Préconisations stratégiques et opérationnelles \_\_\_\_\_ 48
- 2. TRANSITIONS ÉCOLOGIQUES, NUMÉRIQUES ET TRANSFORMATIONS SOCIALES \_\_ 49**
  - a. Intégration progressive des enjeux de transition écologique \_\_\_\_\_ 50
  - b. Sobriété des productions et mutualisation des moyens \_\_\_\_\_ 52
  - c. Le numérique au service de l'innovation, de la médiation et des publics  
\_\_\_\_\_ 53
  - d. Prise en compte des enjeux d'inclusion, d'égalité et d'accessibilité \_\_\_\_\_ 55
  - e. Préconisations stratégiques et opérationnelles \_\_\_\_\_ 56

<b>3. LES ENJEUX D'AVENIR DU SPECTACLE VIVANT DANS LE GRAND EST</b>	<b>57</b>
a. Renouveau des publics et recombinaison des pratiques culturelles	57
b. Répondre à la crise des ressources humaines et à l'attractivité des métiers	59
c. Équilibres économiques et diversification des ressources	61
d. Gouvernance, lisibilité et vision stratégique à long terme	63
e. Préconisations stratégiques et opérationnelles	65
<b>CONCLUSION</b>	<b>66</b>
<b>RÉCAPITULATIF DES PRÉCONISATIONS</b>	<b>70</b>
<b>EXPLICATIONS DE VOTE</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>76</b>

# PROLOGUE

## **« Le spectacle vivant en Grand Est : héritages et dynamiques contemporaines »**

Le spectacle vivant dans le Grand Est constitue l'un des piliers structurants de la politique culturelle régionale. Héritier d'une histoire dense et volontariste, profondément ancré dans les politiques nationales de décentralisation, il s'est progressivement affirmé comme un écosystème complet, associant excellence artistique, maillage territorial, ouverture européenne et capacité d'innovation. À la croisée d'influences culturelles multiples et porté par des institutions majeures comme par un tissu associatif dynamique, le Grand Est offre un modèle singulier où création, transmission et diffusion dialoguent à toutes les échelles du territoire.

### **Un héritage historique fondateur au cœur de la décentralisation culturelle**

L'histoire du spectacle vivant en Grand Est est indissociable du mouvement de décentralisation engagé au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Dès 1946, la création du Centre dramatique de l'Est à Colmar marque un tournant décisif dans la volonté d'implanter durablement la création théâtrale hors de Paris. Transférée à Strasbourg, cette structure devient en 1968 le Théâtre National de Strasbourg, à l'initiative d'Hubert Gignoux auprès d'André Malraux. Le TNS demeure aujourd'hui le seul théâtre national implanté en région, singularité majeure dans le paysage français. Sa présence confère au Grand Est un statut particulier : celui d'un territoire où l'excellence nationale est directement ancrée dans la réalité régionale.

Le TNS ne se limite pas à la production et à la diffusion. Son école supérieure d'art dramatique forme depuis des décennies des générations d'artistes, de metteurs en scène, de scénographes et de techniciens qui irriguent ensuite l'ensemble du territoire national. Cette articulation entre création et formation constitue l'une des forces structurantes du modèle régional.

La création en 1972 de l'Opéra national du Rhin, desservant Strasbourg, Mulhouse et Colmar, a consolidé une offre lyrique et musicale de haut niveau. À Nancy, le Ballet de Lorraine, devenu Centre chorégraphique national, a progressivement acquis une reconnaissance internationale dans le champ de la danse contemporaine. Enfin, au cœur des Vosges, Le Théâtre du Peuple de Bussang porte depuis 1895 une utopie humaniste résumée par sa devise « Par l'art, pour l'humanité », qui affirme une vocation universelle et populaire. Ces institutions incarnent une ambition artistique constante, fondée sur l'exigence, la recherche et l'ouverture esthétique.

Plusieurs personnalités ont marqué durablement cette construction. Hubert Gignoux a ancré le TNS dans une dynamique nationale ambitieuse. Jacques Kraemer, fondateur du Théâtre populaire de Lorraine, a défendu un théâtre coopératif, exigeant et accessible. André Mairal à Reims, Jean-Claude Malgoire à Strasbourg ou encore Charles Tordjman à

Nancy ont contribué à structurer durablement les scènes régionales. Cette continuité historique témoigne d'un engagement constant en faveur de la démocratisation culturelle et de la qualité artistique.

### **Une structuration institutionnelle exceptionnelle à l'échelle nationale**

Le Grand Est se distingue aujourd'hui par une densité remarquable d'équipements et de structures labellisées. Il accueille un théâtre national, un opéra national, plusieurs centres dramatiques nationaux, un centre chorégraphique national, des scènes nationales réparties sur l'ensemble du territoire, des pôles nationaux cirque, des scènes de musiques actuelles et un réseau dense de lieux intermédiaires.

La région compte environ 190 lieux de diffusion, dont 92 en Alsace, ainsi que 12 salles de plus de 1 200 places, parmi lesquelles figurent certaines des plus grandes de France. Elle se classe parmi les premières régions de province pour le nombre d'équipements culturels rapporté à la population.

Par ailleurs, la transformation de l'Agence culturelle d'Alsace en Agence culturelle du Grand Est, lors de la fusion des régions, a permis d'amplifier la coordination régionale, de mutualiser les compétences et d'accompagner les professionnels à l'échelle d'un territoire élargi.

### **Un secteur économique et professionnel significatif**

Dans le Grand Est, le secteur du spectacle vivant est un pilier de l'économie culturelle régionale. Selon l'Insee, au 1er janvier 2017, 34 820 personnes déclarent travailler dans un établissement dont l'activité principale relève de la culture (tous secteurs confondus)<sup>1</sup>. Parmi ces emplois, environ 7 020 relèvent du spectacle vivant, soit près de 20 % des emplois culturels régionaux. Cette proportion est calculée à partir du total des emplois culturels et illustre le poids structurant du secteur.

Toutefois, cette vitalité repose sur un modèle fragile. La majorité des structures demeure de petite taille, avec des équipes réduites et une forte proportion d'intermittence. Les recettes de billetterie ne couvrent pas les coûts réels de production, rendant indispensable le soutien public. Cette tension n'est pas synonyme de faiblesse artistique, elle souligne au contraire la nécessité d'un engagement institutionnel fort pour préserver la diversité et la qualité de la création.

Malgré ces contraintes, le secteur démontre une capacité remarquable d'adaptation et d'innovation. Les coopérations inter-structures, la mutualisation technique et le développement de réseaux professionnels sectoriels contribuent à consolider l'écosystème.

---

<sup>1</sup> INSEE, *La culture dans le Grand Est – Un secteur vulnérable en période de crise sanitaire*, Insee Flash Grand Est n°41, octobre 2020, p.2 (données issues du recensement de la population 2017).

## **Une singularité territoriale entre polarisation urbaine et irrigation rurale**

Le Grand Est présente une géographie contrastée. Les grandes agglomérations comme Strasbourg, Nancy, Metz, Mulhouse, Reims concentrent environ 90 % des équipements culturels et des emplois du secteur. Cette polarisation urbaine s'explique par la présence d'institutions historiques et par la concentration des moyens.

Cependant, près d'un tiers de la population vit dans des territoires ruraux ou périphériques. Ces espaces sont parfois marqués par des fragilités socio-économiques importantes. En 2020, 339 000 ménages vivaient sous le seuil de pauvreté dans la région, soit 14,5 % de la population. Les anciens bassins industriels demeurent particulièrement vulnérables.

Dans ce contexte, la médiation culturelle et la diffusion hors les murs prennent une dimension stratégique pour renforcer l'accès à la culture sur l'ensemble du territoire. Le Pacte pour les Ruralités, lancé en 2023 par la Région Grand Est traduit une volonté de rééquilibrage territorial en faveur des zones rurales, au même titre que le Plan Culture et Ruralité déployé par le ministère de la Culture.

Scènes & Territoires joue depuis plus de vingt-cinq ans un rôle déterminant dans cette irrigation culturelle. Par des résidences en milieu rural, la mise à disposition de matériel scénique et l'accompagnement des collectivités, l'association contribue à maintenir une offre artistique de qualité dans des territoires éloignés des grands centres.

## **Une identité européenne affirmée**

La singularité du Grand Est tient également en sa dimension transfrontalière. Région limitrophe de l'Allemagne, du Luxembourg, de la Belgique et de la Suisse, elle développe des coopérations culturelles régulières et structurées. Le festival LOOSTIK à Forbach incarne cette dynamique franco-allemande tournée vers le jeune public. Une convention signée avec le Luxembourg permet chaque année la programmation d'un spectacle luxembourgeois au Festival d'Avignon, symbolisant une solidarité artistique concrète.

Cette ouverture européenne ne relève pas seulement d'une proximité géographique ; elle nourrit esthétiquement les créations, favorise les coproductions et renforce la circulation des artistes. Elle positionne le Grand Est comme un espace culturel européen actif.

## **Une diversité esthétique exceptionnelle et un rayonnement confirmé**

Le paysage artistique régional se distingue par une pluralité remarquable. Théâtre classique et contemporain, danse contemporaine, cirque nouveau, arts de la rue, marionnette, musiques actuelles, jazz, formes hybrides et créations numériques coexistent dans un équilibre dynamique.

La marionnette constitue l'une des signatures internationales du territoire, notamment à Charleville-Mézières, avec le Festival Mondial des Théâtres de Marionnettes et les structures de formation spécialisées. Le cirque contemporain bénéficie d'un ancrage solide grâce aux pôles nationaux et aux réseaux professionnels. La danse trouve au Ballet de Lorraine un centre de rayonnement majeur, récemment renforcé par la direction de Maud Le Pladec, dont la visibilité nationale confirme l'excellence chorégraphique régionale.

Les festivals enrichissent l'histoire du territoire. Le festival mondial de théâtre à Nancy, les rencontres chorégraphiques internationales à Pont à Mousson, Passages né à Nancy, transféré à Metz, aujourd'hui Passage Transfestival, Nancy Jazz Pulsations, FARaway à Reims, le Cabaret Vert, le Festival International de marionnettes ou encore le Festival Musica à Strasbourg illustrent la capacité du Grand Est à conjuguer exigence artistique et innovation. Le programme « Grand Est & Compagnies » accompagne chaque année des équipes au Festival d'Avignon Off, consolidant la visibilité nationale des artistes régionaux.

Le tissu associatif, représentant près de 3 000 associations culturelles, constitue un socle fondamental de cette vitalité. Environ 44 % des structures culturelles régionales relèvent du spectacle vivant, signe de son poids déterminant dans l'écosystème culturel global.

### **Richesse et diversité des formations artistiques et culturelles**

La région Grand Est se distingue par la richesse et la diversité de ses formations artistiques et culturelles, offrant un panorama unique en France. De l'excellence du spectacle vivant aux arts plastiques, du design à la musique, de la danse à l'artisanat d'art, en passant par le cinéma et l'audiovisuel, le territoire propose des parcours complets qui conjuguent création, savoir-faire, innovation et professionnalisation. Cette dynamique régionale fait du Grand Est un véritable laboratoire de talents et d'expertises, où la formation artistique et culturelle constitue un levier majeur de rayonnement, d'attractivité et de développement.

**Le spectacle vivant** occupe une place centrale et embrasse l'ensemble des esthétiques, allant du théâtre et du cirque à la marionnette, la danse et la musique. L'École nationale supérieure des arts de la marionnette, à Charleville-Mézières, est reconnue à l'international pour l'enseignement du théâtre d'objet et de la marionnette contemporaine, combinant pratique artistique, création et recherche. Le Centre national des arts du cirque, à Châlons-en-Champagne, forme des artistes circassiens de haut niveau, capables d'allier virtuosité technique et inventivité créative. À Strasbourg, l'École supérieure d'art dramatique du Théâtre National de Strasbourg prépare les acteurs et actrices à une pratique exigeante et ouverte aux nouvelles écritures. L'enseignement de la danse est assuré dans les conservatoires à rayonnement régional et départemental,

ainsi que dans certaines formations supérieures qui préparent au Diplôme d'État de professeur de danse, comme au Pôle musique et danse de l'École Supérieure d'Art de Lorraine. Cette formation intègre à la fois l'acquisition de compétences techniques, la création chorégraphique et une approche de la recherche artistique, et propose des parcours adaptés à une grande diversité d'esthétiques (du classique au contemporain, en passant par le jazz et les pratiques les plus expérimentales).

La musique complète le spectre du spectacle vivant, avec des conservatoires emblématiques comme ceux de Strasbourg, Metz, Nancy, Reims, et des conservatoires départementaux ou intercommunaux à Épinal, Colmar, Charleville-Mézières, Mulhouse, Troyes et dans d'autres communes, qui proposent des formations allant de l'initiation aux cycles supérieurs en musique classique, jazz, musique contemporaine, musiques actuelles et direction d'orchestre.

**Les universités** jouent également un rôle structurant dans ce panorama des formations artistiques et culturelles. L'Université de Strasbourg propose des parcours en arts plastiques, art et culture visuelle, cinéma et audiovisuel, musicologie, arts de la scène et médiation culturelle, couvrant toutes les étapes de la formation, de la licence au master et jusqu'aux cursus de recherche. L'Université de Lorraine complète cette offre avec des licences et masters en arts plastiques, arts du spectacle, cinéma et audiovisuel, musicologie et médiation culturelle, articulant théorie, pratique et professionnalisation, et créant ainsi des passerelles entre enseignement supérieur, écoles spécialisées et milieu professionnel. L'Université de Reims Champagne-Ardenne enrichit également ce panorama avec des formations en arts et culture (arts plastiques, arts du spectacle, études culturelles, patrimoine), des parcours de médiation et gestion culturelle, ainsi que des modules intégrant interaction avec les secteurs artistiques et créatifs.

Ces cursus universitaires assurent une formation artistique complète, intégrant création, réflexion critique, recherche et insertion professionnelle, et contribuent à faire du Grand Est un territoire où théorie, pratique et expérimentation se conjuguent pour former des créateurs, des médiateurs et des acteurs culturels éclairés.

La région dispose d'une offre de formation riche et structurée dans les arts plastiques, le design et l'audiovisuel. Elle s'appuie sur des écoles publiques d'excellence comme l'École nationale supérieure d'art et de design de Nancy, l'École supérieure d'art et de design de Reims, l'École supérieure d'art de Lorraine et la Haute école des arts du Rhin, couvrant un large spectre de pratiques, de la création contemporaine au design.

Le secteur privé complète cette offre avec des établissements comme l'École de Condé, LISAA (l'institut supérieur des arts appliqués), l'École Brassart, MJM Graphic Design, Ynov Campus et l'EICAR (École internationale de création audiovisuelle et de réalisation), proposant des parcours professionnalisants en design, animation, jeu vidéo et audiovisuel.

Dans le domaine du cinéma, l'Université de Strasbourg et l'Institut Européen de Cinéma et d'Audiovisuel (IECA) à Nancy, composante de l'Université de Lorraine offrent des formations universitaires complètes, de la licence au master, alliant théorie, pratique et recherche. Dans les métiers de l'audiovisuel, des écoles spécialisées comme ACFA Multimédia renforcent l'approche technique et professionnalisante autour de la réalisation, du montage et de la production.

Enfin, les métiers d'art et du patrimoine vivant occupent une place essentielle, en particulier à travers le Centre européen de recherches et de formation aux arts verriers (CERFAV), à Vannes-le-Châtel, qui combine formation professionnelle, recherche appliquée et création contemporaine dans le domaine du verre, de la pâte de verre, du vitrail et du soufflage, en lien avec les créateurs et designers contemporains. L'ensemble constitue un écosystème cohérent, reliant formation, création contemporaine et insertion professionnelle.

Ainsi, le Grand Est présente une complémentarité exceptionnelle entre excellence publique, vitalité privée, héritage artisanal et filière musicale et chorégraphique structurée, couvrant l'ensemble des pratiques artistiques et culturelles. Ce maillage permet de former des artistes, des musiciens, des danseurs et chorégraphes, des designers, des artisans d'art, des interprètes, des techniciens, des chercheurs et des médiateurs culturels, et constitue un levier stratégique puissant pour le rayonnement, l'innovation et l'attractivité du territoire, consolidant sa place parmi les régions les plus dynamiques de France dans le domaine de la culture et de la création.

### **Un modèle du spectacle vivant à préserver et sauvegarder**

Le spectacle vivant en Grand Est se caractérise par une combinaison rare d'héritage historique, d'excellence institutionnelle, de diversité esthétique, de maillage territorial et d'ouverture européenne. Sa singularité tient à la présence d'un théâtre national en région, à un réseau dense d'institutions labellisées, à une tradition marionnette de rayonnement mondial, à une scène chorégraphique reconnue et à une dynamique transfrontalière active.

Malgré les tensions économiques et les disparités territoriales, le secteur démontre une capacité constante d'innovation, d'adaptation et de coopération. Il constitue un levier essentiel de cohésion sociale, d'attractivité territoriale et de vitalité démocratique.

Le Grand Est se distingue ainsi non seulement par la qualité de ses équipements culturels, l'excellence des formations proposées, mais également comme un espace de création exigeant et singulier, où le spectacle vivant constitue un levier stratégique pour le rayonnement culturel, social et européen de la région, mais aussi un modèle qu'il est essentiel de préserver et protéger.

## INTRODUCTION

Le spectacle vivant occupe une place singulière dans la vie culturelle et démocratique des territoires. Par la rencontre qu'il organise entre artistes, œuvres et publics, il constitue un espace privilégié d'expression, de dialogue et de partage d'imaginaires collectifs. Dans une région comme le Grand Est, marquée par une diversité géographique, sociale et culturelle importante, il participe pleinement à la vitalité des territoires, à leur attractivité et à la cohésion entre les habitants.

Pourtant, derrière cette vitalité, le secteur traverse aujourd'hui une période de tensions profondes qui interrogent la soutenabilité de ses équilibres et la capacité des politiques publiques à accompagner ses transformations. Les évolutions économiques, sociales et environnementales à l'œuvre dans la société se répercutent directement sur les conditions de création, de production et de diffusion des œuvres, faisant émerger des fragilités qui concernent l'ensemble de l'écosystème culturel.

C'est dans ce contexte que le CESER a engagé une réflexion consacrée à la situation du spectacle vivant dans la région. Les travaux conduits dans le cadre de cet avis se sont appuyés sur une trentaine d'auditions réunissant artistes, responsables de lieux, réseaux professionnels, chercheurs, représentants des collectivités et institutions culturelles. Cette diversité d'acteurs a permis de croiser les regards et de mieux comprendre les réalités multiples qui composent aujourd'hui le paysage du spectacle vivant.

Ces échanges ont d'abord mis en lumière la richesse et la diversité de cet écosystème. Compagnies indépendantes, structures labellisées, festivals, lieux de diffusion, réseaux professionnels, initiatives associatives ou projets territoriaux composent un tissu culturel particulièrement dynamique. Dans de nombreux territoires, des acteurs engagés contribuent à faire vivre la création artistique et à maintenir un lien étroit avec les habitants.

Mais ces auditions ont également fait apparaître, de manière très convergente, un signal d'alerte. Derrière la vitalité du secteur se dessine une fragilisation progressive de l'ensemble de la chaîne de création et de diffusion. Les structures culturelles, souvent de petite taille, fonctionnent avec des équipes réduites et des équilibres économiques précaires, largement dépendants des financements publics et particulièrement sensibles aux évolutions de la conjoncture.

Cette fragilité touche avec une acuité particulière les artistes émergents, les compagnies et les professionnels les plus exposés à la précarité. Pour beaucoup d'entre eux, l'accès à la production, à la diffusion et à la stabilisation des parcours professionnels apparaît de plus en plus incertain. Plusieurs facteurs se conjuguent pour expliquer cette situation. Le secteur est confronté à une pression économique croissante liée à l'augmentation

des charges (énergie, transports, assurances ou coûts techniques) qui pèse lourdement sur les budgets des structures et réduit leurs marges d'interventions artistiques. Dans le même temps, les financements publics connaissent une période de tension et d'incertitude, liée notamment aux contraintes budgétaires croissantes auxquelles font face les collectivités territoriales.

Or ces collectivités constituent un pilier essentiel du financement du spectacle vivant et de l'équilibre de nombreux projets culturels. Les évolutions actuelles fragilisent ainsi un modèle qui repose historiquement sur un partenariat étroit entre acteurs culturels et pouvoirs publics.

Parallèlement, la diffusion des œuvres apparaît de plus en plus contrainte. Les lieux de programmation doivent composer avec des budgets limités et des risques financiers croissants, ce qui peut conduire à réduire le nombre de spectacles accueillis ou à privilégier des propositions considérées comme plus sécurisées. Cette dynamique crée un effet d'entonnoir pour les artistes et les compagnies, limitant les possibilités de circulation des œuvres et accentuant la concurrence pour l'accès aux scènes.

Les professionnels évoquent ainsi un « effet ciseau » durable entre des coûts en hausse et des ressources stagnantes ou en recul, situation qui fragilise l'ensemble de l'écosystème.

Ces tensions économiques se combinent par ailleurs à des inégalités territoriales persistantes dans l'accès à l'offre culturelle. Le Grand Est présente une géographie contrastée, marquée par une concentration importante des équipements culturels dans les grandes agglomérations, tandis qu'une part significative de la population vit dans des territoires ruraux ou périurbains.

Si de nombreuses initiatives contribuent à irriguer ces territoires, l'accès régulier à une offre artistique diversifiée demeure inégal selon les lieux de vie, les ressources des collectivités ou les infrastructures disponibles. Ces disparités touchent particulièrement certains publics : les jeunes, les habitants des zones rurales ou des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), ainsi que les populations socialement éloignées de l'offre culturelle institutionnelle.

Dans ce contexte, la médiation culturelle, l'éducation artistique et culturelle et les formes artistiques itinérantes jouent un rôle essentiel pour maintenir un lien entre la création et les habitants. Les auditions ont ainsi souligné l'importance de développer des formes d'action culturelle plus ancrées dans les territoires, investissant parfois des lieux non dédiés afin de réduire les barrières symboliques et géographiques à l'accès à la culture.

Dans le même temps, le spectacle vivant est confronté à de nouvelles attentes sociétales qui transforment progressivement ses pratiques et ses missions. Les acteurs

culturels sont de plus en plus sollicités pour répondre à des enjeux transversaux : inclusion sociale, renouvellement et diversification des publics, participation citoyenne, transition écologique ou encore coopération avec les acteurs éducatifs et sociaux.

Ces évolutions ne sont pas perçues comme des contraintes extérieures mais comme des dimensions désormais constitutives du projet artistique et culturel. Elles appellent toutefois des moyens adaptés, du temps et des formes d'accompagnement permettant d'intégrer ces objectifs sans fragiliser davantage les structures.

La transition écologique constitue à cet égard un horizon partagé par un nombre croissant d'acteurs du secteur. Elle conduit à repenser les modes de production, les formes de tournée, la conception des décors ou encore les modalités de diffusion des œuvres. Au-delà de ses implications techniques, elle interroge également les imaginaires portés par la création artistique et la capacité du spectacle vivant à accompagner les transformations de la société.

Face à ces évolutions, la question de la place de la culture dans les politiques publiques se trouve directement posée. Préserver un service public de la culture ambitieux, garantissant l'accès de toutes et tous à la création artistique, constitue un enjeu essentiel pour la cohésion sociale, l'émancipation individuelle et la vitalité démocratique des territoires.

Dans ce contexte, le CESER n'a pas souhaité produire un simple état des lieux. Par cet avis, il entend également relayer les préoccupations exprimées par de nombreux professionnels du secteur et porter un regard attentif sur les fragilités qui traversent aujourd'hui le spectacle vivant. À travers cette contribution, le CESER souhaite nourrir la réflexion des pouvoirs publics, mais aussi interpeller l'ensemble des acteurs concernés par l'avenir de la création artistique dans la région.

Car les questions soulevées dépassent largement le seul cadre du secteur culturel. Elles interrogent la place que notre société accorde à la création, à la diversité des expressions artistiques et à l'accès de toutes et tous à la culture.

Comme cela a été précisé dans la note d'opportunité cadrant la réflexion engagée sur le spectacle vivant, la région ne dispose pas, à ce jour, d'un observatoire dédié permettant d'avoir une connaissance précise, chiffrée, actualisée et partagée du secteur.

Le secteur se conçoit également comme un écosystème dynamique, structuré par des interactions croisées entre dimensions artistiques, économiques, sociales, sociétales, historiques, territoriales ou encore environnementales. Les chocs exogènes récents, qu'ils aient été sanitaires, énergétiques, inflationnistes et aujourd'hui budgétaires ont accéléré les transformations structurelles et rendu le système plus vulnérable.

Ainsi, toute action sur un levier, qu'il soit financier, territorial, artistique ou environnemental, entraîne des effets sur les autres composantes du secteur. Une

décision de financement peut modifier les conditions de production et d'emploi, une évolution des pratiques artistiques peut influencer l'attractivité des territoires ou les modes de diffusion, et la prise en compte d'un enjeu écologique peut avoir des répercussions sur la stabilité budgétaire. Cette organisation en réseau nécessite une lecture systémique et des réponses coordonnées.

L'analyse développée dans cet avis reflète ces interactions et traduit la volonté de mieux comprendre l'ensemble des enjeux qui traversent aujourd'hui l'écosystème du secteur. Elle vise également à recueillir les constats, expériences et analyses des professionnels et à les mettre en perspective à travers des préconisations à la fois stratégiques, orientées sur les choix de politique culturelle, et opérationnelles, afin de traduire en actions les choix stratégiques proposés.

C'est pourquoi il a été décidé d'auditionner un large panel de professionnels du secteur, afin de couvrir la diversité des esthétiques, des types de structures, des formats d'activité et des typologies de territoires. Cette démarche vise à restituer une vision globale d'un écosystème fortement interconnecté, où se croisent de nombreux enjeux et où des transformations profondes sont à l'œuvre, influençant son fonctionnement actuel et orientant les décisions à venir.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent avis. À partir des constats établis et des contributions recueillies, il propose d'ouvrir des pistes de réflexion et d'action visant à accompagner les transformations du spectacle vivant dans le Grand Est tout en consolidant ses fondements artistiques, sociaux et territoriaux.

Au-delà des analyses et des préconisations qu'il formule, cet avis se veut également une invitation au débat public, auquel le CESER entend contribuer pour faire entendre cette alerte mais aussi pour rappeler que l'avenir du spectacle vivant concerne l'ensemble de la société.

Préserver la diversité de la création, la liberté artistique et l'accès de toutes et tous à la culture reste un enjeu démocratique majeur, et une condition fondamentale pour redonner un nouveau souffle au spectacle vivant en Grand Est, en soutenant les artistes, en renforçant les liens avec les publics et en consolidant la vitalité culturelle des territoires.

# I. UNE CRISE DE FINANCEMENTS RÉVÉLATRICE D'UN MODÈLE FRAGILISÉ

## 1. Une crise financière structurelle à plusieurs échelles

La crise financière que traverse le secteur du spectacle vivant ne se limite pas à des difficultés conjoncturelles. Elle traduit une crise structurelle et durable, renforcée par les contraintes budgétaires pesant aujourd'hui sur un modèle unique et largement envié par d'autres pays, hérité des politiques culturelles mises en œuvre depuis la création du ministère de la Culture en 1959.

Cette crise se manifeste simultanément à différentes échelles (nationale, régionale et locale) et impacte les acteurs du secteur de manière inégale selon leur taille, leur implantation territoriale et la part des financements publics dans leurs budgets. Elle ne se limite pas au seul secteur de la culture ou du spectacle vivant, mais traduit des difficultés structurelles touchant l'ensemble de l'action publique.

Dans ce contexte de tensions budgétaires et structurelles, la question du soutien à la culture apparaît comme un enjeu central, soulignant l'importance de la préserver et de la soutenir comme un service public essentiel, plutôt que de la considérer comme une simple variable d'ajustement.

### a. Un recul de l'accompagnement public devenu facteur de vulnérabilité

Un constat largement partagé s'impose. Le spectacle vivant relève d'une mission de service public visant à garantir l'accès à la culture pour tous, sur l'ensemble des territoires, tout en soutenant la création, la production et la diffusion. Il repose sur un modèle historique et structurant d'accompagnement par les financements publics. Le secteur privé, quant à lui, fonctionne majoritairement selon une logique entrepreneuriale fondée sur les recettes de billetterie et l'investissement privé et ne poursuit donc pas les mêmes missions de démocratisation, d'éducation artistique et culturelle, et d'inscription durable dans les territoires d'une offre culturelle.

L'appui public a permis le développement d'une offre artistique diversifiée et largement accessible. Les diminutions et les remises en question des différents soutiens font aujourd'hui de cette situation un facteur majeur de vulnérabilité. Dans le Grand Est, cette situation est renforcée par une géographie étendue, une densité urbaine inégale et un tissu culturel fortement structuré autour de petites et moyennes structures.

Si l'intervention publique demeure indispensable à l'existence même de nombreux projets artistiques, elle constitue également un point de fragilité dès lors que les financements stagnent ou se contractent. Les recettes propres ne permettent pas de compenser les pertes de subventions en euros constants, notamment dans les

territoires ruraux ou périurbains. La billetterie y reste mécaniquement limitée afin de garantir que le prix du billet ne constitue pas un frein à l'accès aux propositions artistiques. La capacité à mobiliser le mécénat privé y est également plus faible, accentuant les écarts entre territoires.

Cette perte d'appui public est d'autant plus problématique que les financements sont souvent fragmentés, conditionnés et temporaires, reposant sur des dispositifs annuels ou des appels à projets rendant difficile toute projection à moyen terme. Les équipes artistiques, les lieux comme les festivals se trouvent ainsi confrontés à une instabilité chronique, incompatible avec les temporalités longues de la création et de l'implantation territoriale.

**Un directeur a expliqué qu'en 2024 « le gel de la subvention communale a représenté l'équivalent de six mois de programmation supprimés ».** Ainsi la perte ou la diminution d'une seule subvention peut entraîner l'annulation immédiate d'une tournée entière, faute de trésorerie suffisante pour avancer les frais de production.

#### b. Des collectivités territoriales sous tension budgétaire croissante

Entre 2024 et 2025, au niveau national, près de 50 % des collectivités territoriales ont réduit leurs budgets culturels, toutes catégories confondues. Parmi elles, 70 % des départements ont diminué leur soutien à la culture. Cette contraction affecte directement des dispositifs structurants du spectacle vivant, notamment les aides au fonctionnement, à l'éducation artistique et culturelle, et aux festivals. Certains postes de dépenses connaissent jusqu'à 36 % de baisse, et les subventions aux associations culturelles chutent de 42 % sur la période observée<sup>2</sup>.

Cette évolution intervient alors même que la fréquentation du spectacle vivant demeure dynamique, tant au niveau national que régional. Pour autant, les indicateurs globaux souvent avancés masquent des réalités contrastées : une part significative de l'activité et des recettes est portée par des productions à très grande jauge (zéniths, stades) relevant davantage des logiques des industries culturelles que des missions de service public.

Dans le champ du spectacle vivant public, qu'il s'agisse des scènes labellisées, des centres dramatiques et chorégraphiques, des opéras ou des réseaux conventionnés, la fréquentation reste soutenue et témoigne de l'attachement durable des publics aux propositions artistiques inscrites dans une mission d'intérêt général, fondée sur la diversité des esthétiques, l'exigence artistique et l'ancrage territorial.

Pour autant, cette dynamique ne se traduit pas par un renforcement de l'autonomie financière des structures. En effet, le modèle économique du spectacle vivant public

---

<sup>2</sup> Baromètre 2025, Observatoire des Politiques Culturelles

repose structurellement sur une contribution limitée de la billetterie, en raison de politiques tarifaires volontaristes visant l'accessibilité et la démocratisation culturelles. Les recettes propres demeurent ainsi insuffisantes pour couvrir le coût réel des œuvres, tandis que les prix de cession des spectacles, contraints par les capacités financières des lieux de diffusion et des collectivités territoriales, ne reflètent que partiellement les coûts artistiques et techniques engagés pour leur production.

Ainsi, malgré un niveau élevé de fréquentation, la soutenabilité économique des structures publiques reste fragile et dépend largement des financements publics, dans un contexte de tensions croissantes tout au long de la chaîne de production et de diffusion. Ces constats appellent à une réaffirmation du rôle structurant des politiques culturelles publiques, tant en matière de financement que de régulation, afin de garantir la pérennité des missions artistiques, territoriales et sociales du spectacle vivant.

Dans le Grand Est, comme ailleurs, les collectivités territoriales constituent un pilier essentiel du financement du spectacle vivant. Leur capacité d'intervention se dégrade malheureusement progressivement, sous l'effet cumulé de l'accroissement des charges, de l'augmentation des dépenses liées aux compétences obligatoires, de la réduction des marges de manœuvre fiscales et d'arbitrages budgétaires de plus en plus complexes à opérer.

Les Départements apparaissent particulièrement fragilisés, en raison notamment de leurs difficultés à financer leurs dépenses sociales obligatoires. Par ailleurs, les communes et intercommunalités, souvent en première ligne pour soutenir les lieux de diffusion et les actions de médiation, doivent, elles aussi, composer avec des priorités concurrentes.

Même lorsque les crédits culturels sont maintenus en valeur nominale, ils diminuent en euros constants, compte tenu de l'inflation et de la hausse des coûts de fonctionnement.

**Un professionnel auditionné a souligné que les dépenses sociales obligatoires « absorbent désormais toute capacité de soutien facultatif », plaçant la culture en concurrence directe avec l'action sociale.**

Cette situation se traduit par une forte hétérogénéité territoriale : certaines collectivités maintiennent un engagement affirmé en faveur de la culture, tandis que d'autres réduisent ou recentrent leurs interventions.

Dans ce contexte, l'action de la Région Grand Est en faveur de la culture, s'inscrit également dans cette logique générale de contraction. La réduction de 10 % des subventions accordées aux structures soutenues à plus de 100 000 €, dans un objectif d'économies sur une enveloppe culturelle régionale d'environ 80 M€, contribue à fragiliser un écosystème déjà fortement contraint, au même titre que la baisse des

crédits alloués à l'Agence Culturelle Grand Est pour notamment ses actions en direction du spectacle vivant.

#### c. Un effet ciseau structurel et durable : charges croissantes et ressources limitées

À l'échelle régionale comme nationale, les structures du spectacle vivant subissent une double contrainte durable. Alors que les dépenses de fonctionnement (salaires, énergie, logistique, transports, obligations réglementaires) continuent de croître, les ressources propres (billetterie, mécénat, activités commerciales) demeurent insuffisantes pour compenser la stagnation ou la baisse des subventions publiques.

Face à ces tensions, les arbitrages budgétaires génèrent de plus en plus de contraintes : réduction des équipes permanentes et intermittentes, baisse du nombre de projets accompagnés, diminution des temps de création et de diffusion, réduction du nombre de levers de rideau dans une saison, programmation de formes plus légères. Ces ajustements, initialement présentés comme temporaires, tendent à s'inscrire dans la durée et transforment en profondeur les modes de fonctionnement du secteur.

Dans le Grand Est, où le spectacle vivant représente environ 20 % des emplois culturels, ces tensions ont des effets directs sur la viabilité des structures et sur l'emploi. Les équipes se trouvent prises dans une injonction paradoxale : maintenir un haut niveau d'exigence artistique et d'engagement territorial tout en disposant de moyens en diminution constante, alimentant un sentiment croissant d'épuisement et de découragement.

#### d. Une vulnérabilité des petites structures et des territoires ruraux

Les situations les plus critiques concernent les petites structures, compagnies indépendantes, artistes émergents et projets implantés en milieu rural, qui constituent pourtant un maillon essentiel du tissu culturel du Grand Est. Ces acteurs assurent une présence artistique continue sur des territoires éloignés des grands pôles urbains et jouent un rôle central en matière de médiation et d'irrigation culturelle.

Leur capacité de résilience financière demeure faible. Des trésoreries limitées et une dépendance à un nombre restreint de financeurs (souvent une collectivité locale, la Région ou la Direction Régionale des Affaires Culturelles) rendent ces structures extrêmement sensibles aux variations de ces soutiens. La réduction ou la disparition d'un seul financement peut suffire à déséquilibrer l'ensemble du modèle économique.

Les retards de versement des subventions constituent un facteur aggravant et fragilisent la gestion quotidienne. Ils obligent parfois à contracter des prêts bancaires qui pèsent directement sur les budgets de fonctionnement et les conditions de travail des équipes. Ces difficultés sont renforcées par des mécanismes de financement de plus en plus complexes et par des contraintes administratives toujours plus lourdes.

Dans les territoires ruraux, l'isolement géographique, la rareté des possibilités de mutualisation et le manque d'ingénierie de proximité accentuent encore ces fragilités. Le temps consacré aux tâches administratives est souvent assumé par des équipes très réduites, au détriment du temps nécessaire au développement de l'activité.

À moyen et long terme, cette fragilisation menace le renouvellement des esthétiques, la diversité des formes et l'émergence de nouvelles générations d'artistes. Elle favorise une concentration des moyens sur des projets déjà installés et accroît le risque de décrochage professionnel des jeunes artistes et porteurs de projets, compromettant durablement la vitalité artistique des territoires.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

Le spectacle vivant se trouve aujourd'hui confronté à un défi majeur. Son modèle économique historique et unique a longtemps permis de soutenir la création, de favoriser l'accès à l'art pour tous et d'accompagner le développement culturel sur l'ensemble du territoire. Face à cela, les contraintes budgétaires mettent ce modèle à rude épreuve. Elles entraînent une visibilité financière insuffisante pour de nombreuses structures, creusent les inégalités entre grands opérateurs et équipes artistiques, et rendent plus difficile la conciliation entre engagement artistique, service public et rentabilité économique.

Le CESER souligne l'importance de reconnaître le spectacle vivant comme relevant d'une mission de service public. Il constitue un investissement structurant pour le territoire et la société, et non une variable d'ajustement budgétaire. Il insiste également sur son rôle stratégique d'aménagement culturel, notamment dans les zones rurales, périurbaines et transfrontalières, et sur la nécessité d'assurer un engagement public suffisant pour garantir la diversité artistique et l'égalité d'accès à la culture.

Dans cette perspective, la question de la résorption de la crise financière s'accompagne de besoins complémentaires : consolider le modèle économique des structures, adapter les critères de financement aux réalités économiques des acteurs, et renforcer l'ingénierie culturelle de proximité pour accompagner les petites compagnies, les collectifs émergents et les structures rurales.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur la sécurisation financière et la reconnaissance du spectacle vivant comme outil d'aménagement culturel du territoire, et d'autre part des préconisations opérationnelles visant à adapter les critères de financement et à renforcer l'accompagnement administratif, financier et juridique des structures

### **Préconisations stratégiques**

1. Sécuriser le modèle économique du spectacle vivant par la mise en place de financements pluriannuels coordonnés entre Région, DRAC et collectivités, afin d'offrir une visibilité financière stable aux structures, en dépassant la logique annuelle et les appels à projets.
2. Positionner le spectacle vivant comme outil stratégique d'aménagement culturel du territoire, notamment dans les zones rurales, périurbaines et transfrontalières, en garantissant un engagement public suffisant pour préserver la diversité artistique et l'égalité d'accès à la culture, indépendamment de la rentabilité économique immédiate des projets.

### **Préconisations opérationnelles**

3. Adapter les critères de financement public aux réalités des structures en tenant compte de leur taille, de leur implantation et de leur situation économique.
4. Renforcer l'accompagnement administratif, financier et juridique pour les plus petites structures, afin de sécuriser la gestion, faciliter l'accès aux dispositifs et renforcer la structuration des projets.

## **2. Des conséquences directes sur la création, la diffusion et l'emploi**

La crise financière structurelle a des répercussions directes et profondes sur l'ensemble de la chaîne du spectacle vivant. Les constats partagés montrent que ces effets ne sont plus marginaux mais qu'ils touchent désormais le cœur même de l'activité artistique, depuis les conditions de création jusqu'à l'emploi.

### **a. Un affaiblissement progressif des capacités de création**

Une réduction significative des montants consacrés aux coproductions, aux résidences artistiques et aux pré-achats est observée, alors même que ces leviers sont essentiels à la sécurisation des projets de création. Faute de partenaires en capacité de s'engager financièrement, de nombreux projets sont redimensionnés, reportés, voire abandonnés.

**Une compagnie de théâtre auditionnée a indiqué avoir réduit de moitié la durée de ses répétitions pour sa dernière création, passant de huit à quatre semaines, avec un impact direct sur la qualité artistique et les conditions de travail.**

Les temps de recherche, d'expérimentation et de répétition figurent parmi les premières variables d'ajustement, au détriment du travail artistique et de la prise de risque. Cette situation pénalise particulièrement les artistes émergents, qui peinent à accéder à des conditions de travail professionnalisantes et à construire des trajectoires durables.

Dans ce contexte, le rôle joué par l'Agence culturelle Grand Est et par le dispositif Jeunes ESTivants, porté par la DRAC Grand Est et coordonné par Scènes et Territoires, est largement reconnu. L'Agence accompagne les équipes artistiques professionnelles, confirmées comme émergentes, en favorisant les résidences, les tournées et les coopérations locales. Elle intervient également auprès des collectivités territoriales et des structures non labellisées pour apporter une expertise sur le développement de projets culturels ancrés territorialement. Le programme Jeunes ESTivants soutient quant à lui des résidences de création ou de recherche de plusieurs semaines à destination d'artistes émergents, avec une attention particulière portée aux territoires ruraux. La disparition annoncée de l'activité spectacle vivant au sein de l'Agence, conjuguée à la réduction des crédits alloués au programme Jeunes ESTivants, fait craindre une fragilisation de l'ensemble du tissu professionnel du spectacle vivant en Grand Est.

Par ailleurs, une tendance progressive à la standardisation des formats de création se dessine sous l'effet des contraintes économiques croissantes pesant sur les structures de production et de diffusion. Face à l'incertitude des financements et à la réduction des moyens disponibles, les projets privilégient de plus en plus des formes légères, mobilisant des équipes réduites, des scénographies et dispositifs techniques simplifiés et des durées de représentation limitées.

Si ces choix facilitent la diffusion et la maîtrise des coûts, ils se font souvent au détriment de formes plus ambitieuses ou expérimentales, nécessitant des temps de recherche plus longs et des moyens renforcés. Cette évolution alimente un risque d'autocensure artistique, les propositions étant ajustées en amont aux contraintes perçues des financeurs et des programmateurs. À terme, la diversité esthétique et la capacité d'innovation du secteur pourraient s'en trouver durablement affaiblies.

#### b. Une diffusion en recul et un accès plus inégal

La diffusion des œuvres constitue l'un des maillons les plus directement touchés par la contraction des budgets à l'ensemble des échelles territoriales. Les capacités de programmation des lieux se réduisent, conduisant à des arbitrages plus restrictifs, à une diminution du nombre de levers de rideau et à un raccourcissement des tournées. Cette prudence limite les prises de risque artistiques et restreint la diversité des propositions accessibles au public.

Dans le Grand Est, région marquée par une grande diversité territoriale, ces évolutions touchent particulièrement les zones rurales et les petites villes. Dans ces territoires, l'offre culturelle repose souvent sur des équilibres économiques fragiles combinant financements publics, engagement bénévole et mobilisation du tissu associatif. La réduction, voire la disparition, d'une programmation régulière peut alors avoir un impact immédiat sur l'accès à la culture, en l'absence d'alternatives de proximité.

Au-delà du nombre de spectacles programmés, c'est aussi la circulation des œuvres qui se trouve fragilisée. Les tournées, autrefois organisées en partenariat entre territoires, sont désormais plus courtes et ponctuelles, avec un grand nombre de dates isolées. L'augmentation des coûts logistiques, de transport et d'hébergement constitue un frein majeur à la mise en œuvre de tournées étendues.

Cette fragilisation des dynamiques de circulation limite la capacité des structures à mutualiser les coûts et à construire des coopérations durables entre lieux. Elle affecte directement les compagnies, pour lesquelles la multiplication des dates est essentielle à l'équilibre économique des projets et à la sécurisation de l'emploi artistique et technique. A cet égard, on peut craindre que la disparition des tournées de coopération portées par l'Agence Culturelle, qui bénéficiaient exclusivement aux équipes artistiques du Grand Est, ne vienne fragiliser encore cet écosystème régional.

À terme, ces évolutions risquent d'accentuer les inégalités territoriales, les publics éloignés des grands centres urbains voyant leur accès à une offre culturelle diversifiée se réduire, en contradiction avec les objectifs de démocratisation et d'équité territoriale portés par les politiques publiques.

### c. Une précarisation plus forte de l'emploi artistique et technique

Les effets sur l'emploi constituent l'un des signaux d'alerte majeurs mis en évidence. La diminution du nombre de projets artistiques, combinée à la baisse des dates de diffusion et au raccourcissement des séries, entraîne une discontinuité croissante des parcours professionnels. Cette instabilité affecte en priorité les artistes et technicien(ne)s les plus jeunes ou récemment entrés dans la profession, dont les trajectoires reposent sur l'accumulation progressive d'expériences et de contrats.

La raréfaction des engagements complique l'accès à des volumes d'activité suffisants pour sécuriser les parcours, tant sur le plan économique que social. L'accès au régime de l'intermittence, pilier de l'organisation du travail dans le spectacle vivant, se trouve fragilisé par la fragmentation des contrats, l'allongement des périodes d'inactivité non choisies et l'espacement des engagements. Le risque de décrochage professionnel, voire de sortie définitive du secteur, apparaît particulièrement marqué chez les jeunes générations, quand bien même ce risque est avéré dans l'ensemble des classes d'âge.

Les métiers supports dans l'administration, la production, la diffusion, la médiation et la coordination sont également fortement affectés par la contraction des moyens. Les équipes, souvent réduites, doivent faire face à une intensification de la charge de travail, dans un contexte de complexification administrative et de multiplication des exigences de reporting et de recherche de financements nécessaires au maintien de l'activité et des emplois. Cette situation dégrade les conditions de travail et contribue à l'épuisement professionnel.

Une perte d'attractivité de ces métiers est par ailleurs constatée, alors même qu'ils sont indispensables au fonctionnement des structures et à la mise en œuvre des projets artistiques. Les difficultés de recrutement et de fidélisation, notamment dans les territoires ruraux ou éloignés des grands pôles urbains, compromettent la capacité des structures à maintenir une ingénierie culturelle de qualité.

À terme, cette fragilisation des ressources humaines fait peser un risque systémique sur l'ensemble du secteur, affectant la continuité des projets, la transmission des compétences et la capacité du spectacle vivant à remplir durablement ses missions de service public.

#### d. Des enjeux majeurs de formation et de renouvellement des compétences

Les mutations rapides des pratiques et des outils du spectacle vivant font émerger des enjeux croissants de formation et de renouvellement des compétences. La fragilisation des parcours professionnels, conjuguée à la réduction des budgets de fonctionnement, limite l'accès à la formation continue, pourtant indispensable pour accompagner ces évolutions. Les temps et les financements dédiés à la montée en compétences tendent à être relégués au rang de variables d'ajustement, au risque de creuser les écarts entre structures et entre professionnels.

Ces enjeux sont particulièrement sensibles pour les techniciens intermittents, confrontés à des évolutions technologiques majeures, notamment le passage généralisé aux équipements LED dans l'éclairage scénique. Si cette transition répond à des objectifs légitimes de sobriété énergétique et de transition écologique, elle s'opère souvent sans accompagnement suffisant en matière de formation. Les difficultés de prise en main de nouveaux outils, logiciels et protocoles, s'accroissent, alors même que les exigences techniques des productions augmentent.

Le manque de formations accessibles, compatibles avec les rythmes discontinus de l'intermittence et financièrement soutenues, risque d'exclure progressivement une partie des professionnels les plus expérimentés et de compliquer l'intégration des nouvelles générations. À terme, cette situation pourrait fragiliser la transmission des savoir-faire, accentuer les tensions sur le marché de l'emploi technique et limiter la capacité du secteur à accompagner les mutations artistiques ainsi que les transitions technologiques et écologiques en cours. Ce déficit de renouvellement et de transmission menace la qualité des productions et la diversité des formes artistiques.

Au-delà des difficultés immédiates, l'accumulation des contraintes économiques, administratives et organisationnelles fait émerger un risque structurel majeur pour l'avenir du spectacle vivant. L'épuisement des équipes artistiques, administratives et techniques s'accompagne d'une perte progressive de sens, liée à l'impossibilité de se

projeter dans des projets à moyen ou long terme et à la multiplication des arbitrages défavorables à la qualité du travail artistique.

Le découragement des jeunes professionnels constitue un signal particulièrement préoccupant. Les conditions d'entrée dans le secteur se dégradent, avec des parcours fragmentés, une précarité plus forte et un accès de plus en plus difficile à des temps de création et de diffusion structurants. Cette dynamique compromet le renouvellement des générations et alimente un risque de décrochage durable.

Cette situation interroge directement la capacité des politiques publiques à remplir leurs objectifs en matière de soutien à la création, de démocratie culturelle et de cohésion territoriale. Sans inflexion significative des modes de soutien et des cadres d'intervention, le risque est réel d'un affaiblissement durable de l'écosystème culturel régional, compromettant la vitalité artistique, l'égalité d'accès à la culture et le rôle structurant du spectacle vivant dans les territoires.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que le secteur du spectacle vivant fait face à des défis structurels majeurs concernant la création, la diffusion et l'emploi. Les contraintes budgétaires, la précarité des professionnels et la fragilité économique des structures, notamment les petites compagnies et les projets implantés hors des grands pôles urbains, menacent la diversité artistique et l'accès à la culture sur l'ensemble du territoire.

Le CESER souligne que la création artistique et l'emploi culturel doivent être clairement positionnés comme des priorités régionales, en cohérence avec les enjeux d'attractivité, de jeunesse et de transition des territoires. Il insiste également sur la nécessité de préserver la diversité des esthétiques et des formats, de soutenir les projets émergents et les formes moins commerciales, et de garantir une diffusion équitable des œuvres, y compris vers les territoires éloignés, afin de lutter contre les inégalités d'accès à la culture.

Dans cette perspective, la question de la création, de la diffusion et de l'emploi se traduit par plusieurs besoins prioritaires : sanctuariser les crédits dédiés à la création et à l'emploi artistique et technique, développer des dispositifs de soutien à la diffusion longue et à la circulation territoriale des œuvres, et sécuriser les parcours professionnels tout en valorisant les métiers supports (administration, production, diffusion, médiation) et en accompagnant l'installation des bureaux de production. Ces mesures sont indispensables pour renforcer la viabilité économique des projets, améliorer l'accès des publics à une offre culturelle diversifiée, et garantir la transmission des compétences essentielles au fonctionnement du secteur.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur la priorité à la création, à l'emploi, et la diversité artistique sur l'ensemble du territoire, et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à soutenir la diffusion longue, la circulation des œuvres, et à sécuriser les parcours professionnels tout en renforçant les métiers supports.

#### **Préconisations stratégiques**

5. Positionner la création artistique et l'emploi culturel comme priorités régionales, en sanctuarisant les crédits pour la création, les résidences ainsi que l'emploi artistique et technique.
6. Garantir la diversité artistique, encourager les projets émergents et les formes moins commerciales, et assurer une diffusion des œuvres sur tout le territoire, y compris hors des grands centres urbains.

#### **Préconisations opérationnelles**

7. Soutenir les tournées mutualisées et les coopérations, afin de renforcer la viabilité économique des projets, sécuriser l'emploi et améliorer l'accès des publics à une offre culturelle diversifiée.
8. Soutenir les métiers supports et l'emploi stable pour lutter contre la précarité, valoriser les fonctions clés et assurer la transmission des compétences.

### **3. Un système à plusieurs vitesses et des déséquilibres territoriaux**

Le secteur du spectacle vivant apparaît aujourd'hui marqué par un fonctionnement à plusieurs vitesses, révélateur de déséquilibres structurels persistants. Ces écarts ne relèvent pas de dysfonctionnements ponctuels, mais traduisent les limites d'un modèle fragilisé par la contraction des financements publics, l'augmentation des charges techniques et logistiques, ainsi que par les transformations des conditions de production, de diffusion et d'accès du public.

Ces déséquilibres ne relèvent pas uniquement d'un manque de ressources. Ainsi, plusieurs facteurs aggravants ont été mis en lumière : complexité des dispositifs de soutien, concentration des moyens sur un nombre limité de structures, augmentation des coûts et déficit de coordination territoriale. Ces constats confirment que les déséquilibres observés ne sont pas conjoncturels, mais structurels et multidimensionnels.

### a. Concentration des moyens et fragilisation de l'émergence

Aujourd'hui, les financements publics, les dispositifs d'accompagnement et la reconnaissance institutionnelle se concentrent principalement sur les structures déjà labellisées ou bien établies. Ces structures jouent un rôle structurant essentiel dans l'écosystème culturel régional et il est primordial qu'elles continuent à être soutenues. Elles contribuent à la production et à la diffusion des œuvres, à la structuration des filières artistiques et au rayonnement culturel des territoires.

Toutefois, dans un contexte de ressources publiques contraintes, cette concentration tend à produire des effets de seuil importants, limitant l'accès aux moyens, aux résidences et aux aides à la diffusion pour les compagnies indépendantes, les collectifs émergents et les initiatives de proximité. Les modalités d'accès aux dispositifs de soutien reposent largement sur une forte professionnalisation, des disponibilités en compétences administratives et une visibilité préalable. Or, ces exigences sont souvent inadaptées aux réalités des équipes artistiques en phase d'émergence, souvent caractérisées par des organisations légères et des moyens humains restreints. La difficulté à « entrer dans le système » constitue ainsi un obstacle récurrent pour de nombreux acteurs, qui peinent à franchir les premières étapes de reconnaissance institutionnelle.

Cette concentration des moyens a des effets directs sur le renouvellement artistique. Faute de ressources suffisantes pour produire, expérimenter et diffuser leurs projets, les jeunes équipes disposent de marges de manœuvre réduites pour développer leurs démarches. Les critères de soutien apparaissent souvent pensés pour des structures déjà dotées de moyens, ce qui fragilise les dynamiques d'émergence. **Le témoignage d'un metteur en scène auditionné illustre parfaitement cette réalité : « une compagnie émergente doit souvent s'auto-produire sur ses propres deniers avant d'espérer une première aide publique ».**

En limitant l'accès à la scène publique de nouvelles écritures artistiques, ce phénomène fait peser, à moyen terme, un risque sur la diversité des esthétiques, la pluralité de l'offre culturelle dans les territoires, et la capacité du secteur à se renouveler.

Par ailleurs, les critères d'accès aux aides constituent des obstacles pour les petites équipes artistiques. Beaucoup peinent à structurer leur activité, à répondre à des appels à projets ou à obtenir des résidences longues nécessaires à la création. **Ce même metteur en scène a précisé que « la complexité des dossiers de subvention détourne l'artiste de son temps de création », créant « une barrière invisible pour ceux qui n'ont pas de chargé de production dédié ».** Cela entraîne des trajectoires incertaines, des créations moins abouties ou des abandons de projets faute de ressources pérennes.

## b. Précarisation des parcours professionnels et recul de la prise de risque

Les déséquilibres structurels du secteur se traduisent par une précarisation des parcours professionnels. Les artistes émergents, les techniciens et les jeunes professionnels connaissent des trajectoires précaires, caractérisées par des périodes d'activité fragmentées, une difficulté à atteindre ou maintenir les seuils d'intermittence et une multiplication des activités annexes pour assurer leur subsistance.

La raréfaction des résidences, des coproductions et des opportunités de diffusion, entraîne une prudence plus marquée, favorisant des propositions déjà reconnues et limitant l'accès aux plateaux pour des projets expérimentaux ou émergents. Cette situation est renforcée par le fait que les aides au conventionnement ou aux projets sont souvent orientées vers des équipes artistiques déjà insérées dans des réseaux professionnels reconnus. Cette réduction de la prise de risque menace la capacité du secteur à se renouveler et à innover. Lors des auditions, de nombreux acteurs ont insisté sur le lien direct entre sécurité économique et dynamisme artistique : plus les ressources sont concentrées, plus la créativité et l'innovation s'en trouvent contraintes.

Au-delà des situations individuelles, cette précarisation affecte l'ensemble de l'écosystème. Elle fragilise la capacité collective du secteur à se projeter dans le temps long, à investir dans la recherche artistique et à soutenir des démarches innovantes. L'absence de soutien suffisant à l'émergence contribue ainsi à un appauvrissement progressif de la diversité artistique et à une perte d'attractivité des carrières du spectacle vivant, notamment pour les jeunes générations.

Par ailleurs, malgré la présence sur le territoire de grandes écoles et de formations artistiques d'excellence reconnues au niveau national, la région peine à retenir ses talents, faute de dispositifs d'ancrage durable (résidences pérennes, lieux de répétition, accompagnement au quotidien). En parallèle, la perte d'attractivité globale des métiers culturels fragilise le secteur : salaires non compétitifs, difficultés de recrutement et instabilité des équipes. Face à cette précarité croissante et au manque de perspectives, de nombreux professionnels et jeunes diplômés abandonnent le métier pour se reconverter ou quittent le territoire.

## c. Déséquilibres territoriaux et fracture entre espaces urbains et ruraux

Les inégalités structurelles du secteur se doublent de déséquilibres territoriaux marqués. Le Grand Est concentre une part importante de ses lieux de diffusion, de ses moyens de production et de son ingénierie culturelle dans les grandes agglomérations. Par exemple, la zone d'emploi de Strasbourg représente à elle seule près d'un quart des emplois culturels de la région, ce qui témoigne d'une forte concentration des ressources et des moyens.

Comme cela a été précisé plus haut, 34 820 personnes travaillent dans un établissement dont l'activité principale relève du champ culturel, dont 7 020 liées directement au spectacle vivant, soit près de 20 % des emplois culturels de la région. Ces chiffres correspondent aux emplois localisés dans des structures culturelles : ils incluent les salariés, intermittents et non-salariés travaillant dans un établissement dont l'activité principale est la culture.

En complément, il convient de noter que la région compte environ 24 500 actifs exerçant une profession culturelle spécifique (artistes, techniciens, métiers d'art, enseignants artistiques...)<sup>3</sup>. Ce chiffre inclut l'ensemble des professionnels dont le métier relève de la culture, qu'ils soient employés dans une structure culturelle ou qu'ils exercent leur activité culturelle en indépendants, sous le régime de l'intermittence ou dans des organisations dont l'activité principale n'est pas culturelle. Ainsi, ce nombre d'actifs est plus large que le nombre de 7 020 emplois dans les établissements du spectacle vivant, car il englobe tous les métiers du secteur culturel, y compris les activités exercées en dehors de ces établissements.

La répartition géographique de ces emplois culturels est très concentrée dans les grandes agglomérations. Ainsi, les cinq principales villes de Strasbourg, Nancy, Metz, Mulhouse et Reims concentrent 64 % des emplois culturels<sup>4</sup>, alors qu'elles ne regroupent qu'un tiers de la population régionale. Strasbourg se distingue comme centre névralgique, abritant 25 % des emplois culturels, grâce notamment à la présence d'ARTE et de grandes institutions culturelles.

Dans le spectacle vivant, les chiffres-clés de la DRAC Grand Est<sup>5</sup> confirment la disparité territoriale observée avec une concentration des structures labellisées, des emplois permanents et donc de l'activité autour des pôles urbains de Strasbourg, Nancy et Metz. À l'inverse, l'emploi culturel en zone rurale demeure plus diffus et fragile.

La structuration de l'emploi dans le secteur du spectacle vivant se caractérise par un recours très répandu au régime de l'intermittence et au travail indépendant, avec une part d'emplois non-salariés du secteur de 28 % contre 11 % dans l'économie globale<sup>6</sup>, conduisant à des phases discontinues de travail et à des revenus irréguliers pour les professionnels. Cette situation est encore plus marquée en dehors des grands pôles urbains, et en particulier dans les zones rurales où les opportunités professionnelles sont

---

<sup>3</sup> Observatoire régional de l'emploi et de la formation (OREF) Grand Est, La culture en Grand Est – Tableaux de bord, janvier 2022 (données recensement 2018)

<sup>4</sup> INSEE Grand Est (2025). La culture dans le Grand Est : concentration urbaine et dynamiques emploi. Insee Analyses n° 48.

<sup>5</sup> DRAC Grand Est (2025). Chiffres-clés de la culture. Bilans sociaux et territoriaux 2024-2025.

<sup>6</sup> INSEE Grand Est (2025). La culture dans le Grand Est : concentration urbaine et dynamiques emploi. Insee Analyses n° 48.

moins nombreuses, avec comme conséquence une accentuation de la précarité et de l'instabilité géographique des professionnels.

Dans les territoires ruraux ou périphériques, la présence artistique est fragile, reposant souvent sur un petit nombre de structures associatives ou municipales, avec des moyens techniques et humains limités. Les auditions ont souligné combien la logistique et les coûts inhérents à l'itinérance des spectacles (transport, hébergement, matériel) pèsent sur les projets et réduisent leur capacité à atteindre ces territoires. **Ainsi un professionnel du secteur rappelle que « diffuser en milieu rural coûte de 30 % à 40 % plus cher en raison des frais d'itinérance et de l'absence de plateaux équipés ».**

La contraction des financements publics, conjuguée à l'augmentation des coûts logistiques et techniques, rend de plus en plus difficile l'itinérance des spectacles et l'accueil de propositions artistiques professionnelles en milieu rural. Les collectivités locales, confrontées à des contraintes budgétaires plus fortes, peinent à maintenir des niveaux de soutien suffisants. Dans certains territoires, l'enjeu ne réside plus dans la diversification de l'offre, mais dans le simple maintien d'une présence artistique.

Ces contraintes ont un impact direct sur l'accès à la culture des habitants, notamment des jeunes et des publics éloignés des équipements culturels. Elles renforcent les difficultés de mobilité et créent un sentiment d'exclusion culturelle. Ces déséquilibres territoriaux amplifient le risque d'une fracture culturelle et sociale entre les zones urbaines et rurales, affaiblissent le lien social et remettent en question la capacité des politiques culturelles à garantir une égalité d'accès aux œuvres et aux pratiques artistiques sur tout le territoire régional. **Un professionnel du cirque souligne lors de son audition que « certains enfants n'ont jamais vu de spectacle simplement parce que leur commune n'a pas les moyens d'accueillir un chapiteau ou de payer un bus ».**

#### d. Recul de la présence artistique et risque d'uniformisation des programmations

La concentration des moyens et la pression financière conduisent les structures à adopter des stratégies de programmation plus prudentes. Dans un souci de sécurisation de leurs équilibres économiques, nombre d'entre elles privilégient des propositions perçues comme plus consensuelles ou immédiatement attractives, au détriment de la prise de risque artistique. Cette orientation tend ainsi à restreindre la pluralité des esthétiques présentées et à réduire la visibilité des démarches artistiques émergentes ou expérimentales.

Par ailleurs, la réduction du temps de présence artistique au travers des résidences, des actions de médiation et des projets d'éducation artistique et culturelle, fragilise la construction de liens durables entre artistes et habitants. Cela impacte le rôle social et éducatif du spectacle vivant, particulièrement dans les territoires ruraux et les quartiers

prioritaires de la politique de la ville (QPV). Or, la relation entre les artistes et les habitants repose sur la durée, la régularité et la construction de liens.

Ces tendances affectent plus fortement les territoires où l'offre culturelle est déjà limitée, réduisant les possibilités de découverte et d'expérimentation. Les jeunes publics, en particulier, sont concernés par cette réduction de la diversité, alors même que leur renouvellement et leur fidélisation constituent un enjeu majeur pour l'avenir du secteur.

La fragilisation de ces actions compromet la capacité du spectacle vivant à jouer pleinement son rôle de levier de cohésion sociale, d'émancipation et de participation culturelle, notamment dans ces territoires les plus fragiles.

Dans ce contexte, la liberté de création et de programmation se trouve également mise à mal. Sous la pression des contraintes financières et des logiques d'audience, la capacité des artistes et des structures à explorer des formes inédites, à confronter les publics à des propositions audacieuses ou à s'écarter des codes dominants s'en trouve réduite.

La prise de risque artistique, pilier de l'innovation et du renouvellement des esthétiques, est reléguée au second plan au profit de choix plus sécurisés, susceptibles d'attirer immédiatement un large public ou de garantir des recettes prévisibles.

Cette tension entre sécurisation et liberté artistique porte atteinte au rôle essentiel du spectacle vivant comme espace d'expérimentation, de questionnement et de diversité des points de vue. Elle contribue à une uniformisation progressive des programmations et limite, à terme, la capacité du secteur à anticiper, initier et soutenir des trajectoires artistiques originales.

Sur le plan juridique, la liberté de création et de programmation artistique est également reconnue et protégée dans le droit français. La Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 « relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine » affirme que la création et la diffusion artistiques sont libres, tout en les inscrivant dans le cadre plus large de la liberté d'expression et des droits culturels. Elle prévoit notamment que l'État, les collectivités territoriales et leurs établissements veillent à garantir cette liberté dans l'exercice des politiques publiques culturelles.

Cette loi vise à donner une base législative explicite à la liberté de création et de programmation, en soulignant la nécessité de soutenir la diversité des expressions culturelles, l'égalité d'accès à la création artistique sur l'ensemble du territoire et l'émergence de formes et d'œuvres nouvelles.

Au niveau européen, cette liberté s'inscrit dans le cadre plus large des droits culturels reconnus par la *Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne*. L'article 13

garantit la liberté des arts et des sciences, entendue comme la liberté de produire, diffuser et bénéficier de créations artistiques sans contraintes injustifiées.

Ainsi, les risques d'uniformisation des programmations, de rétrécissement des marges de manœuvre artistiques et de concentration des financements ne sont pas seulement des enjeux économiques ou organisationnels : ils interpellent directement la capacité des politiques publiques à garantir l'exercice effectif de la liberté de création et de programmation tel qu'il est visé par les cadres législatifs et réglementaires nationaux et européens.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que le modèle du spectacle vivant est fragilisé et confronté à de fortes contraintes structurelles qui pèsent sur l'avenir du secteur : déséquilibres territoriaux persistants, concentration inégale des moyens dans un contexte de contraction des financements publics, fragilisation de l'innovation et du renouvellement artistiques, insuffisance de l'accès et de l'accompagnement des acteurs émergents.

Face à ces constats, le CESER souligne la nécessité de repenser les modalités de soutien public afin de concilier la reconnaissance des institutions structurantes avec un accompagnement renforcé des initiatives émergentes et territoriales. Cette évolution suppose des politiques culturelles attentives aux spécificités des territoires, capables de réduire les inégalités et de garantir une présence artistique diversifiée sur l'ensemble du territoire régional.

Dans cette perspective, la question de l'équité territoriale apparaît comme un enjeu central, conditionnant à la fois la vitalité du secteur du spectacle vivant, le renouvellement des artistes et des publics, et la capacité du service public de la culture à répondre aux attentes contemporaines en matière d'inclusion, de diversité et de cohésion sociale.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques, portant sur les orientations générales de la politique culturelle, et d'autre part, des préconisations opérationnelles, visant la mise en œuvre concrète des actions pour renforcer l'accès, la diversité et la présence artistique sur l'ensemble du territoire.

#### **Préconisations stratégiques :**

9. Favoriser la diversité et l'innovation artistiques, en soutenant les initiatives émergentes et projets expérimentaux, afin de préserver la pluralité des esthétiques, renouveler les publics et les pratiques.

10. Sécuriser le renouvellement artistique et professionnel, en renforçant l'accompagnement des artistes émergents et des projets en phase de structuration, condition indispensable au maintien de la diversité des esthétiques et des parcours.

**Préconisations opérationnelles :**

11. Adapter les dispositifs de soutien public aux réalités des territoires et des petites structures, par des modalités d'accès simplifiées pour garantir la liberté de programmation et de création.

12. Soutenir prioritairement la diffusion et la présence artistique de long terme dans les territoires, notamment par le développement de résidences, de coopérations inter-structures et d'actions de médiation et d'éducation artistique et culturelle.

## **II. BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES**

### **1. Un besoin d'accompagnement et d'ingénierie culturelle**

L'accompagnement des acteurs culturels et des territoires apparaît déterminant dans un contexte marqué par la fragilisation des structures, l'augmentation des inégalités territoriales et sociales, et la difficulté d'appréhender des dispositifs de financements publics de plus en plus complexes. Au-delà des enjeux strictement financiers, les personnes auditionnées soulignent l'importance d'une approche fondée sur la co-construction, la coopération territoriale et la reconnaissance de la culture comme un service public essentiel.

L'accompagnement constitue donc un levier central pour garantir l'accès à la culture de l'ensemble des populations, en particulier des jeunes et des publics précaires, et pour assurer la cohérence, la lisibilité et la durabilité des politiques culturelles à toutes les échelles.

#### **a. Un manque d'ingénierie culturelle de proximité**

Les analyses révèlent un déficit significatif d'ingénierie culturelle de proximité, particulièrement marqué dans les territoires ruraux et les zones peu dotées en équipements culturels. Ces territoires font effet face à des difficultés de recrutement sur l'ensemble des fonctions support. La professionnalisation du secteur renforce ces tensions, les zones rurales demeurant peu attractives, tant en raison d'une offre culturelle limitée que de niveaux de rémunération souvent inférieurs à ceux pratiqués ailleurs.

L'ingénierie culturelle recouvre un ensemble de missions essentielles au fonctionnement des écosystèmes culturels locaux : accompagnement des porteurs de

projets, articulation entre artistes, structures et collectivités, mise en réseau des acteurs, expertise sur les formats artistiques et l'accompagnement des publics, et capacité à traduire les orientations nationales ou régionales en actions adaptées aux réalités locales. Lorsque cette ingénierie disparaît ou s'affaiblit, l'ensemble des dynamiques culturelles territoriales est fragilisé.

Dans de nombreux territoires ruraux, elle repose sur un nombre très réduit de personnes, souvent bénévoles ou polyvalentes, voire directement sur les artistes. Les compagnies, associations et lieux intermédiaires sont alors contraints, par manque de personnels, d'assumer de manière concomitante d'autres missions : recherche de financements, négociation avec les collectivités, coordination de partenaires éducatifs ou sociaux, gestion administrative complexe. Cette surcharge détourne les artistes et les équipes de leurs missions de création et de médiation.

Cette carence a des conséquences directes sur l'inclusion des jeunes et des publics précaires. Faute de moyens humains et de compétences dédiées, les projets destinés à ces publics restent souvent ponctuels et dépendent de l'engagement individuel des acteurs locaux. **Un directeur de structure en milieu rural souligne que « sans ingénierie, on renonce souvent à aller vers les jeunes les plus éloignés, car cela demande du temps, de la médiation et des partenariats ».**

Pour autant, les auditions montrent que lorsque l'ingénierie est assurée, les projets accompagnés montrent tout leur impact. À titre d'exemple, des résidences artistiques pour jeunes diplômés dans des communes rurales ou des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) permettent de conjuguer soutien à la création et action culturelle de proximité. Ces dispositifs, étroitement accompagnés par les structures locales, démontrent que l'ingénierie est un levier central pour l'accès des jeunes à la culture et leur participation active aux projets.

Cependant, ces initiatives demeurent fragiles et fortement dépendantes de financements exceptionnels, souvent fléchés et non pérennes. Le retrait de dispositifs temporaires réduit l'accompagnement proposé, met en difficulté les structures locales et les artistes et génère un sentiment de découragement chez les acteurs de terrain. Faute d'accompagnement, de nombreux projets ne dépassent pas le stade de l'intention ou sont abandonnés en cours de route, ce qui pénalise particulièrement les jeunes artistes et les structures émergentes, éloignés des réseaux ou insuffisamment dotés de compétences administratives.

L'affaiblissement de l'ingénierie culturelle de proximité fragilise la capacité des territoires à concevoir et déployer des politiques culturelles cohérentes et inclusives. Il entraîne une rupture du lien entre artistes, élus et habitants, et accroît la dépendance aux engagements bénévoles et à l'investissement personnel des créateurs. **Un responsable de structure rurale souligne que « la disparition des postes d'ingénierie**

**laisse les territoires sans relais pour porter une vision culturelle partagée et structurante ».**

Ce déficit a également des conséquences sur l'adaptation des projets aux territoires : l'absence d'ingénierie empêche de concevoir des réponses adaptées, telles que l'itinérance, l'occupation de lieux non dédiés ou la construction de parcours culturels sur plusieurs communes. L'offre culturelle reste ainsi largement inaccessible à une partie de la population. **Un chargé de médiation indique que « sans ingénierie, les actions culturelles restent concentrées sur des publics déjà familiers, au détriment des jeunes et des personnes les plus éloignées de l'offre ».**

En milieu rural, ces difficultés sont renforcées par des contraintes structurelles : éloignement géographique, faiblesse des transports collectifs, rareté des lieux culturels dédiés et dispersion de la population. L'absence d'ingénierie culturelle contribue à accentuer les inégalités territoriales et sociales d'accès à la culture, en contradiction avec les principes d'égalité et de service public portés par les politiques culturelles.

#### b. Complexité et instabilité des dispositifs de financement

Les auditions révèlent un consensus sur la complexité et l'instabilité croissante des dispositifs de financement, perçues comme de véritables freins à la structuration des projets culturels. Les acteurs interrogés soulignent la multiplication d'appels à projets émanant de différents niveaux de collectivités et de l'État, aux critères hétérogènes et aux calendriers souvent décalés, qui rendent difficile toute projection à moyen ou long terme.

**Un élu rural, porteur d'un projet culturel local, illustre cette difficulté : « mobiliser des financements pour un événement reposant sur le bénévolat, dans une commune de cinquante habitants, s'avère complexe et chronophage ».** L'absence d'interlocuteur clairement identifié et de dispositifs adaptés à l'échelle du projet renforce cette contrainte.

Plusieurs responsables de structures insistent sur l'instabilité des financements, souvent accordés sur une base annuelle et annoncés tardivement. Ceci fragilise les équipes et limite la capacité à construire des partenariats durables. **Un directeur de lieu note ainsi que « travailler sans visibilité au-delà d'un an empêche d'embaucher, de former et de développer des collaborations pérennes ».** Cette instabilité affecte particulièrement les jeunes artistes, dont les parcours d'accompagnement deviennent discontinus et obligent à multiplier les démarches pour s'adapter à des critères changeants.

Par ailleurs, la logique des financements ponctuels amène les structures et les équipes artistiques à adapter leurs projets aux appels à candidatures existants, au détriment d'une stratégie artistique ou territoriale de long terme. **Comme le souligne un directeur**

**de compagnie, « les projets sont de plus en plus construits en fonction des appels à projets, plutôt qu'à partir d'une vision globale ».** Cette approche fragilise la cohérence des démarches culturelles et limite leur inscription durable dans les territoires.

L'inadéquation des dispositifs avec les réalités locales est un autre frein majeur. Les exigences de cofinancement, les calendriers contraints et les critères d'évaluation standardisés ne tiennent pas compte des spécificités des territoires ruraux : dispersion géographique, faible densité de population, surcoûts liés à l'itinérance ou aux formats adaptés aux petites jauges.

Le secteur du spectacle vivant connaît une crise structurelle où les coûts fixes explosent tandis que les subventions stagnent voire baissent, une vulnérabilité accentuée par la prédominance des financements ponctuels par appels à projets. **Un directeur de festival déplore que « les structures passent un temps infini à remplir des dossiers complexes pour des financements ponctuels qui ne garantissent jamais le lendemain ».**

Cette instabilité chronique rend les politiques publiques illisibles et détourne les structures de leur mission. Ainsi la multiplicité des guichets et la sédimentation des dispositifs saturent la capacité de lecture des petits porteurs de projets. Les équipes consacrent désormais davantage de temps à la gestion administrative et financière qu'à l'accompagnement des artistes ou à la rencontre des publics.

Ce système favorise mécaniquement les structures déjà dotées en ressources humaines et en ingénierie, au détriment des projets de proximité, notamment en milieu rural. **Comme l'illustre un élu local « les chaussures sont déjà fabriquées et les porteurs de projets doivent essayer de rentrer leurs pieds dedans ».**

Au final, la complexité et l'instabilité des financements créent un sentiment d'injustice et de découragement parmi les acteurs culturels, compromettant leur capacité à inscrire durablement leurs actions dans les territoires et à soutenir la structuration des parcours artistiques, en particulier pour les artistes émergents et les structures intermédiaires.

### c. Poids des charges administratives

Les charges administratives apparaissent également comme un point de tension majeur. La majorité des auditionnés a fait état d'un alourdissement constant des obligations administratives, sans renforcement corrélatif des moyens humains.

Plusieurs témoignages évoquent le temps considérable consacré au montage de dossiers, au suivi administratif et à la justification des financements. **Un responsable associatif souligne que « le temps passé à l'administratif dépasse parfois celui consacré au projet artistique lui-même ».** Cette situation est particulièrement problématique pour les structures reposant sur le bénévolat, où une équipe restreinte doit assumer des tâches de plus en plus complexes.

Faute de compétences ou de temps disponible, de nombreuses équipes artistiques renoncent à solliciter les dispositifs d'aides, accentuant ainsi les inégalités d'accès aux financements. Cette charge administrative, souvent complexe et chronophage, constitue un facteur d'exclusion pour certaines structures et certains territoires.

En conséquence, les équipes les plus fragiles peinent à développer des projets ambitieux ou à bénéficier d'un soutien adapté, ce qui limite la diversité et la vitalité de l'offre artistique sur l'ensemble du territoire. Renforcer l'ingénierie culturelle locale et simplifier les démarches administratives apparaît donc essentiel pour garantir un accès équitable aux financements et soutenir une création artistique plus équilibrée et inclusive.

#### d. Nécessité de financements pluriannuels et de dispositifs lisibles

Face aux constats dressés lors des auditions, l'ensemble des acteurs s'accorde sur la nécessité de développer des financements pluriannuels et des dispositifs plus lisibles. La sécurisation des projets dans la durée est jugée indispensable pour produire un impact réel sur les territoires et sur le public.

**Un responsable de réseau professionnel indique que « la pluri-annualité est une condition indispensable pour accompagner les jeunes artistes et pour construire des actions durables avec les publics ».**

Les conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) sont identifiées comme un outil central. Elles permettent non seulement de stabiliser les équipes et de renforcer la qualité des actions de médiation et d'éducation artistique, mais aussi de soutenir les jeunes artistes, pour qui la visibilité et la continuité des financements sont essentielles. Cette sécurité financière est particulièrement critique pour les équipes artistiques confrontées à une baisse de la diffusion, le nombre de dates par spectacle ayant pu être divisé par deux en dix ans.

La lisibilité des dispositifs est également perçue comme un levier d'équité territoriale. Des critères clairs et des démarches simplifiées faciliteraient l'accès des petites structures et des équipes bénévoles aux aides publiques, permettant ainsi de réduire les inégalités d'accès à la culture et de renforcer l'efficacité des projets locaux.

Il semble en outre essentiel de passer d'une logique de « guichet » à une approche plus centrée autour de l'accompagnement et du conseil. L'ingénierie locale et régionale joue ici un rôle pivot, en soutenant les structures, en les aidant à diversifier leurs sources de financement, notamment par le mécénat de proximité.

Le mécénat culturel de proximité constitue un levier complémentaire à développer pour soutenir la création artistique et favoriser l'accès à la culture sur l'ensemble du territoire. Au-delà des financements publics, les entreprises, fondations et acteurs locaux peuvent jouer un rôle croissant en accompagnant les projets artistiques et culturels à l'échelle locale. Ce soutien peut prendre des formes variées : financement de résidences

d'artistes, partenariats avec des festivals ou spectacles, aide à l'acquisition de matériel ou à la mise en œuvre d'actions de médiation culturelle.

Le mécénat de proximité constitue un complément aux financements publics, en venant enrichir et prolonger l'action des politiques culturelles plutôt qu'en se substituant à elles. Il offre aux structures locales des marges de manœuvre supplémentaires pour développer leurs projets, expérimenter de nouvelles formes artistiques ou renforcer leurs actions sur la durée. Il contribue également à resserrer le lien entre culture et territoire, en impliquant directement les acteurs économiques et sociaux dans la vie culturelle locale.

Enfin, le soutien à l'emploi dans le spectacle vivant doit être sanctuarisé. Le secteur représente environ 30 % des contrats d'alternance suivis par l'AFDAS (Assurance formation des activités du spectacle), opérateur de compétences (OPCO) notamment du secteur de la culture, démontrant son rôle majeur dans l'insertion des jeunes et la dynamisation des territoires.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

Les difficultés rencontrées par les acteurs du spectacle vivant relèvent autant de facteurs structurels que de modalités de mise en œuvre des politiques publiques. Les auditions montrent que le déficit d'ingénierie culturelle, la complexité des dispositifs et l'instabilité des financements fragilisent durablement les projets, en particulier dans les territoires peu dotés en infrastructures professionnelles.

Le CESER souligne que ces constats appellent une réponse globale et coordonnée, visant à renforcer la capacité d'action des acteurs locaux tout en améliorant la lisibilité et l'efficacité des politiques culturelles. Il apparaît nécessaire de dépasser une logique de soutien ponctuel pour s'inscrire dans une approche de long terme, fondée sur la confiance, la stabilité et la reconnaissance des spécificités territoriales.

Dans cette perspective, la question de l'accompagnement et de l'ingénierie culturelle constitue un enjeu central pour garantir l'égalité d'accès à la culture, la pérennité des projets artistiques et leur ancrage dans les territoires. Le renforcement des compétences, la simplification des dispositifs et la sécurisation des financements sont identifiés comme des leviers majeurs pour répondre aux besoins exprimés lors des auditions.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur l'orientation générale des politiques culturelles et leur articulation territoriale, et d'autre part des préconisations opérationnelles visant à améliorer concrètement les conditions d'action des structures et des acteurs.

### Préconisations stratégiques

13. Faire de l'ingénierie culturelle de proximité un axe prioritaire des politiques culturelles afin de mieux accompagner les projets dans tous les territoires.
14. Généraliser des cadres de financement pluriannuels, lisibles pour sécuriser les parcours artistiques et favoriser l'inscription des actions dans le temps long.

### Préconisations opérationnelles

15. Développer des dispositifs d'appui et de mutualisation de l'ingénierie culturelle, portés par des réseaux ou des structures intermédiaires, afin d'accompagner les petites structures et les porteurs de projets dans le montage et le suivi des actions.
16. Simplifier les procédures administratives et harmoniser les calendriers et critères des dispositifs de financement, afin de réduire la charge administrative pesant sur les structures et de faciliter l'accès aux soutiens publics.

## 2. Un besoin de renforcement des coopérations territoriales

### a. Insuffisance d'espaces de dialogue entre acteurs

Les constats révèlent de manière convergente un déficit structurel d'espaces de dialogue pérennes et réellement efficaces entre les différents acteurs des politiques culturelles. Si des instances de concertation existent formellement, comme le Conseil consultatif de la culture ou le COREPS<sup>7</sup>, elles sont majoritairement perçues comme ponctuelles, descendantes ou consultatives, sans capacité effective à influencer sur les orientations stratégiques ni à intégrer les réalités de terrain dans la décision publique.

Les artistes et les structures sont trop souvent sollicités en aval des décisions, dans des temporalités contraintes, laissant peu de place à l'expression des besoins et à la co-élaboration des réponses. **Comme l'a formulé un responsable de réseau artistique régional : « la concertation arrive souvent quand les arbitrages sont déjà faits, ce qui limite fortement la portée du dialogue ».** Cette remarque illustre non seulement un défaut de consultation mais également un décalage entre les logiques administratives et les contraintes artistiques ou territoriales.

---

<sup>7</sup> À la suite de la décision du ministère de la Culture de relancer et d'harmoniser les Comités régionaux des professions du spectacle (COREPS) en France, l'Agence culturelle a été chargée en 2023 par la DRAC et la Région de coordonner et d'animer le COREPS en Grand Est. Le COREPS est une instance régionale de concertation et de suivi qui réunit les professionnels du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel, via leurs syndicats d'employeurs et de salariés, et les représentants des pouvoirs publics. Il a pour mission d'analyser le secteur, partager des informations et proposer des orientations sur l'emploi, la formation, la structuration des métiers, les conditions de travail et le développement du spectacle et de l'audiovisuel.

Cette insuffisance de dialogue contribue à une méconnaissance réciproque des contraintes et logiques d'action. **Un directeur de lieu culturel implanté en ruralité a souligné que « l'absence d'échanges réguliers empêche de faire comprendre les réalités économiques, humaines et géographiques du terrain ».** Ces propos mettent en lumière le risque de décisions inadaptées, tant pour les structures que pour les publics, et illustrent l'importance de structurer des espaces de dialogue continus et équilibrés.

De plus, cette carence est particulièrement préjudiciable aux enjeux transversaux tels que jeunesse, ruralité et inclusion des publics précaires. Ces enjeux, par nature intersectoriels, nécessitent une coordination étroite entre politiques culturelles, éducatives, sociales et de jeunesse. L'absence de lieux de travail partagés limite la capacité à construire des réponses cohérentes, durables et adaptées aux réalités locales. **Un responsable d'établissement public culturel a insisté sur le fait que « la co-construction suppose du temps, de la confiance et des espaces dédiés, qui aujourd'hui font défaut ».**

Enfin, les acteurs auditionnés insistent sur l'importance de mettre en place des instances locales où la participation, la transparence et la continuité des échanges permettent d'associer pleinement tous les acteurs à la définition des politiques culturelles.

#### b. Renforcement des mutualisations, coprogrammations et tournées partagées

Dans un contexte de raréfaction des ressources et de fragilisation des structures culturelles, l'importance des démarches coopératives apparaît comme une réponse à la fois pragmatique et structurante aux contraintes économiques, écologiques et territoriales. La mutualisation de moyens, la coprogrammation, les tournées partagées, les résidences croisées ou les partenariats entre territoires constituent autant de leviers pour maintenir une offre artistique diversifiée et accessible.

La coprogrammation entre structures joue un rôle clé pour sécuriser l'accueil d'œuvres et d'artistes, en particulier dans les territoires aux moyens limités. **Une directrice de scène conventionnée a précisé : « la coprogrammation permet de partager les risques, d'augmenter la visibilité des artistes et d'élargir les publics, en particulier dans les zones rurales ».** Ce partage de responsabilités permet non seulement de mutualiser les coûts, mais également de favoriser la circulation des œuvres et de créer des synergies entre structures, renforçant ainsi la résilience du secteur culturel.

Les tournées partagées apparaissent également comme un outil essentiel pour garantir une présence artistique régulière dans les territoires éloignés des grands pôles urbains. **Un administrateur de compagnie itinérante a souligné que « sans coordination entre**

**lieux, il est économiquement impossible de maintenir une diffusion en milieu rural »,** illustrant la nécessité d'une approche collective et planifiée pour assurer la continuité et l'accessibilité culturelle.

Ces démarches reposent toutefois largement sur l'engagement volontaire des équipes, mais aussi sur des coopérations informelles, souvent peu reconnues par les dispositifs publics. La coopération exige autant de travail que la production artistique, mais ce travail reste rarement financé. Cela souligne la nécessité de soutenir ces dynamiques par des dispositifs publics dédiés, incluant financement, ingénierie et reconnaissance institutionnelle.

Par ailleurs, les démarches coopératives constituent un levier puissant pour l'élargissement des publics, notamment des jeunes et des populations précaires. En favorisant la circulation des œuvres et la diversité des lieux d'accueil, elles permettent de toucher des publics éloignés des équipements culturels traditionnels en s'implantant par exemple dans des lieux non dédiés, tels que des établissements scolaires, des espaces sociaux ou des lieux de vie quotidienne.

L'ensemble de ces constats converge vers la nécessité de reconnaître, structurer et soutenir les démarches coopératives dans les politiques culturelles, en intégrant explicitement la coopération comme un objectif et un critère de financement, garantissant ainsi leur pérennité et leur impact territorial.

### c. Rôle structurant des réseaux et de l'agence culturelle

Les réseaux professionnels et l'agence culturelle sont identifiés comme des acteurs clés de la structuration des coopérations territoriales. Ces structures assurent l'interface entre institutions, collectivités, structures culturelles et artistes, en apportant expertise, accompagnement et mise en réseau. **Sur ce point, un auditionné a précisé que « ces structures permettent de mutualiser l'ingénierie là où les collectivités et les petites structures n'en ont plus les moyens »,** soulignant leur rôle essentiel dans les territoires les moins dotés.

Les réseaux facilitent également la circulation de l'information, la montée en compétences des acteurs et l'émergence de projets collectifs. Ils permettent de relier des initiatives isolées et de leur donner une portée structurante, en favorisant une vision transversale des enjeux artistiques, territoriaux et sociaux. Leur rôle est ainsi central dans le renforcement de la coopération et la continuité des projets culturels sur le long terme.

Cependant, leur fragilité est croissante, souvent liée à une dépendance à des financements précaires et à des logiques de projets ponctuels. Cette instabilité limite leur capacité à intervenir de manière durable et à accompagner les structures de façon

systematique. L'instabilité financière compromet la continuité de l'accompagnement et rend difficile toute action à long terme.

Il apparaît donc nécessaire de renforcer leur reconnaissance par des financements pluriannuels et leur intégration explicite dans la gouvernance des politiques culturelles. Leur rôle est particulièrement stratégique pour répondre aux enjeux à la fois territoriaux, sociaux et sociétaux des politiques culturelles.

#### d. Besoin d'une meilleure articulation entre les différentes échelles de décision

Enfin, le constat est fait d'un manque de lisibilité et de coordination entre les différentes échelles de décision des politiques culturelles (État, Régions, Départements, Communes et intercommunalités). La superposition de dispositifs, aux critères et calendriers divergents, complique l'action des structures et nuit à la cohérence des interventions publiques.

**« Les dispositifs s'empilent sans toujours dialoguer entre eux, ce qui rend leur mobilisation extrêmement complexe pour les petites structures » indique un auditionné.** Cette situation est particulièrement pénalisante pour les acteurs intervenant auprès des jeunes et en milieu rural, confrontés à des contraintes multiples et des financements fragmentés, ce qui peut freiner l'innovation et réduire l'impact territorial des projets.

Ces enjeux de jeunesse et de ruralité nécessitent une approche coordonnée et transversale, intégrant à la fois les politiques culturelles, éducatives et sociales. **Ainsi un auditionné explique que « sans articulation entre les niveaux de décision, il est difficile de construire des parcours cohérents pour les jeunes ».** Ces constats soulignent la nécessité de gouvernances partagées, permettant d'aligner les priorités, de simplifier les démarches et de sécuriser les parcours artistiques et culturels.

Ainsi, la mise en place de comités de pilotage et de conventions territoriales intégrées contribuerait à une coordination cohérente des politiques culturelles, à leur adaptation aux besoins locaux et à l'inclusion effective des jeunes et des publics éloignés.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que le manque d'espaces de dialogue pérennes entre acteurs, la fragilité des structures intermédiaires et l'insuffisance de coordination entre les différentes échelles de décision freinent la co-construction des politiques culturelles et limitent leur capacité à répondre aux besoins des territoires, notamment ruraux, et des publics jeunes ou éloignés. Les démarches coopératives (mutualisation, coprogrammation, tournées partagées) constituent un levier stratégique mais restent dépendantes de l'engagement volontaire et de logiques informelles, peu soutenues par les dispositifs publics.

Le CESER souligne que la structuration et la reconnaissance des réseaux professionnels, agences culturelles et dispositifs intermédiaires sont essentielles pour renforcer la coopération territoriale, assurer la continuité des projets, faciliter la circulation de l'information et garantir l'accessibilité culturelle sur l'ensemble des territoires. Il met également en avant la nécessité d'instances locales permettant une gouvernance partagée et une articulation efficace entre les différentes échelles de décision.

Dans cette perspective, la question se pose de savoir comment structurer durablement les politiques culturelles pour favoriser la coopération entre acteurs, renforcer la coordination entre les niveaux de décision et garantir l'inclusion des jeunes et des publics éloignés.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur le renforcement de la gouvernance, la reconnaissance des acteurs intermédiaires et la structuration des coopérations territoriales, et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à soutenir concrètement les démarches coopératives, simplifier l'accès aux dispositifs et élargir les publics.

#### **Préconisations stratégiques**

17. Renforcer la gouvernance et la coordination des politiques culturelles par la création d'instances territorialisées, de comités de pilotage et de conventions territoriales intégrées, pour garantir une vision partagée et la cohérence des actions.
18. Reconnaître et soutenir les acteurs intermédiaires et les réseaux professionnels en intégrant leur rôle dans la gouvernance, en leur garantissant des financements pluriannuels et en valorisant leur expertise, afin de renforcer les coopérations territoriales et l'impact des projets.

#### **Préconisations opérationnelles**

19. Accompagner et structurer les démarches coopératives de mutualisations, de coprogrammations, de tournées partagées ou de résidences croisées grâce à des dispositifs publics dédiés, incluant financement, ingénierie et reconnaissance institutionnelle.
20. Harmoniser critères et calendriers entre les niveaux de décision, pour améliorer la lisibilité et l'accessibilité des dispositifs, favoriser l'implantation d'actions dans des lieux non dédiés et renforcer la démocratisation culturelle.

### **3. Réaffirmation d'un service public de la culture dans les territoires**

#### **a. La culture comme bien commun et levier de cohésion sociale**

Un large consensus se dégage quant à la nécessité de réaffirmer la culture comme un bien commun et comme un levier structurant de cohésion sociale, au même titre que l'éducation ou l'action sociale. Dans un contexte marqué par la fragilisation des liens sociaux, l'isolement croissant de certaines populations et le recul d'autres services publics, la culture apparaît comme un espace fondamental de rencontre, de dialogue et de construction du collectif, au sein duquel les équipements culturels jouent un rôle central de cohésion sociale.

**Un directeur de lieu culturel a ainsi souligné que « la culture est parfois le dernier service public visible dans certains territoires »,** mettant en lumière le rôle essentiel des équipements et des projets culturels dans le maintien d'une vie sociale et citoyenne. Cette fonction est particulièrement cruciale en milieu rural et dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), où les projets culturels deviennent souvent des points de repère et d'appartenance pour les habitants.

**« Dans un village, quand le dernier commerce ferme, le spectacle vivant reste souvent le dernier lien qui permet aux gens de se réunir et de se parler » souligne un élu local.** Cette fonction impose une responsabilité plus grande aux acteurs publics pour maintenir une présence artistique partout, y compris là où elle n'est pas rentable.

La culture doit être appréhendée, non comme une variable d'ajustement budgétaire, mais réellement comme un investissement prioritaire dans l'humain et la vitalité démocratique des territoires. La contribution de la culture à l'attractivité des territoires, à la qualité de vie des habitants et au sentiment d'appartenance doit également être pleinement prise en compte. En créant des espaces de rencontre entre des personnes qui ne se croiseraient pas autrement, elle participe aux dynamiques de développement territorial et à la cohésion sociale.

Réaffirmer un service public de la culture implique de garantir la continuité de l'action culturelle, indépendamment des aléas budgétaires, et de reconnaître la valeur sociale et éducative des projets artistiques, au-delà de leur seule dimension économique ou quantitative. L'absence de visibilité et de financement pérenne fragilise la capacité des acteurs à investir les territoires sur le long terme, en particulier dans les zones rurales et les QPV.

#### **b. Droits culturels et participation des habitants**

L'évolution progressive des pratiques culturelles vers une meilleure prise en compte des droits culturels et de la participation active des habitants est clairement observée. Cette

approche repose sur la reconnaissance de chacun comme porteur de pratiques, de références et de capacités culturelles, et non comme simple bénéficiaire d'une offre déjà construite. Cette évolution implique de dépasser la simple logique diffusion de l'offre pour reconnaître les habitants comme des acteurs à part entière des projets culturels. Elle suppose également d'accepter que le public puisse bousculer les programmations et les manières de faire habituelles des institutions. **Un metteur en scène explique que « le travail avec les habitants, notamment les jeunes des quartiers, ne doit pas être une animation sociale au rabais mais une véritable rencontre artistique où leur parole compte ».**

La reconnaissance des droits culturels suppose de valoriser la diversité des formes d'expression, y compris celles qui se développent en dehors des cadres institutionnels traditionnels. Elle implique de s'inspirer des pratiques, des usages et des attentes des publics, en particulier des jeunes et des personnes éloignées de l'offre culturelle.

Toutefois, la mise en œuvre effective des droits culturels ne s'improvise pas. Elle demande du temps, des compétences spécifiques, une reconnaissance institutionnelle et une ingénierie adaptée. La participation des habitants ne peut se développer sans un accompagnement structuré, intégrant médiation, formation et espaces de dialogue. Il s'agit de créer les conditions de dialogue réel, où les habitants peuvent contribuer à l'élaboration des projets et à la définition des priorités culturelles.

Cette ouverture est jugée particulièrement importante pour établir un lien durable notamment avec les jeunes, favoriser leur engagement et stimuler la créativité collective. **Un responsable de structure a indiqué que « travailler à partir des pratiques culturelles des jeunes permet de créer un rapport durable et non contraint à la culture ».** Ces dimensions doivent être pleinement reconnues et financées dans le cadre du service public de la culture, ce qui aujourd'hui n'est presque jamais le cas.

### c. Importance de l'éducation artistique et de la médiation

L'éducation artistique et culturelle (EAC) est unanimement reconnue comme un pilier central du service public de la culture, et levier essentiel, au même titre que les démarches de médiation, pour garantir l'accès à la culture des jeunes et des publics éloignés. Toutefois, les acteurs alertent sur la nécessité de concevoir l'EAC comme un parcours structuré et continu, articulant les différents temps de vie des jeunes, de l'école à l'adolescence, articulant les temps scolaires, périscolaires et extrascolaires, et associant les acteurs associatifs locaux.

**Un responsable d'établissement culturel a souligné que « l'EAC n'a de sens que si elle s'inscrit dans la durée et dans une logique de parcours ».** Cette continuité suppose une coopération étroite entre acteurs culturels, éducatifs, associatifs et

territoriaux, afin de garantir une cohérence pédagogique et artistique et de maximiser l'impact sur les jeunes publics.

Les démarches de médiation apparaissent comme déterminantes pour lever les freins symboliques et sociaux à l'accès à la culture. **Une médiatrice culturelle a expliqué que « la médiation permet aux publics de se sentir légitimes et de franchir les portes des lieux culturels »**. Ces missions, souvent invisibles et peu financées, conditionnent pourtant la réussite des projets culturels et l'appropriation par les habitants, en particulier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et les zones rurales.

Par ailleurs, les limites des dispositifs exclusivement numériques ou centrés sur l'individu sont également mises en évidence. Ainsi, un directeur de festival affirme que **« le numérique ne créera jamais l'émotion d'une rencontre physique avec un artiste sur un plateau et qu'il faut remettre de l'humain au cœur de l'éducation artistique »**.

Les auditions mettent cependant en évidence un manque de reconnaissance institutionnelle et de moyens dédiés à ces missions. Les temps de préparation, d'accompagnement et de suivi sont fréquemment sous-financés, alors même qu'ils conditionnent la réussite des projets. La nécessité d'intégrer pleinement l'EAC et la médiation dans les critères de financement des projets et d'évaluation des politiques culturelles est largement partagée, afin de valoriser leur dimension sociale et éducative.

#### d. Adaptation aux réalités territoriales et lieux non dédiés

Les constats soulignent également la nécessité d'adapter les politiques culturelles aux réalités territoriales et sociales, en investissant davantage les lieux non dédiés afin de toucher une diversité élargie de publics. Jouer dans une ferme, une église, une place de village permet de briser l'intimidation que peut susciter l'institution culturelle.

En milieu rural, les contraintes liées à l'éloignement géographique, aux coûts de déplacement et à la faiblesse des équipements nécessitent des réponses spécifiques. L'itinérance, l'adaptation des formats artistiques et le recours à des lieux non dédiés doivent être reconnus, soutenus et pleinement intégrés aux politiques publiques, afin de garantir un accès équitable à la culture.

**Ainsi, un coordinateur de réseau professionnel, note que « jouer dans un lieu non dédié est souvent le meilleur moyen de toucher ceux qui se sentent intimidés par la porte d'un théâtre »**. Cette agilité est la clé pour inclure la jeunesse rurale et les plus précaires dans l'offre culturelle locale.

Dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), l'importance d'une approche partenariale et transversale est mise en avant, articulant étroitement les politiques culturelles, éducatives et sociales. **Comme le précise un auditionné «**

**l'action culturelle n'a de sens et d'impact durable que si elle est articulée aux politiques éducatives et sociales ».**

Cette articulation est essentielle pour assurer la cohérence des parcours, l'inclusion sociale et la participation citoyenne.

De manière transversale, une évolution semble indispensable pour mieux prendre en compte la valeur sociale, éducative et territoriale des projets culturels, en particulier ceux à destination des jeunes et des publics éloignés de l'offre culturelle institutionnelle. La reconnaissance de ces valeurs est perçue comme un levier stratégique pour renforcer l'efficacité et la pertinence des politiques publiques de la culture.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que la culture constitue, dans de nombreux territoires, l'un des derniers services publics de proximité et un levier majeur de cohésion sociale, d'attractivité et de vitalité démocratique. Elle souligne toutefois la fragilité des équilibres actuels, marqués par une reconnaissance encore insuffisante de la valeur sociale et éducative des projets culturels, un manque de visibilité à long terme pour les acteurs et des inégalités persistantes d'accès entre territoires et publics.

Le CESER souligne l'importance de réaffirmer la culture comme un service public à part entière, fondé sur les principes d'égalité d'accès, de continuité territoriale et de prise en compte des droits culturels. Il rappelle que la culture ne saurait être considérée comme une variable d'ajustement budgétaire, mais comme un investissement structurant pour la cohésion sociale et la vitalité démocratique des territoires.

Dans cette perspective, la question de la formalisation des engagements publics en matière culturelle, de la reconnaissance institutionnelle des missions de médiation et d'éducation artistique, et de l'adaptation des politiques aux réalités territoriales devient centrale pour garantir un accès effectif et équitable à la culture.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur la consolidation et la clarification des fondements du service public de la culture ; et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à renforcer les dispositifs d'éducation artistique, de médiation et d'implantation territoriale, notamment en direction des jeunes et des publics éloignés.

#### **Préconisations stratégiques**

21. Réaffirmer, par une reconnaissance institutionnelle forte, les principes du service public de la culture en définissant un socle commun d'engagements garantissant l'égalité d'accès, la continuité territoriale, le respect des droits culturels et la participation des habitants.

22. Intégrer pleinement la valeur sociale, éducative et territoriale des projets culturels en reconnaissant les droits culturels, la participation citoyenne, l'éducation artistique et la médiation comme des dimensions structurantes des politiques culturelles.

#### **Préconisations opérationnelles**

23. Structurer des parcours territorialisés d'éducation artistique et culturelle (EAC), articulant temps scolaires, périscolaires et extrascolaires, en associant systématiquement acteurs culturels, éducatifs et associatifs, et en soutenant les temps de préparation, de médiation et de suivi.

24. Soutenir les formes d'intervention hors les murs et dans les lieux non dédiés, en facilitant l'itinérance artistique, les partenariats avec les acteurs locaux (éducatifs, sociaux, associatifs) et les démarches participatives, afin de lever les freins symboliques et géographiques à l'accès à la culture.

### **III. TRANSFORMATIONS, MUTATIONS ET AVENIR DU SPECTACLE VIVANT**

#### **1. Évolutions des pratiques artistiques et des modèles de production**

Les transformations qui traversent le spectacle vivant ne sont pas de simples ajustements conjoncturels mais traduisent une mutation profonde des pratiques artistiques, des modèles économiques et des relations aux territoires. Les professionnels du secteur décrivent un secteur toujours créatif, innovant et engagé, mais traversé par des tensions fortes : la fragilité financière et l'inflation des coûts déjà évoqués, mais également l'évolution des publics, les exigences écologiques et la question des territoires.

Ces transformations constituent une remise en question fondamentale des paradigmes hérités de la décentralisation culturelle. Elles concernent à la fois les logiques de production, les formats artistiques, les modalités de diffusion, les relations aux territoires et la place des habitants dans le processus de création. Un mouvement de fond se dessine. Le passage progressif d'un modèle centré sur la production soutenue de nouvelles œuvres et leur diffusion rapide, vers l'émergence progressive d'alternatives reposant sur la durée, la proximité territoriale, la coopération et la sobriété. Ces dynamiques ne sont pas théoriques et sont déjà à l'œuvre dans les pratiques professionnelles. Elles appellent toutefois une adaptation des cadres d'accompagnement et de financement pour être pleinement soutenues.

#### a. Remise en question du modèle productiviste de la création

Un premier constat transversal ressort avec force : le modèle productiviste de la création est aujourd'hui interrogé par de nombreux acteurs. Ce modèle, qui s'est progressivement imposé au cours des dernières décennies, repose sur une logique de renouvellement constant de l'offre artistique, la multiplication des créations, la recherche constante de nouveauté et la rotation rapide des œuvres dans les réseaux de diffusion. La reconnaissance institutionnelle, la visibilité médiatique et l'accès aux financements sont souvent liés à la capacité à produire régulièrement de nouvelles créations.

Or les auditions montrent que cette logique atteint ses limites et en décrivent les effets pervers. **Une directrice de structure souligne que le système actuel « incite chaque artiste à créer sa propre structure de production »**, ce qui conduit à une fragmentation du paysage et à une dispersion des moyens financiers et humains. Cette multiplication, si elle reflète une vitalité créative indéniable, complexifie néanmoins la coopération entre acteurs, accroît la concurrence pour l'accès aux subventions et rend difficile la consolidation d'équipes artistiques stables.

Une sociologue auditionnée analyse ce phénomène comme le produit d'un déséquilibre structurel : l'augmentation du nombre d'artistes formés et diplômés ne s'est pas accompagnée d'une progression équivalente des financements publics. Cette situation produit un effet de saturation. La création se multiplie, mais la capacité de diffusion ne suit pas.

Dans ce contexte, la course à la création permanente apparaît comme une fuite en avant. Les spectacles sont produits rapidement, diffusés sur un nombre limité de dates, parfois trois ou quatre représentations seulement, avant de disparaître de l'affiche pour être remplacés par de nouveaux projets. Les équipes artistiques enchaînent les projets pour maintenir leur activité, au détriment du temps de maturation et de reprise. Cette logique réduit la durée de vie des œuvres et limite leur appropriation par les publics.

**Un directeur de structure résume cette tension en rappelant le sens premier du spectacle vivant : « Faire du théâtre, c'est jouer et partager »**. Cette affirmation souligne que la finalité de la création n'est pas seulement la production d'une œuvre, mais sa rencontre effective avec le public.

Ce modèle est également fragilisé par l'évolution des coûts. Inflation énergétique, hausse des charges sociales, renchérissement des transports, exigences techniques renforcées : ces facteurs pèsent sur les budgets et rendent plus difficile l'équilibre économique des productions. Le directeur d'un grand festival met en lumière la vulnérabilité de certains modèles reposant fortement sur le mécénat ou la billetterie. **Il précise : « C'est un modèle à risque. Un colosse aux pieds d'argile »**. Ce propos illustre la fragilité de structures pourtant visibles et reconnues.

Au-delà des aspects financiers, la question écologique interroge également de plus en plus le secteur. La multiplication des tournées courtes implique des déplacements fréquents, une logistique lourde, des montages et démontages répétés, et une empreinte carbone élevée. Plusieurs réseaux professionnels estiment que la sobriété et la soutenabilité environnementale doivent désormais être intégrées aux choix artistiques et aux modèles de production.

Pour autant, la remise en cause de ce modèle de production ne signifie pas un abandon de l'ambition artistique, mais un appel à rééquilibrer les priorités : privilégier la qualité et la durée, allonger le nombre de représentations, stabiliser les équipes et mieux articuler création et diffusion. La priorité doit désormais être de « mieux produire et mieux diffuser », en privilégiant la qualité de la circulation des œuvres sur la quantité de créations nouvelles.

#### b. Développement de formats plus légers, itinérants ou hybrides

Face aux contraintes économiques, écologiques et territoriales, les formats légers et itinérants se multiplient. Le cirque et les arts de la rue en sont les exemples les plus visibles, mais le théâtre et la danse s'inscrivent aussi dans cette tendance, réinventant leurs formes pour mieux toucher le public et s'adapter aux territoires.

Ces formes réduites permettent une implantation souple dans des territoires ruraux ou périurbains, sans nécessiter d'équipements lourds. Elles favorisent la proximité avec le public et facilitent l'organisation logistique. Elles répondent également à un enjeu écologique et à des évolutions sociétales : équipes plus restreintes, dispositifs techniques simplifiés, déplacements optimisés

D'un point de vue logistique, elles demandent par ailleurs moins d'équipements lourds et peuvent s'implanter dans des lieux non dédiés : salles des fêtes, espaces publics, terrains agricoles, friches industrielles. Cette souplesse facilite la diffusion dans les territoires ruraux ou périurbains. D'un point de vue artistique, les petites jauges favorisent la proximité avec le public et une expérience plus immersive. Plusieurs intervenants soulignent que ces formes permettent un rapport direct, parfois participatif, qui renforce l'engagement des spectateurs.

Cependant, les critères de financement restent encore souvent calibrés pour des structures de plus grande envergure. Les indicateurs de fréquentation ou de rayonnement peuvent défavoriser les petites formes. Une responsable de réseau appelle à une évolution des critères afin de reconnaître la valeur qualitative et territoriale de ces projets.

Les formats hybrides intégrant des outils numériques apparaissent également comme une réponse aux évolutions des pratiques culturelles. Certains acteurs évoquent des dispositifs immersifs, des créations mêlant scène et interaction numérique ou des

captations diffusées en ligne pour prolonger l'expérience. Toutefois, le numérique ne saurait se substituer à la rencontre en présence. Il constitue un complément, un outil de médiation ou de diffusion élargie, mais ne remplace pas l'expérience collective du spectacle vivant.

Le développement de ces formats traduit une adaptation stratégique des artistes et des structures. Il témoigne d'une capacité d'innovation et d'une volonté de maintenir une présence sur l'ensemble du territoire régional malgré les contraintes. Cependant, ces formats ne sauraient constituer les seuls modèles de développement, au risque de limiter la diversité des propositions artistiques et de fragiliser certaines formes de création nécessitant des moyens de production plus importants.

#### c. Renforcement des résidences longues et de l'ancrage artistique territorial

Un autre axe structurant concerne l'attention à porter au temps long et aux résidences artistiques. Plusieurs intervenants considèrent que la résidence constitue un levier essentiel pour sortir d'une logique strictement événementielle ou ponctuelle.

Plusieurs directeurs de lieux soulignent que les résidences longues permettent d'articuler création, médiation et action culturelle. Elles favorisent la construction de partenariats avec les établissements scolaires, les associations et les collectivités locales. La présence durable des artistes contribue à créer un climat de confiance, à inscrire les pratiques artistiques dans la vie locale et à renforcer l'attractivité du territoire. Les habitants ne sont plus seulement spectateurs, mais partenaires. Cette relation transforme la réception des œuvres et renforce leur appropriation.

Par ailleurs, l'importance de renforcer les plateaux de création et les lieux d'entraînement est avancée, notamment pour le cirque et la danse. L'accès à des équipements adaptés conditionne la qualité des œuvres et la sécurité des artistes.

Enfin, le développement des résidences et du temps long permet d'optimiser les moyens investis, de stabiliser les équipes, de rentabiliser les décors et les dispositifs techniques, et d'offrir au public davantage d'opportunités de fréquentation.

L'enjeu est particulièrement sensible dans une région comme le Grand Est, caractérisée par une diversité de territoires, où la résidence apparaît comme un outil d'équilibre territorial.

Cette logique de présence durable s'oppose à une intervention strictement événementielle ou ponctuelle. Mais elle suppose une stabilité des financements et la mise en œuvre de conventions pluriannuelles.

#### d. Valorisation des démarches participatives et de la relation aux habitants

Il est également souligné l'importance croissante des démarches participatives. La relation aux habitants devient un élément constitutif et structurant du projet artistique.

Des exemples sont cités : ateliers en milieu scolaire, projets en crèche, interventions en établissement pénitentiaire, collaborations avec des associations locales ou des agriculteurs. Ces initiatives visent à toucher des publics éloignés des circuits culturels traditionnels.

Par ailleurs, l'éducation artistique et culturelle est identifiée comme un levier déterminant pour renouveler les publics. Les interventions précoces permettent de créer un lien durable avec les jeunes générations.

La notion « d'empreinte territoriale » est évoquée par un universitaire auditionné pour qualifier l'impact d'un projet artistique sur son environnement : création de lien social, participation citoyenne, valorisation de l'identité locale. Cette approche qualitative complète les indicateurs quantitatifs traditionnels.

Ces démarches participatives transforment également les pratiques artistiques elles-mêmes. Les artistes adaptent leurs méthodes, coconstruisent avec les habitants et explorent de nouvelles formes.

Toutefois, plusieurs intervenants interrogés mettent en garde contre une instrumentalisation de la participation, qui ne saurait être réduite à un simple argument de communication. Ils soulignent que la participation et la médiation exigent du temps, des compétences et des moyens. Elle ne peut être réduite à un objectif formel.

L'ensemble des témoignages converge vers l'idée que la transformation du spectacle vivant repose sur une articulation nouvelle entre création, territoire et habitants. Les pratiques évoluent vers davantage de sobriété, de coopération et d'ancrage. Les acteurs auditionnés appellent à des politiques publiques capables d'accompagner ces mutations structurelles, en adaptant les critères de soutien et en reconnaissant pleinement la valeur du temps long et de la relation humaine dans le processus.

L'audition d'un universitaire spécialisé en géographie urbaine et sociale a permis d'éclairer les travaux sous un angle scientifique centré sur les liens entre art, culture et territoires. Ses recherches portent plus particulièrement sur les enjeux écologiques et sociaux des arts et de la culture, appréhendés à travers une perspective territoriale.

Ses travaux analysent la transformation des pratiques artistiques face aux bouleversements environnementaux, les mutations des territoires urbains post-industriels, ainsi que le rôle des acteurs culturels dans la création d'espaces communs de rencontre et d'échange. Ils interrogent également les nouvelles formes d'organisation du travail culturel, notamment les lieux partagés, dans un contexte marqué par les transitions numérique et écologique.

Ses réflexions ont permis de préciser et approfondir le diagnostic en proposant une véritable grille de lecture territoriale. Elle invite à dépasser une approche strictement sectorielle du spectacle vivant pour l'analyser à partir de ses relations aux espaces

vécus. Le territoire y est défini non comme un simple périmètre administratif, mais comme une « portion d'espace vécue, pratiquée et appropriée par les acteurs », traversée par des usages, des représentations et des rapports sociaux.

Dans cette perspective, les démarches participatives ne constituent pas un supplément d'âme, mais l'une des modalités d'inscription des projets dans ces espaces vécus.

L'intervenant distingue ainsi plusieurs niveaux d'articulation entre culture et territoire : *l'ancrage*, qui renvoie aux conditions d'implantation et au temps long nécessaire à la construction d'un attachement réciproque, *l'encastrement*, qui désigne l'ensemble des relations formelles et informelles tissées avec les acteurs locaux (écoles, structures sociales, réseaux professionnels, habitants), et enfin *l'empreinte*, entendue comme l'ensemble des traces sociales, symboliques, voire environnementales laissées par le projet dans son environnement.

Cette approche met en évidence que l'inscription territoriale « ne se décrète pas » : elle repose sur des dynamiques relationnelles patientes, sur la capacité à coopérer avec d'autres secteurs (éducatif, social, sanitaire) et sur une reconnaissance mutuelle entre artistes et habitants. Elle souligne également que ces processus peuvent entrer en tension avec des logiques d'appels à projets, de mise en concurrence ou d'injonction au rayonnement, peu compatibles avec le temps long et la stabilité nécessaires à un véritable encastrement territorial.

En ce sens, la réflexion universitaire complète les constats formulés par les acteurs : elle propose de considérer l'ancrage local, la qualité des coopérations et l'empreinte produite comme des critères à part entière d'évaluation des politiques culturelles. Elle invite ainsi à repenser la valeur des projets de spectacle vivant non seulement à l'aune de leur diffusion ou de leur visibilité, mais aussi de leur capacité à transformer durablement les territoires dans lesquels ils prennent place.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que le spectacle vivant traverse une phase de transformations profondes, touchant les modèles de production, la relation aux territoires et aux publics.

La remise en question du modèle productiviste, la montée des formats légers et hybrides, le développement des résidences longues et l'attention portée à la participation citoyenne montrent que le secteur s'oriente vers davantage de durabilité, de proximité et de coopération. Ces changements appellent une adaptation des politiques publiques, des financements et des modes d'accompagnement des acteurs culturels.

Le CESER souligne l'importance de soutenir cette mutation en renforçant la coordination entre acteurs culturels, collectivités et partenaires sociaux, tout en favorisant un engagement durable pour garantir l'effectivité des principes d'égalité et d'accessibilité. L'attention au temps long, à la consolidation des équipes, à la circulation des œuvres et

à la participation des habitants constitue un levier essentiel pour inscrire ces transformations dans la durée.

Dans cette perspective, la question de l'adaptation des critères de financement, de l'accompagnement des structures et de la valorisation de l'innovation sociale et territoriale apparaît comme centrale. Il s'agit de dépasser les logiques strictement événementielles ou productivistes pour privilégier la consolidation des équipes, la circulation durable des œuvres et l'ancrage territorial des projets.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur l'orientation et les priorités de la politique culturelle, et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à adapter concrètement les dispositifs de soutien pour favoriser ces mutations.

#### **Préconisations stratégiques**

25. Favoriser des modèles de production centrés sur la consolidation des équipes, l'allongement des cycles de création et la diffusion prolongée des œuvres.
26. Renforcer l'ancrage territorial et la participation citoyenne en encourageant les résidences longues, les démarches participatives et les projets intégrant l'éducation artistique et culturelle dès le plus jeune âge.

#### **Préconisations opérationnelles**

27. Adapter les critères de financement pour reconnaître la valeur qualitative et territoriale des projets, notamment pour les formats légers, hybrides et itinérants.
28. Développer des outils d'accompagnement et de coordination permettant aux structures de mutualiser les moyens, de partager les bonnes pratiques et de mieux articuler création, diffusion et médiation auprès des publics.

## **2. Transitions écologiques, numériques et transformations sociales**

Les responsables d'institutions, artistes, représentants associatifs et acteurs des collectivités ont convergé pour souligner que les transitions écologiques, numériques et sociales ne constituent plus des enjeux périphériques, mais des dimensions structurantes des projets artistiques et culturels.

Loin d'être appréhendées comme des contraintes exogènes ou des thématiques isolées, ces transitions sont décrites comme des dynamiques transversales qui influencent les choix stratégiques, les organisations internes, les relations aux publics et les coopérations territoriales.

Toutefois, ces transitions et ces transformations s'inscrivent dans un contexte déjà marqué par des tensions économiques et une recomposition des modèles. Les propos recueillis traduisent ainsi des rythmes d'appropriation différenciés et des besoins d'accompagnement encore marqués. Ils mettent néanmoins en évidence une volonté d'adaptation et une capacité d'innovation qui témoignent d'un secteur conscient de ses responsabilités et désireux d'anticiper les évolutions sociétales.

#### a. Intégration progressive des enjeux de transition écologique

La transition écologique apparaît désormais comme un horizon commun. Elle est décrite comme un impératif intégré aux réflexions stratégiques, même si sa mise en œuvre opérationnelle reste progressive et parfois hétérogène selon la taille et les moyens des structures.

Un directeur d'établissement culturel a ainsi indiqué : « **Les enjeux environnementaux font désormais partie intégrante de nos réflexions stratégiques, notamment en matière de production et de diffusion.** » Cette affirmation témoigne d'un déplacement du regard : la question environnementale ne relève plus seulement de la gestion technique des bâtiments, mais irrigue les choix artistiques, les modalités de production et les circuits de diffusion.

Plusieurs responsables ont souligné que cette intégration se traduit d'abord par des changements organisationnels internes. Une directrice de scène conventionnée a précisé : « **Nous avons engagé un travail de diagnostic pour mesurer notre impact environnemental, afin de définir des priorités réalistes.** » Cette démarche de diagnostic apparaît comme un point de départ essentiel pour objectiver les pratiques et hiérarchiser les actions. Par ailleurs, les circuits courts de production, le recours à des prestataires locaux, ou encore la réduction des transports sont devenus des critères à part entière dans les décisions. Cette attention aux circuits courts s'inscrit dans une logique de responsabilité, mais aussi de cohérence territoriale.

La question énergétique constitue par ailleurs une préoccupation croissante. **Un directeur a déclaré : « la maîtrise des consommations énergétiques est devenue un enjeu central, à la fois pour des raisons environnementales et budgétaires. »** Les investissements dans l'éclairage LED, l'optimisation des systèmes de chauffage ou la rénovation thermique des bâtiments sont perçus comme des leviers structurants.

Au-delà des bâtiments, les pratiques de production et d'accueil des spectacles sont également interrogées. Un responsable de compagnie a indiqué : « **Nous sommes plus attentifs au choix des matériaux, à leur réemploi et à la gestion des déchets.** » Cette attention à la chaîne de production s'inscrit dans une logique de cycle de vie des éléments scénographiques et techniques.

Les mobilités enfin, et l’empreinte carbone liée aux tournées, aux déplacements des équipes artistiques et techniques constituent un autre point saillant. Un représentant de réseau a ainsi souligné : « **La question des déplacements est devenue incontournable. Nous cherchons à optimiser les tournées et à favoriser les coopérations de proximité.** » Cette recherche d’optimisation ne remet pas en cause la circulation des œuvres, mais appelle à une planification plus concertée des tournées et suppose une coordination renforcée entre lieux.

La transition écologique suppose également un apprentissage collectif et une préalable phase d’expérimentation pour pouvoir intégrer de manière progressive des pratiques plus responsables dans les productions. Cette phase d’expérimentation renvoie à une adaptation des méthodes de travail, à la formation des équipes techniques, et à une évolution des cahiers des charges des productions.

Mais cela ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté des structures. Le besoin d’un cadre clair et d’un accompagnement est fortement exprimé. Ces besoins concernent notamment la formation des équipes, l’accès à des outils d’évaluation partagés et la sécurisation des financements nécessaires aux investissements.

La nécessité d’inscrire ces démarches dans la durée est également identifiée. Un représentant d’une fédération professionnelle a ainsi déclaré : « **La transition écologique ne peut pas être une succession d’initiatives ponctuelles. Elle doit être structurée et accompagnée.** » Cette demande d’accompagnement renvoie à la fois à un besoin d’ingénierie, de partage de bonnes pratiques et donc à un soutien financier adapté.

Cependant la prise en compte de cette ambition écologique est souvent confrontée à une réalité économique. Un directeur de compagnie a observé « **Nous devons concilier exigence artistique, contraintes budgétaires et impératifs environnementaux. L’équation n’est pas simple** ». Cette articulation complexe impose des arbitrages, notamment en matière de tournées, de scénographies ou de matériaux utilisés.

Les structures sont aujourd’hui conscientes de la responsabilité qui leur incombe pour sensibiliser les publics à ces enjeux, en veillant à la cohérence et à l’exemplarité de leurs pratiques et de leurs modes d’organisation. Dans un contexte où la dimension pédagogique est fortement présente, la cohérence entre discours artistique et pratiques organisationnelles est perçue comme essentielle pour maintenir la crédibilité des structures culturelles.

En effet, la transition écologique ne se limite pas à une réduction des coûts ou des émissions, mais elle engage une transformation en profondeur des processus de création. Les professionnels insistent sur l’importance de privilégier des formats plus légers, des tournées « raisonnées » ou mutualisées, le réemploi des décors et costumes,

ainsi que l'éco-conception des scénographies. Ils suggèrent également le recours à des dispositifs mobiles (chapiteaux, petites jauges, formes itinérantes) afin de réduire l'empreinte carbone tout en renforçant l'ancrage territorial.

Au-delà des aspects techniques, la question écologique irrigue également les contenus artistiques eux-mêmes. **Des responsables de lieux comme des artistes évoquent la nécessité de « transformer les imaginaires »** et de faire émerger de nouveaux récits capables de rendre désirable un futur soutenable. La création est perçue comme un espace privilégié pour interroger le rapport au vivant, aux ressources et aux modes de vie.

Certains projets croisent explicitement art et environnement, avec des spectacles conçus en lien avec des fermes ou des espaces naturels, des résidences en milieu rural, des chapiteaux autonomes et des formats investissant l'espace public pour sensibiliser autrement aux enjeux écologiques. Cette hybridation entre création artistique et préoccupation écologique participe d'une redéfinition du rôle social du spectacle vivant, qui ne se contente plus de représenter le monde mais contribue à en expérimenter d'autres possibles.

Ainsi, la transition écologique apparaît à la fois comme contrainte et comme opportunité : contrainte économique et logistique, mais aussi levier d'innovation artistique. Elle pousse les acteurs à repenser la production, la diffusion et la relation aux publics, tout en affirmant le rôle du spectacle vivant dans la construction de nouveaux récits collectifs.

#### b. Sobriété des productions et mutualisation des moyens

Dans le prolongement de cette transition écologique, la sobriété des productions a été évoquée comme un sujet récurrent. Elle est présentée non comme un renoncement artistique ni une logique de restriction, mais comme une évolution des pratiques et des modes de création. Un directeur de lieu a déclaré : « **La sobriété nous pousse à interroger chaque dépense, chaque dispositif, pour en mesurer la pertinence.** » Cette approche implique un travail d'arbitrage et de priorisation, dans un contexte de ressources contraintes.

La question des décors, des matériaux et des dispositifs techniques et plus globalement la scénographie est appréhendée comme un champ d'application concret. Une responsable de compagnie a souligné « **Nous privilégions des dispositifs modulaires, démontables et réutilisables, afin d'éviter la production systématique de nouveaux éléments.** » Cette recherche de modularité permet d'inscrire la création dans une logique de cycle de vie plus long des éléments de production.

La mutualisation des équipements techniques est également évoquée. Un directeur technique a indiqué : « **Le partage de matériel entre structures permet de limiter les achats et d'optimiser l'utilisation des ressources existantes.** » Cette mutualisation

concerne notamment les équipements son et lumière, mais aussi certains espaces de stockage ou d'atelier et la partage de matériel.

La mutualisation des compétences humaines, au travers de groupements d'employeurs, **de postes partagés**, ou de coopération entre établissements est également appréhendée comme une condition de soutenabilité des structures. Cette organisation favorise la professionnalisation et limite la précarisation des personnels.

Un directeur de structure culturelle a précisé : « **Nous travaillons de plus en plus en réseau pour optimiser l'utilisation des plateaux et des équipes.** » Cette organisation en réseau répond à une double logique : limiter les coûts et réduire l'empreinte environnementale liée à la multiplication des montages et démontages.

La programmation elle-même peut être pensée dans une logique de sobriété. L'objectif est de chercher à **construire des saisons plus lisibles, en évitant l'accumulation d'événements qui diluent les moyens** Cette volonté de cohérence est présentée comme un moyen de renforcer la visibilité des propositions tout en optimisant les ressources mobilisées.

La mutualisation est par ailleurs perçue comme un vecteur de solidarité. Ces coopérations ne sont pas seulement techniques, mais peuvent aussi être stratégiques, notamment en matière de communication, de médiation et d'accueil des artistes. Cependant, cette mutualisation suppose un climat de confiance entre acteurs. La coopération n'est pas spontanée, elle se construit dans la durée et nécessite un cadre partagé. Les dispositifs contractuels pluriannuels sont mentionnés comme des outils facilitant cette stabilité.

Enfin, il est souligné que la sobriété peut être perçue comme un levier d'innovation artistique. **Un directeur artistique a indiqué : « Les contraintes peuvent devenir stimulantes et ouvrir de nouvelles pistes de création. »** Cette approche traduit une volonté de transformer une contrainte structurelle en opportunité créative.

La sobriété et la mutualisation apparaissent ainsi comme des réponses concrètes aux défis économiques et écologiques, mais aussi comme des opportunités pour structurer le secteur et repenser les modèles d'organisation. Elles supposent toutefois un changement profond, fondé sur la confiance entre acteurs et la reconnaissance d'intérêts communs.

### c. Le numérique au service de l'innovation, de la médiation et des publics

Le rôle croissant du numérique est également mis en lumière. Celui-ci est envisagé non comme une alternative à la représentation en présence, mais comme un outil complémentaire au service de l'innovation, de la médiation et du renouvellement des publics.

Un directeur d'établissement a ainsi déclaré : « **Le numérique est un outil d'innovation qui nous permet de repenser la relation aux publics.** » Cette relation renouvelée passe par de nouveaux formats de communication, mais aussi par des formes artistiques hybrides.

La communication numérique constitue un premier niveau d'usage. Une responsable de médiation culturelle a indiqué : « **Si nous voulons toucher les jeunes, nous devons être présents sur les supports qu'ils utilisent.** » Cette présence suppose une stratégie adaptée, intégrant réseaux sociaux, contenus audiovisuels et dispositifs interactifs. Ces outils sont notamment utilisés pour valoriser les coulisses, diffuser des extraits ou annoncer les programmations.

Au-delà de la communication, les ressources numériques sont mobilisées dans les actions de médiation, pour préparer les spectateurs, notamment le jeune public, à la rencontre avec les œuvres. Ces ressources peuvent prendre la forme de podcasts, de vidéos pédagogiques, de dossiers interactifs ou de rencontres en ligne avec les artistes.

Le numérique est également perçu comme un levier pour atteindre les habitants des zones rurales. Il peut contribuer à réduire les distances, notamment pour les territoires éloignés des grands équipements culturels. Des expérimentations de captations, de diffusions en ligne ou de dispositifs hybrides permettant un accès élargi et une participation à distance sont ainsi menées.

Toutefois, le numérique ne saurait remplacer l'expérience du spectacle vivant. L'émotion partagée et la présence physique demeurent au cœur de la définition du spectacle vivant. Le numérique est donc un complément, un outil de médiation ou d'élargissement, mais non une finalité autonome.

Les auditions ont également souligné les besoins en formation, en compétences et en accompagnement. Les équipes ne sont pas toujours formées aux outils numériques. Cette montée en compétence est jugée indispensable pour éviter que le numérique ne creuse des inégalités entre structures. Les structures de petite taille se disent parfois démunies face à la complexité technique et aux coûts associés.

Enfin, certains auditionnés mettent en garde contre une approche uniquement technologique. Une directrice de compagnie a déclaré : « **Le numérique doit rester au service du projet artistique, et non l'inverse.** » Cette vigilance vise à préserver la cohérence, la rencontre artistique et à éviter un effet de mode déconnecté des besoins réels.

Dans l'ensemble, le numérique apparaît comme un outil mobilisé de manière pragmatique et mesurée, pensé comme un levier d'innovation et de médiation, notamment pour favoriser le renouvellement des publics jeunes et améliorer l'accès à la culture dans les territoires ruraux.

#### d. Prise en compte des enjeux d'inclusion, d'égalité et d'accessibilité

Les transformations sociales s'imposent désormais comme une dimension structurante pour le secteur. L'inclusion, l'égalité et l'accessibilité sont présentées comme des priorités transversales, touchant à la fois la programmation, les politiques tarifaires, l'organisation interne et les partenariats.

Un directeur de structure a déclaré : « **l'égalité d'accès à la culture est un principe fondateur de notre action.** » Cette affirmation renvoie à une volonté de garantir que les propositions artistiques soient accessibles à l'ensemble des habitants, indépendamment de leur situation sociale.

Par ailleurs, l'accès à la culture ne doit pas dépendre du lieu d'habitation. Cette exigence renvoie à la présence de propositions culturelles dans les territoires ruraux et périurbains, mais aussi à la capacité des structures à se déplacer et à travailler hors les murs.

La question des publics éloignés occupe une place centrale dans les préoccupations. Une responsable de médiation a indiqué : « **Nous développons des partenariats avec des acteurs sociaux pour aller vers ceux qui ne fréquentent pas spontanément les lieux culturels.** » Cette démarche « aller-vers » est néanmoins exigeante et nécessite du temps et des ressources humaines.

L'accessibilité des personnes en situation de handicap est également au cœur des enjeux. Nombre de structures engagent des travaux et des adaptations pour améliorer l'accessibilité des lieux. Au-delà de ces aménagements, des dispositifs d'audiodescription, de surtitrage ou d'accompagnement spécifique sont également mis en place afin d'améliorer l'accessibilité des propositions artistiques et des actions de médiation. Ces dispositifs sont en progression, même s'ils restent inégalement répartis sur le territoire. Les auditionnés soulignent que ces améliorations demandent un engagement fort de la structure qui les porte, car les coûts engendrés sont importants et nécessitent personnel compétent et investissement en matériels spécifiques (gilets vibrants, boucles d'audiodescription...).

La question tarifaire est par ailleurs identifiée comme un facteur déterminant. **Le prix des places peut constituer un frein pour certains publics.** Les dispositifs de tarification solidaire ou de gratuité ciblée constituent des leviers d'inclusion essentiels. Les enjeux d'égalité professionnelle sont également présents. Un représentant d'organisation professionnelle a affirmé : « **Les questions d'égalité femmes-hommes et de conditions de travail traversent l'ensemble du secteur.** »

Cette prise de conscience se traduit par l'adoption de chartes, de plans d'action et d'outils de suivi et des démarches internes sont engagées dans les structures pour améliorer la représentation des femmes et prévenir les discriminations.

Dans l'ensemble, les transformations sociales sont intégrées comme des axes structurants des projets culturels. Elles nécessitent néanmoins une meilleure coordination entre acteurs culturels, collectivités et partenaires sociaux, ainsi qu'un engagement durable pour garantir l'effectivité des principes d'égalité, d'accessibilité et d'inclusion.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que les transitions écologiques, numériques et sociales ne sont plus des enjeux périphériques mais constituent des dimensions structurantes des projets et des politiques du spectacle vivant dans le Grand Est. Ces transformations influencent les pratiques artistiques, les modèles de production, les relations aux territoires et aux publics. L'intégration progressive des enjeux écologiques, la recherche de sobriété et de mutualisation, l'usage réfléchi du numérique et l'affirmation d'objectifs d'inclusion et d'égalité témoignent d'une évolution en cours. Elles traduisent à la fois une prise de conscience collective et la nécessité d'un accompagnement adapté pour consolider ces dynamiques.

Le CESER souligne l'importance de soutenir ces transitions en favorisant une coordination renforcée entre acteurs culturels, collectivités et partenaires sociaux, tout en veillant à ce que les principes d'inclusion, d'égalité et d'accessibilité soient effectifs et durables. L'objectif est de maintenir l'exigence artistique tout en répondant aux attentes sociétales et territoriales contemporaines.

Dans cette perspective, la question de l'adaptation des dispositifs de financement, de la formation des équipes, de la mutualisation des moyens et de l'accompagnement organisationnel apparaît centrale. Il s'agit de dépasser les approches ponctuelles et de structurer des dynamiques durables pour accompagner les transformations écologiques, numériques et sociales.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur l'orientation et les priorités de la politique culturelle, et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à adapter concrètement les pratiques et les dispositifs de soutien.

#### **Préconisations stratégiques**

29. Intégrer les transitions écologiques, numériques et sociales comme axes structurants des politiques culturelles et des projets artistiques, en consolidant les dynamiques déjà engagées et en généralisant les pratiques responsables et inclusives.

30. Renforcer l'accessibilité et l'inclusion des publics, en soutenant les initiatives visant à toucher les publics éloignés, à garantir l'égalité d'accès et à promouvoir des démarches participatives et collaboratives sur l'ensemble du territoire.

#### **Préconisations opérationnelles**

31. Accompagner les structures dans la mise en œuvre concrète des transitions, en proposant des outils de diagnostic, de formation et de mutualisation des moyens techniques et humains, afin de favoriser sobriété, efficacité et coopération entre acteurs.

32. Déployer des dispositifs numériques adaptés pour renforcer la médiation, l'innovation artistique et le renouvellement des publics, en veillant à ce que le numérique complète la rencontre physique sans la remplacer.

### **3. Les enjeux d'avenir du spectacle vivant dans le Grand Est**

Les transformations artistiques ainsi que les transitions écologiques, numériques et sociales ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des défis auxquels le spectacle vivant doit faire face. Au-delà des mutations déjà analysées, les personnes entendues décrivent un secteur confronté à des enjeux structurels d'avenir : recomposition des publics, tension sur les ressources humaines, fragilité économique persistante et besoin d'une gouvernance plus lisible.

Ces enjeux ne relèvent pas d'une crise ponctuelle mais d'une reconfiguration durable de l'écosystème. Ils interrogent la capacité du spectacle vivant à maintenir son exigence artistique, son ancrage territorial et sa fonction démocratique dans un contexte de contraintes renforcées.

#### **a. Renouvellement des publics et recomposition des pratiques culturelles**

Pour les salariés, la médiation culturelle qui avait pu s'opérer à travers les comités d'entreprise, s'est fortement réduite avec l'intégration des Activités Socio-Culturelles (ASC) dans les compétences du Comité Social d'Entreprise (CSE). Cela s'est traduit essentiellement par des offres de billetterie au détriment de l'accompagnement et des propositions en faveur du spectacle vivant.

Par ailleurs, Les directeurs de lieux, responsables de festivals et médiateurs culturels observent une transformation profonde et durable des comportements de fréquentation et soulignent une modification structurelle des habitudes post Covid. Les réservations se font désormais plus tardivement, parfois à la dernière minute, rendant les projections budgétaires plus incertaines et complexifiant la gestion des saisons culturelles. **Un directeur de structure illustre cette tendance en indiquant que « les courbes de réservation ne ressemblent plus à celles d'avant », soulignant un changement durable, consécutif aux crises sanitaires récentes.**

Cette évolution traduit un phénomène de plus grande volatilité des publics, qui fragilise les modèles économiques reposant fortement sur la billetterie et la fidélisation des abonnés.

La fidélisation des spectateurs apparaît particulièrement affectée. Là où certaines scènes pouvaient s'appuyer sur un socle stable d'abonnés et de publics réguliers, plusieurs responsables constatent aujourd'hui une fragmentation des parcours culturels. Les spectateurs composent leurs itinéraires de manière ponctuelle, choisissant les événements en fonction de leur visibilité médiatique, des recommandations immédiates circulant sur les réseaux sociaux ou de critères événementiels.

Cette logique transforme la relation aux lieux culturels : l'appartenance à une saison structurée tend à s'effacer au profit d'une consommation centrée sur l'événement et l'expérience immédiate.

La concurrence des offres de loisirs et des contenus numériques constitue un facteur central de cette recomposition. Le spectacle vivant se trouve désormais en compétition avec une multiplicité de propositions accessibles instantanément et souvent à moindre coût : plateformes de streaming, réseaux sociaux, jeux vidéo ou contenus numériques interactifs. Plusieurs auditions insistent sur le fait que l'enjeu n'est pas de s'opposer à ces pratiques mais de les comprendre et de les intégrer dans les stratégies de médiation et de programmation. Les nouvelles formes de consommation modifient la disponibilité attentionnelle et redéfinissent les critères d'engagement des publics, en particulier chez les jeunes générations.

La relation des jeunes publics à la culture constitue un défi majeur. Les responsables de médiation constatent que la simple programmation ne suffit plus à attirer et fidéliser ce segment. Il devient indispensable d'investir dans des formes de communication adaptées, en utilisant les réseaux sociaux et les plateformes numériques où les jeunes se trouvent, et de développer des formats de rencontre renouvelés : ateliers participatifs, parcours immersifs, événements hybrides ou pédagogiques, collaborations avec les établissements scolaires. **Une responsable de médiation résume cet enjeu en soulignant que « l'enjeu n'est pas seulement de faire venir les jeunes, mais de créer une expérience qui fasse sens pour eux »,** reflétant l'importance de l'interaction et de la co-construction dans l'offre culturelle.

Au-delà de la fréquentation, plusieurs auditions invitent à repenser la notion d'engagement du public. La participation à des projets au long cours, l'implication dans des démarches participatives ou citoyennes, et l'interaction avec les artistes et les équipes organisatrices constituent des indicateurs d'impact tout aussi significatifs que le nombre de billets vendus. **Comme le rappelle un directeur : « la qualité du lien prime parfois sur le volume des entrées ».** Cette approche qualitative met en lumière la

nécessité de diversifier les modes d'évaluation des politiques culturelles, au-delà des critères purement quantitatifs, afin de mieux rendre compte de l'impact réel des projets sur les publics et sur le territoire.

La recomposition des pratiques culturelles pose également la question de l'accessibilité et de la diversité des formats proposés. Les auditions soulignent l'importance de varier les types de propositions – événements immersifs, formats courts, spectacles itinérants ou numériques – pour toucher différents publics et adapter l'offre aux attentes de chacun. L'enjeu est de créer un parcours culturel inclusif et flexible, capable de s'adapter aux rythmes de vie et aux modes de consommation actuels, tout en maintenant l'exigence artistique.

Cette transformation des usages impose de repenser les stratégies de fidélisation et de médiation. Les structures culturelles sont invitées à établir des liens durables avec les publics, en favorisant la participation active, la co-construction d'expériences et l'accompagnement des spectateurs dans la découverte de nouveaux territoires artistiques. Il s'agit également de développer une approche plus territoriale, en renforçant l'ancrage local des projets et la complémentarité avec les initiatives éducatives, sociales et citoyennes.

En définitive, l'enjeu d'avenir réside dans la capacité du secteur à reconstruire une relation durable et diversifiée aux publics, en intégrant les transformations des usages culturels et numériques, tout en préservant l'exigence artistique. La réussite passe par une combinaison de stratégies adaptées : renouvellement des formats et des supports, médiation proactive, communication ciblée et reconnaissance des multiples formes d'engagement. Cette recomposition ne se limite pas à une question de fréquentation mais touche à l'ensemble de la dynamique culturelle : elle conditionne la vitalité, la pertinence et la pérennité du spectacle vivant dans les territoires.

#### b. Répondre à la crise des ressources humaines et à l'attractivité des métiers

On observe également une crise profonde des ressources humaines, qui dépasse largement les contraintes budgétaires. La difficulté à recruter des profils qualifiés – administrateurs, chargés de production, régisseurs ou directeurs techniques – est unanimement soulignée. Plusieurs responsables rapportent que certains postes, qui se pourvoient en quelques semaines il y a encore quelques années, nécessitent désormais plusieurs mois de recherche.

Cette situation reflète un déficit d'attractivité des métiers, paradoxal au regard de l'engagement vocationnel et de la motivation des professionnels du secteur. La faible visibilité des postes, les rémunérations jugées insuffisantes et les amplitudes horaires importantes – incluant les soirées et les week-ends – contribuent à une perception de métier exigeant et peu soutenable sur le long terme.

Les fonctions supports sont particulièrement fragilisées. La précarisation de ces métiers, conjuguée à la complexification des normes administratives et juridiques, entraîne un turnover élevé et une fatigue structurelle des équipes. Les responsables évoquent une surcharge permanente liée à l'empilement des exigences des cahiers des charges. Cette multiplication des exigences est souvent vécue comme déconnectée des capacités réelles des équipes à y répondre, et éloigne les professionnels de leur cœur de mission artistique. Plusieurs directeurs rapportent que l'administratif occupe désormais une place considérable, au point de réduire le temps consacré à la création et à l'accompagnement des publics.

Les métiers techniques connaissent eux aussi des tensions fortes. La transition numérique et écologique impose une montée en compétences rapide et constante, alors même que certains profils historiques peinent à s'adapter faute d'accompagnement adapté. L'obsolescence rapide des compétences, combinée à la raréfaction de formations spécialisées, accentue le risque de pénurie structurelle. Les auditions révèlent également que certaines compétences, longtemps transmises de manière informelle au sein des équipes, deviennent critiques pour la continuité des activités. Dans ce contexte, la formation continue apparaît comme un levier indispensable pour sécuriser les parcours professionnels et garantir l'adaptabilité des équipes aux évolutions technologiques et organisationnelles.

La fragilisation des parcours professionnels est un autre facteur majeur. Les débuts de carrière sont caractérisés par la succession de contrats courts et de périodes d'intermittence, qui, si elles offrent une flexibilité, peuvent devenir sources d'insécurité durable. À l'autre extrémité, les fins de carrière sont rendues plus difficiles par l'évolution rapide des compétences attendues, notamment dans le domaine numérique et technique. Cette double tension pèse directement sur la transmission des savoir-faire. Dans les petites structures et les festivals, cette transmission repose souvent sur l'engagement de bénévoles ou de salariés historiques.

Plusieurs directeurs alertent sur le renouvellement insuffisant de ces équipes, notamment dans les territoires ruraux, où la relève bénévole est moins disponible. La pérennité de certains événements et de certaines compagnies dépend ainsi de cette capacité à maintenir et transmettre les compétences.

L'articulation entre formation initiale et insertion professionnelle constitue également un enjeu central. Les auditions soulignent un décalage fréquent entre les compétences acquises dans les cursus et les besoins opérationnels du secteur. Les jeunes professionnels peuvent se retrouver insuffisamment préparés aux exigences réelles de la production, de la médiation ou de la gestion budgétaire. L'alternance est identifiée comme un levier pertinent pour favoriser le renouvellement générationnel, mais elle nécessite un encadrement rigoureux et des financements stables. Plusieurs

responsables pointent que la suspension ou la réorganisation de dispositifs nationaux de soutien à l'emploi pérenne constitue un signal préoccupant, remettant en question les modèles économiques de certaines compagnies.

Il apparaît donc essentiel de repenser les conditions d'exercice des métiers du spectacle vivant pour garantir leur soutenabilité et leur attractivité. Cela passe par la sécurisation des parcours professionnels, la valorisation des métiers techniques et administratifs, souvent invisibles mais essentiels au fonctionnement des structures, et par l'allègement de la charge bureaucratique. Le renforcement de la formation continue et la mise en place de dispositifs d'accompagnement des transitions professionnelles sont essentiels pour permettre aux équipes de s'adapter aux évolutions du secteur tout en préservant leur bien-être. La reconnaissance des compétences et des engagements, tant financiers que symboliques, constitue également un levier pour améliorer l'attractivité et la fidélisation des talents.

Enfin, l'avenir du secteur dépend de sa capacité à intégrer ces mesures dans une stratégie cohérente de ressources humaines. Garantir la vitalité et la pérennité du spectacle vivant implique de concilier soutien aux professionnels, innovation dans les pratiques de recrutement et valorisation des parcours.

La crise des ressources humaines, si elle n'est pas traitée, menace la qualité des productions, la diversité des projets et la capacité du secteur à maintenir son rôle culturel et social dans les territoires. Seule une politique ambitieuse, articulant formation initiale et continue, accompagnement et reconnaissance des métiers, pourra assurer la résilience et l'attractivité du secteur sur le long terme

### c. Équilibres économiques et diversification des ressources

Le spectacle vivant constitue une ressource économique à part entière, en générant de la valeur ajoutée, des emplois et des retombées pour de nombreux autres secteurs (tourisme, restauration, hébergement, commerce). Loin de représenter une charge pour les finances publiques, il stimule l'attractivité des territoires, participe à leur dynamisme et favorise l'installation d'activités connexes. Les dépenses engagées pour la création, la diffusion et la médiation se transforment en revenus pour les artistes, les techniciens et les entreprises culturelles, mais aussi en recettes fiscales et sociales, ainsi que pour les prestataires du territoire. En ce sens, le spectacle vivant doit être envisagé comme un investissement productif qui irrigue l'économie locale et nationale, plutôt que comme des coûts à limiter.

Néanmoins, le secteur évolue dans un contexte de « permacrise », où l'accumulation de tensions et le déséquilibre entre la hausse des charges et la stagnation, voire la contraction, des ressources conduit à un déséquilibre permanent et durable. Plusieurs responsables décrivent un « effet ciseau permanent » entre coûts en hausse et

financements contraints, situation qui réduit les marges de manœuvre artistiques et organisationnelles. Cette dynamique n'est plus conjoncturelle et interroge la soutenabilité même des modèles actuels.

La fragilisation financière touche l'ensemble de la chaîne de valeur. Les lieux de diffusion voient leurs marges d'autofinancement se réduire. Les compagnies signalent une baisse des résidences, coproductions et préachats, entraînant des budgets plus serrés et des équipes artistiques réduites. **Un directeur évoque « des créations avec des équipes plus petites et des temps de répétition compressés »**. Cette compression fait peser un risque d'appauvrissement de la création et de standardisation des programmations sous la pression de la rentabilité immédiate.

Les recettes propres apparaissent également plus incertaines. Les structures dépendantes de la billetterie sont exposées aux changements de comportement des spectateurs, qui réservent souvent tardivement, fragilisant la visibilité financière des saisons. La volatilité des recettes accroît le risque et limite parfois la diversité des propositions. Les festivals, souvent moteurs territoriaux, ne sont pas épargnés : malgré des taux d'autofinancement parfois élevés, certains directeurs décrivent des modèles « sur le fil », sensibles à l'inflation des cachets, aux coûts techniques et aux aléas climatiques.

Le mécénat évoqué précédemment participe à cet équilibre économique, car il constitue pour certaines structures une ressource complémentaire, mais sa pérennité reste incertaine, dépendant du tissu économique local et de la conjoncture. **« Le mécénat n'est jamais garanti d'une année sur l'autre », souligne un directeur, empêchant d'en faire un socle stable**. L'accès aux partenariats varie selon les territoires et les structures, accentuant les écarts régionaux et esthétiques.

Dans ce contexte, la dépendance aux financements publics demeure centrale. Les auditions insistent sur le rôle des subventions pour maintenir la diversité artistique. **Un directeur de compagnie affirme que « certaines formes ne peuvent pas vivre sans soutien public »**, notamment les écritures émergentes ou expérimentales. La baisse annoncée des dotations aux collectivités est perçue comme une menace systémique **« une baisse, même modérée, peut entraîner un effet domino sur coproductions et tournées »**, explique un responsable de lieu. La logique des appels à projets ponctuels fragmente les ressources et complique la planification à moyen terme. L'absence de visibilité pluriannuelle limite les investissements et rend difficile la stabilisation des équipes.

L'érosion systémique se traduit par une pression supplémentaire sur les budgets artistiques. Certaines structures réduisent le nombre de représentations, renoncent à certaines coproductions ou ajustent la taille des distributions. **Un directeur confie : « nous arbitrons désormais en permanence entre exigence artistique et équilibre**

**financier** ». Cette tension constante peut restreindre la prise de risque et la diversité des programmations.

Face à ces enjeux, les professionnels auditionnés plaident pour un rééquilibrage des modèles plutôt qu'un désengagement public compensé par la marchandisation. La consolidation des financements structurels et la sécurisation pluriannuelle apparaissent comme des conditions essentielles pour sortir d'une logique de survie à court terme. La diversification des ressources est envisagée comme un complément, non comme un substitut : partenariats locaux, mécénat territorial, contributions citoyennes ou nouvelles formes de coopération sont des pistes à explorer, à condition que la recherche de financement ne dicte pas le projet artistique.

La réflexion sur des modèles hybrides se développe également. Mutualisation de services administratifs, coproductions élargies et coordination des tournées pour optimiser les coûts sont citées comme leviers de résilience collective. L'objectif n'est pas d'individualiser la concurrence mais de renforcer la solidarité au sein de l'écosystème régional.

Enfin, la question économique ne peut être dissociée de la reconnaissance du rôle social et territorial du spectacle vivant. **« La culture n'est pas une dépense optionnelle, c'est un investissement dans la cohésion et l'attractivité du territoire », souligne un directeur.** La soutenabilité économique dépend ainsi d'une reconnaissance politique claire de l'intérêt général du secteur.

L'enjeu d'avenir réside dans la capacité à consolider les financements publics, à diversifier les ressources de manière maîtrisée et à sécuriser les équilibres structurels. Reconfigurer les modèles économiques ne signifie pas réduire l'ambition artistique, mais adapter les cadres de financement et de coopération pour éviter une érosion progressive des capacités de création et de diffusion. Sans cette recomposition, le tissu artistique régional risque de se contracter, avec des conséquences durables pour l'ensemble de l'écosystème du spectacle vivant.

#### d. Gouvernance, lisibilité et vision stratégique à long terme

Un enjeu central pour le spectacle vivant dans le Grand Est consiste également à réformer les pratiques de gouvernance et à renforcer la coopération entre acteurs. Plusieurs responsables décrivent des tensions persistantes entre établissements, parfois qualifiées de « baronnies » culturelles, où la singularité et l'indépendance absolues freinent la mutualisation et la coopération. Cette forme de compétition limite les synergies possibles et constitue un frein à la soutenabilité économique et environnementale. La coopération ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté des acteurs. Elle exige un cadre stratégique clair, des incitations explicites et un pilotage assumé.

Malgré ces obstacles, des évolutions positives sont constatées. Plusieurs directeurs témoignent de coproductions et de tournées concertées, permettant d'allonger les séries, d'élargir les publics et d'optimiser les coûts. Le plan national visant à « mieux produire, mieux diffuser » est perçu comme un levier incitatif, facilitant la circulation des œuvres et la coordination entre structures. Ces initiatives montrent que la mutualisation peut générer des bénéfices artistiques et économiques, en renforçant la qualité des productions tout en maximisant la visibilité des projets sur le territoire.

Toutefois, ces dynamiques restent fragiles : l'absence de coordination stratégique à certaines échelles territoriales, les doublons institutionnels ou les blocages politiques locaux illustrent la difficulté à dépasser les intérêts particuliers pour construire une vision régionale intégrée.

Les réseaux professionnels jouent un rôle essentiel dans l'organisation et la circulation des œuvres. Ils permettent d'accompagner les compagnies et d'assurer la cohérence des projets, mais plusieurs auditions signalent leur fragilisation, avec une perte d'adhérents ou une baisse de moyens opérationnels. Le renforcement de ces réseaux apparaît donc comme un levier prioritaire pour structurer les coopérations et soutenir le développement collectif des structures culturelles.

La lisibilité des dispositifs de soutien constitue un autre enjeu majeur. La clarification des responsabilités entre acteurs publics locaux, départementaux et régionaux est essentielle pour garantir la cohérence des politiques, éviter les doublons et prévenir les blocages institutionnels. L'instauration d'un dialogue régulier et structuré entre acteurs culturels et pouvoirs publics est indispensable pour sécuriser les projets et renforcer la confiance mutuelle.

Au-delà de la gouvernance interne, les auditions rappellent que le spectacle vivant ne peut être réduit à une variable d'ajustement budgétaire. Il constitue un outil central de lien social, d'éducation à la citoyenneté et de cohésion territoriale. Dans les territoires ruraux, les initiatives associatives illustrent la capacité du spectacle vivant à irriguer durablement le tissu local. Le bénévolat, pilier de nombreux projets, est reconnu comme un socle social précieux, mais insuffisamment valorisé dans les politiques publiques.

Plus largement, les professionnels auditionnés plaident pour une lecture des politiques culturelles dépassant le strict cadre comptable. La culture doit être envisagée comme un investissement démocratique, un facteur d'intelligence collective, de cohésion sociale et d'attractivité territoriale. Consolider le secteur ne se limite pas à équilibrer les budgets. Il s'agit de garantir la diversité des expressions, la liberté de création et l'accès effectif de tous les habitants à une culture exigeante et partagée. La vision stratégique doit ainsi articuler ambition artistique, dimension sociale et impact territorial, en intégrant pleinement le rôle du spectacle vivant dans le projet démocratique régional.

Dans cette perspective, les enjeux d'avenir ne se limitent pas à l'adaptation technique ou financière. Ils impliquent une refondation plus profonde : redéfinir les équilibres économiques, sécuriser les parcours professionnels, transformer les cultures de coopération et construire une vision régionale concertée. La consolidation des coopérations, le soutien aux réseaux professionnels et la clarification des responsabilités institutionnelles constituent les piliers de cette gouvernance. Parallèlement, la mise en place de dispositifs incitatifs et la sécurisation pluriannuelle des financements permettront d'éviter que la coopération ne dépende uniquement de la bonne volonté des acteurs ou des opportunités ponctuelles.

Enfin, la lisibilité et la cohérence des politiques publiques sont essentielles pour renforcer la résilience de l'écosystème régional. Il apparaît fondamental d'inscrire le spectacle vivant dans une stratégie globale, intégrant attractivité territoriale, rayonnement culturel et cohésion sociale.

La culture n'est pas un simple poste de dépense, mais un levier structurant pour l'ensemble du territoire. L'avenir du spectacle vivant dépend donc de la capacité à dépasser la gestion fragmentée pour construire une gouvernance partagée, lisible et durable, qui permette au secteur de continuer à jouer pleinement son rôle artistique, social et territorial.

En 2022, le CESER Grand Est a rendu un avis intitulé « Sur le chemin d'une politique culturelle renouvelée en Grand Est », adopté en séance plénière le 16 juin 2022. Dans cet avis, la Région était invitée à jouer un rôle de coordination stratégique de la politique culturelle à l'échelle du Grand Est.

Le CESER préconisait à la Région d'articuler les interventions des différents niveaux (État, intercommunalités, départements, villes) afin de réduire les doublons, combler les « trous » territoriaux et sécuriser les parcours des structures et des artistes. Le CESER appelait la Région à animer une vision partagée avec les réseaux, têtes de pont, syndicats, fédérations et opérateurs, en instaurant un dialogue régulier et structuré.

#### e. Préconisations stratégiques et opérationnelles

L'analyse met en évidence que l'avenir du secteur fait face à des défis majeurs, touchant aux publics, aux ressources humaines, à la soutenabilité économique et à la gouvernance. Ces enjeux traduisent une reconfiguration durable de l'écosystème culturel et nécessitent des réponses coordonnées pour garantir la vitalité, la diversité et l'ancrage territorial du secteur, tout en maintenant l'exigence artistique et la fonction démocratique du spectacle vivant.

Le CESER souligne l'importance de renforcer la cohérence des politiques publiques, de sécuriser les financements, de valoriser les métiers et les compétences, et de favoriser l'engagement durable des publics. Il insiste sur la nécessité de reconnaître pleinement

le rôle social et territorial du secteur, en particulier dans les territoires ruraux, et d'articuler ambition artistique, solidité institutionnelle et stabilité économique.

Dans cette perspective, la question de l'organisation, du financement, de la formation et de l'accessibilité des pratiques culturelles apparaît comme centrale. Construire une gouvernance régionale partagée, sécuriser les financements et diversifier les ressources, accompagner la formation et la professionnalisation, et renouveler et fidéliser les publics constituent des leviers interdépendants et essentiels pour garantir la résilience du secteur.

Face à ces constats, le CESER propose deux niveaux de préconisations : d'une part, des préconisations stratégiques portant sur la structuration et la durabilité du secteur, et d'autre part, des préconisations opérationnelles visant à renforcer les pratiques professionnelles et la relation aux publics.

### **Préconisations stratégiques**

33. Instaurer une gouvernance régionale partagée afin de renforcer la coordination entre acteurs, fluidifier la circulation des œuvres et optimiser les ressources disponibles sur l'ensemble du territoire.
34. Consolider le financement public du secteur et accompagner la diversification des ressources pour sécuriser les équilibres économiques, soutenir la diversité artistique et reconnaître le rôle social et territorial du spectacle vivant.

### **Préconisations opérationnelles**

35. Renforcer la formation et la professionnalisation des équipes pour sécuriser les parcours, accompagner les transitions numériques et écologiques, et assurer la transmission des savoir-faire dans toutes les structures.
36. Faciliter les actions permettant le renouvellement, la fidélisation et le lien durable avec les publics en développant des formats innovants, participatifs et hybrides, et en améliorant l'accessibilité et l'inclusion de tous les territoires et publics.

## **CONCLUSION**

Le secteur du spectacle vivant dans le Grand Est se trouve aujourd'hui à un tournant. Les tensions qui le traversent sont nombreuses et profondes, mais elles ne doivent pas occulter les capacités d'innovation et de résilience qui le caractérisent. Les acteurs culturels, qu'ils soient artistes, compagnies indépendantes, lieux de diffusion ou réseaux professionnels, continuent de faire preuve de créativité et de dynamisme, développant des modes d'action originaux, des partenariats inédits et des projets qui répondent aux besoins des publics, tout en expérimentant de nouvelles formes artistiques et de médiation. Ces initiatives témoignent que, même dans un contexte de fragilisation

économique et sociale, le secteur conserve un potentiel significatif pour inventer des pratiques durables et inclusives, capables d'irriguer l'ensemble des territoires.

Cependant, cette capacité d'innovation s'exerce dans un environnement qui révèle les limites du modèle actuel du spectacle vivant. Les crises subies successivement n'ont pas seulement mis en lumière les fragilités financières des structures : elles ont révélé l'exposition plus forte des acteurs aux situations de précarité, la dépendance à des financements souvent ponctuels et l'insuffisante reconnaissance des démarches coopératives. Elle a aussi accentué les déséquilibres territoriaux, renforçant les écarts entre zones urbaines et rurales, entre structures labellisées et initiatives indépendantes. Cette situation montre que le modèle actuel, fondé en grande partie sur des financements publics instables et des logiques de projets ponctuels, ne permet plus de garantir la stabilité nécessaire pour soutenir pleinement la diversité artistique et la présence du spectacle vivant sur l'ensemble du territoire.

Ces constats mettent en évidence la nécessité de dépasser une approche exclusivement budgétaire. Si la mobilisation de ressources publiques reste indispensable, elle ne peut se limiter à des arbitrages financiers à court terme. Il est essentiel de reconnaître la valeur sociale, éducative et territoriale de la culture, de considérer le spectacle vivant comme un véritable investissement dans la cohésion sociale et la vitalité démocratique, et d'accompagner les structures au-delà du financement, par l'ingénierie, la formation et la mise en réseau. Une approche globale et concertée permettrait de renforcer la résilience du secteur, d'éviter l'appauvrissement de la création et de sécuriser les parcours professionnels des artistes et des techniciens.

Dans ce contexte, la coopération et la co-construction des politiques culturelles apparaissent comme des leviers indispensables. Les démarches collaboratives — coprogrammation, tournées partagées, résidences croisées, partenariats interterritoriaux — ont montré leur capacité à maintenir une offre artistique diversifiée et à renforcer la présence culturelle dans les territoires moins dotés. Mais ces pratiques reposent souvent sur l'engagement volontaire des équipes et sur des collaborations informelles, rarement reconnues ou soutenues par les dispositifs publics. Les intégrer pleinement dans les politiques culturelles et leur accorder un financement stable permettrait de consolider ces dynamiques, d'élargir les publics, notamment les jeunes et les populations précaires, et de créer des synergies durables entre acteurs institutionnels et indépendants.

L'équité territoriale constitue un enjeu majeur de cette transformation. Garantir l'accès à la culture pour tous, y compris dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), est une condition pour maintenir la diversité artistique et favoriser l'émancipation culturelle des jeunes générations et des publics fragilisés. Cela implique de soutenir des initiatives qui investissent des lieux non dédiés, de renforcer

l'ingénierie culturelle de proximité et de favoriser des parcours adaptés aux réalités sociales et géographiques des territoires. L'objectif n'est pas seulement de diffuser des œuvres, mais de créer des conditions permettant à chacun de devenir acteur de la vie culturelle et de bénéficier d'une expérience artistique continue et de qualité.

La responsabilité collective des acteurs publics est au cœur de cette ambition. Les collectivités territoriales, l'État et les institutions culturelles partagent la charge de garantir la pérennité du service public de la culture. Ils doivent non seulement sécuriser les financements, mais aussi soutenir la structuration et la reconnaissance des initiatives locales, favoriser la circulation des œuvres et encourager des pratiques collaboratives à l'échelle régionale. L'engagement de tous les acteurs est indispensable pour assurer que le spectacle vivant continue de remplir ses fonctions artistiques, sociales et éducatives, tout en restant accessible à toutes et tous.

Enfin, cette période de fragilité constitue aussi une opportunité de repenser les modèles du spectacle vivant. Il s'agit d'innover dans les formes de production, de diffusion et de coopération, de consolider des pratiques inclusives et durables, et d'ancrer durablement les projets artistiques dans les territoires. Une vision prospective et partagée peut permettre de rééquilibrer le secteur, d'assurer la diversité des propositions artistiques et de renforcer le lien social qu'incarne le spectacle vivant. Il ne s'agit pas de revenir à un modèle unique, mais de favoriser des solutions souples et adaptées, capables de conjuguer exigence artistique, viabilité économique et inclusion sociale.

En conclusion, le CESER souligne que l'avenir du spectacle vivant dans le Grand Est dépend de la capacité de l'ensemble des acteurs (institutions, collectivités, professionnels et citoyens) à travailler collectivement, à reconnaître la valeur sociale et culturelle de chaque initiative, et à construire des politiques publiques capables de soutenir durablement l'innovation, la créativité et la diversité. La crise actuelle, bien que révélatrice des limites du modèle existant, offre ainsi l'occasion d'engager une transformation profonde : celle d'un spectacle vivant plus résilient, inclusif, équitable et véritablement ancré dans les territoires, au service de tous les publics et de la vitalité démocratique de la région.

C'est à ce débat que le CESER a souhaité contribuer, non pas par un simple exposé de la situation, mais en mettant en perspective la parole et l'analyse des professionnels du secteur, et en proposant des éléments de réflexion destinés à nourrir le dialogue et l'échange entre acteurs, institutions et citoyens autour de l'avenir du spectacle vivant dans la région.

Ainsi pour le CESER, « **la culture se définit comme un bien commun structurant, essentielle à la vitalité démocratique, à l'éducation, à la citoyenneté et à la cohésion sociale. Le spectacle vivant en constitue l'une des expressions les plus précieuses, dépassant le simple statut de secteur d'activité ou de variable d'ajustement budgétaire. Il se révèle comme un espace privilégié où une société se rencontre, se raconte et se reconnaît, tout en faisant dialoguer les artistes, les œuvres et les citoyens, qui y participent pleinement à la fois comme héritiers, acteurs et passeurs.** »

# RÉCAPITULATIF DES PRÉCONISATIONS

<b>I – Une crise de financements révélatrice d’un modèle fragilisé</b>
<b>1. Une crise financière structurelle à plusieurs échelles</b>
<b>Préconisations stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sécuriser le modèle économique du spectacle vivant par la mise en place de financements pluriannuels</li><li>• Positionner le spectacle vivant comme outil stratégique d’aménagement culturel du territoire</li></ul>
<b>Préconisations opérationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter les critères de financement public à la taille, l’implantation et la situation économique des structures</li><li>• Renforcer l’accompagnement administratif, financier et juridique pour les plus petites structures</li></ul>
<b>2. Des conséquences directes sur la création, la diffusion et l’emploi</b>
<b>Préconisations stratégiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Positionner la création artistique et l’emploi culturel comme priorités régionales</li><li>• Garantir la diversité artistique, encourager les projets émergents et les formes moins commerciales</li></ul>
<b>Préconisations opérationnelles</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir les tournées mutualisées et les coopérations</li><li>• Soutenir les métiers supports et l’emploi stable pour lutter contre la précarité</li></ul>
<b>3. Un système à plusieurs vitesses et des déséquilibres territoriaux</b>
<b>Préconisations stratégiques :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser la diversité et l’innovation artistiques</li><li>• Renforcer l’accompagnement des artistes émergents et des projets en phase de structuration</li></ul>
<b>Préconisations opérationnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplifier l’accès aux dispositifs de soutien public pour les petites structures</li><li>• Soutenir prioritairement la diffusion et la présence artistique de long terme dans les territoires</li></ul>

## II – Besoins d’accompagnement et de coopérations territoriales

### 1. Un besoin d’accompagnement et d’ingénierie culturelle

#### Préconisations stratégiques

- Faire de l’ingénierie culturelle de proximité un axe prioritaire des politiques culturelles
- Généraliser des cadres de financement lisibles pour sécuriser les parcours artistiques dans le temps long

#### Préconisations opérationnelles

- Développer la mutualisation de l’ingénierie culturelle, portés par les réseaux ou les structures intermédiaires
- Simplifier les procédures administratives et harmoniser les calendriers et critères des dispositifs de financement

### 2. Un besoin de renforcement des coopérations territoriales

#### Préconisations stratégiques

- Renforcer la gouvernance et la coordination des politiques culturelles
- Reconnaître et soutenir les acteurs intermédiaires et les réseaux professionnels en intégrant leur rôle dans la gouvernance

#### Préconisations opérationnelles

- Accompagner et structurer les démarches coopératives grâce à des dispositifs publics dédiés
- Harmoniser les critères et les calendriers entre les niveaux de décision

### 3. Réaffirmation d’un service public de la culture dans les territoires

#### Préconisations stratégiques

- Réaffirmer les principes du service public de la culture en définissant un socle commun d’engagements
- Intégrer pleinement la valeur sociale, éducative et territoriale des projets culturels

#### Préconisations opérationnelles

- Structurer des parcours territorialisés d’éducation artistique et culturelle (EAC)
- Soutenir les formes d’intervention hors les murs et dans les lieux non dédiés, en facilitant l’itinérance artistique, les partenariats et les démarches participatives

## III – Transformations, mutations et avenir du spectacle vivant

### 1. Évolutions des pratiques artistiques et des modèles de production

#### Préconisations stratégiques

- Favoriser la consolidation des équipes, l’allongement des cycles de création et la diffusion prolongée des œuvres
- Renforcer l’ancrage territorial et la participation citoyenne dans les projets

#### Préconisations opérationnelles

- Adapter les critères de financement pour reconnaître la valeur qualitative et territoriale des projets
- Développer des outils d’accompagnement et de coordination permettant aux structures de mutualiser moyens et bonnes pratiques

### 2. Transitions écologiques, numériques et transformations sociales

#### Préconisations stratégiques

- Intégrer les transitions écologiques, numériques et sociales comme axes structurants des politiques culturelles et des projets artistiques
- Renforcer l’accessibilité et l’inclusion des publics, en soutenant les initiatives visant à toucher les publics éloignés et à garantir l’égalité d’accès

#### Préconisations opérationnelles

- Accompagner les structures dans la mise en œuvre concrète des transitions
- Déployer des dispositifs numériques adaptés pour renforcer médiation, innovation artistique et renouvellement des publics

### 3. Les enjeux d’avenir du spectacle vivant dans le Grand Est

#### Préconisations stratégiques

- Instaurer une gouvernance régionale partagée afin de renforcer la coordination entre acteurs
- Consolider le financement public du secteur et accompagner la diversification des ressources pour sécuriser les équilibres économiques

#### Préconisations opérationnelles

- Renforcer la formation et la professionnalisation des équipes pour sécuriser les parcours
- Faciliter les actions permettant le renouvellement, la fidélisation et le lien durable avec les publics



# EXPLICATIONS DE VOTE

## **EXPLICATION DE VOTE DES MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT)**

En adoptant cet avis, le CESER Grand Est affirme la place du spectacle vivant comme « un espace privilégié où une société se rencontre, se raconte et se reconnaît ». Bien commun et levier de cohésion sociale, il participe à la vitalité démocratique des territoires. Affecté par les mutations en cours et les difficultés économiques, il a particulièrement besoin d’être soutenu et non affaibli par des réductions budgétaires. Il a besoin de visibilité sur ses moyens, son ingénierie, ses coopérations. Or, la remise en cause des missions de l’agence culturelle Grand Est et la diminution drastique de son financement vont fragiliser encore plus les projets culturels dans notre région.

Les préconisations appellent donc à placer le spectacle vivant comme outil stratégique d’aménagement des territoires, et non comme variable d’ajustement budgétaire. Cela suppose des moyens stabilisés sur plusieurs années afin d’engager des dynamiques de projets culturels territoriaux. Cela nécessite une cohérence des politiques publiques, par un pilotage coordonné et mutualisé. Cela demande un renforcement de la formation et de la professionnalisation des acteurs.

Sans remettre en cause l’engagement de la commission et la qualité de cet avis, qu’elle votera, la CFDT regrette cependant le prisme quasi exclusif des professionnels du secteur dans cet avis. Or, si le CESER représente bien les acteurs de la société civile organisée, il est vital, pour sa crédibilité, de confronter les analyses des organisations qui le composent. La culture, ce n’est pas que les professionnels, les institutions et les citoyens. C’est aussi le tissu social composé des associations et organisations, dont les organisations syndicales. En ce sens, la responsabilité des organisations de la société civile organisée est aussi de s’engager et de prendre toute sa part dans la médiation et le soutien au spectacle vivant.

Valérie ALEXANDRIS, Alexandre BERGER, Mélanie BLANDIN,  
Didier GABRIEL, Alex GORGE, Philippe GUETH, Roland HARLAUX,  
Elodie HASSLER, Christelle HIRault, Dominique LEDEME,  
Daniel LOUVION, Corinne MARCHAL, Paul NKENG,  
Albert RITZENTHALER, Evelyne PEIGNIER, Francine PETER

## EXPLICATION DE VOTE DES MEMBRES DU CESER REPRÉSENTANT LA CONFÉDÉRATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL (CGT)

Le groupe CGT votera cet avis et félicite la Commission Culture pour la qualité et l'exhaustivité du travail produit.

La France bénéficie d'un modèle culturel unique, historique et structurant, largement envié par d'autres pays auquel la CGT est attachée. L'utilité et les aménités de la culture n'ont plus à être démontrées, à tel point que l'un des 10 objectifs de France 2030 se déclinait comme suit : « *Placer la France à nouveau en tête de la production des contenus culturels et créatifs* », dans le but de mieux vivre et de mieux comprendre le monde.

C'est pourquoi la diminution des budgets consacrés à la culture est absolument paradoxale !

La question du soutien à la culture apparaît comme un enjeu central, la culture étant un bien commun, formidable levier de cohésion sociale. Les politiques publiques ne doivent donc pas laisser la culture s'enfoncer dans une forme de précarité si l'on ne veut pas provoquer un sentiment d'exclusion culturelle auprès d'un grand nombre de publics.

Cela implique que les crédits dédiés soient réellement sanctuarisés pour préserver l'égalité d'accès à la culture. Rappelons-nous Winston Churchill, qui en réponse à une proposition de couper dans le budget de la culture pour financer l'effort de guerre, a tout naturellement répondu : « *Mais alors, pourquoi nous battons-nous ?* »

Enfin, la CGT tient à rappeler que la loi prescrit que la création et la diffusion artistique sont libres. Cette liberté de création a pour but d'éviter la censure et l'uniformisation progressive des programmations.

Les politiques publiques doivent donc viser à permettre la diversité artistique et ne pas tendre à appliquer le *principe, selon lequel "qui paye décide", qui ne peut s'appliquer aux politiques culturelles territoriales [...] car il en va de la protection des artistes contre la censure.*" (avis du CESE du 24 mars 2026).

En d'autres termes, les politiques régionales doivent éviter d'étrangler la culture avec les cordons de la bourse en conditionnant les aides ou subventions à un positionnement jugé politiquement correct.

Odile AGRAFEIL, Loukas BENARD, Chantal BERTHELEMY, Chahid BOUGNOUCH,  
Stéphane BUSOLINI, Jean-Luc CARDOSO, Bénédicte DA PONT, Marc JOUDELAT,  
Jean-Pierre LANGLET, Emmanuelle MOISSONNIER, Yolande ROSENBLATT,  
Delphine ROUXEL, Doris WARTH

# ANNEXE



## REMERCIEMENTS

Le CESER remercie l'ensemble des personnes auditionnées dans le cadre de ce travail pour leur disponibilité et la qualité des échanges :

M. Alexandre BIRKER, directeur de Scènes et Territoires	Scènes et Territoires
M. Frédéric MATHIAS, maire de Boult-aux-Bois	Mairie de Boult-aux-Bois
M. Youssouf ABI-AYAD, metteur en scène - compagnie « les ombres du soir »	Compagnie « les ombres du soir »
Sophie ZELLER, Cheffe du service du spectacle vivant	Ministère Culture – Direction Générale de l'Action Culturelle
Julien LESOT, Directeur Général	Agence culturelle Grand Est
Matthieu DUSSOUILLEZ, Directeur	Opéra National de Lorraine
Vincent EHL, co-président	Réseau Cirque Grand Ciel
Florence FORIN, DR Adjointe	DRAC Grand Est
Jean-Marie SONGY, Directeur	Pôle National du Cirque
Julien SAUVAGE, Directeur Général	Cabaret Vert
Pierre-Yves CHARLOIS, Directeur	Pôle International de la Marionnette
Olivier PERRY, Directeur	Centre Culturel André Malraux Vandoeuve
Thierry BORDEREAU, Directeur	Action Culturelle du Barrois - Bar le Duc
Jean-Louis PIRLOT, Président de l'OMA à Commercy	Réseau 1000 plateaux, OMA Commercy
Thomas RESS, Directeur	Réseau spectacle vivant Quint'Est
Valérie LAHOUEL, Directrice Adjointe	Région Grand Est - Direction Culture Patrimoine Mémoire
Elen GOUZIEN, Cheffe de Mission plan Culture, Ruralité, Vitalité	
Amandine TRUFFY, Syndeac Grand Est, Cie Pardes Rimoin	Compagnie Pardes Rimoin
Vincent MOISSELIN, représentant de la Fédération des entreprises du spectacle vivant, de la musique, de l'audiovisuel et du cinéma (Fesac)	CESE
Alexandra TOBELAIM, Directrice	Centre Dramatique National - Nest Thionville
François CLAMART, Administrateur / Chloé DABERT, directrice Magalie DUPIN, Directrice Adjointe	Centre Dramatique National - Reims
Emmanuelle CUTTITTA, directrice	Le Gueulard + – Scène Musiques Actuelles – Nilvange (57)
Joëlle SMADJA, directrice	Centre Développement Chorégraphique National - Strasbourg
Raïssa Kim, Directrice Déléguée	Centre Chorégraphie National - Ballet de Nancy

Michel JOUBERT, créateur du festival Emilien COURSIMAULT, Co-directeur	Association Culturelle Othe Armance - lauréate PRSR CESER 2023
Marjorie GLAS, sociologue	Auteure de « quand l'art chasse le populaire » Ed. AGONE, 4 mai 2023
Basile MICHEL, universitaire	Maître de conférences à l'Université de Cergy Paris, Co responsable du Master Dév. Culturel et Valorisation des Patrimoines (DCVP)
Sylvie GERGES, responsable culture	AFDAS - OPCO de la branche professionnelle du secteur culturel



**Châlons-en-Champagne**

5 rue de Jéricho

51037

03 26 70 31 79



[www.ceser-grandest.fr](http://www.ceser-grandest.fr)

**Metz**

Place Gabriel Hocquard

57036

03 87 33 60 26



[company/ceser-grand-est](https://www.linkedin.com/company/ceser-grand-est)

**Strasbourg**

1 Place Adrien Zeller

67000

03 88 15 68 00



[@cesergrandest](https://www.facebook.com/cesergrandest)