Le spectacle vivant subventionné : un modèle économique à repenser

par
Sophie Krupa

Le spectacle vivant est, aujourd'hui en France, la deuxième branche culturelle la plus créatrice de richesse économique, après l'audiovisuel et devant le patrimoine. En 2023, cela représente une valeur ajoutée de 8,6 milliards d'euros, soit 17 % de la valeur ajoutée culturelle totale, part la plus élevée jamais enregistrée[1]. Cette production se partage entre secteur marchand (45 % de la valeur ajoutée) et production non marchande (55%) dans les neuf domaines artistiques suivants[2] : théâtre, opéra, danse, musique vivante, arts du cirque, arts de la rue, arts de la marionnette, illusionnisme et poésie.

Derrière ces bons résultats économiques se cache pourtant une source de fragilité : le spectacle vivant est atteint de « la maladie des coûts[3] », que décrivent W. Baumol et W. Bowen dans un rapport publié en 1966[4].

1. La « maladie des coûts » du spectacle vivant

À l'origine du modèle de Baumol et Bowen, on trouve un système économique divisé

[1] Ministère de la Culture, *Chiffres Clés, statistiques de la culture et de la communication 2025*, juin 2026.
[2] Liste du Ministère de la Culture.
[3] Terme employé pour la première fois en 1968 par A. Vandermeulen (1968), « A remission from Baumol's disease : ways to publish more articles », *The Southern Economic Journal*, 35(2), pp. 189-191.
[4] W.J. Baumol et W.G. Bowen (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma. A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, The Twentieth Century Fund, New York.

en deux secteurs :

Un secteur dit « progressif », dans lequel des biens sont produits puis reproduits selon un mode industriel, et qui bénéficie d'une productivité croissante grâce à l'introduction du progrès technologique dans les processus de reproduction. Des gains de productivité élevés permettent de financer des hausses de salaires.

Un secteur dit « archaïque », dans lequel des biens et services sont produits puis reproduits selon un mode artisanal, et qui se distingue par une quasi-absence de gains de productivité, l'introduction du progrès technologique dans les processus de reproduction étant fortement limitée.

Le spectacle vivant appartient au secteur archaïque : le travail artistique est présent au moment de la création du spectacle, mais aussi dans toutes ses représentations, de la première à la dernière. Les coûts salariaux sont incompressibles : un quatuor sera toujours formé de quatre musiciens.

Bien que ne bénéficiant pas de gains de productivité suffisants pour financer des hausses de salaires, le spectacle vivant doit néanmoins aligner ses salaires sur ceux du secteur progressif s'il veut conserver son personnel. La solution consiste alors à augmenter ses recettes de billetterie, avec toutefois deux limites :

La demande de spectacle est élastique (c'est-à-dire sensible) ou très faiblement inélastique au prix.

Une hausse du prix des billets est incompatible avec la volonté de rendre la culture accessible à tous.

Quant à l'augmentation du nombre de billets vendus, elle se heurte à une limite technique, donnée par la jauge maximale de la salle.

Baumol et Bowen concluent que le spectacle vivant est confronté à un effet ciseau, avec d'un côté des coûts de production, essentiellement salariaux, qui augmentent indéfiniment, et de l'autre, des recettes de billetterie qui augmentent moins rapidement. Le secteur fait ainsi face à des déficits structurels croissants à l'origine de son déclin, puis, à terme, de sa disparition. Pour enrayer cette maladie des coûts, le spectacle vivant doit alors se tourner vers des financements externes en s'adressant à des acteurs publics ou privés qui, par le biais de subventions ou du mécénat, combleront les déficits.

2. Le spectacle vivant français : un soutien structurel des pouvoirs publics

Créé en 1959, le Ministère de la Culture consacre aujourd'hui 947,04 M€ de dépenses budgétaires au financement du spectacle vivant, devant le patrimoine des musées de

France (440,95 M€) et les monuments historiques (437,07 M€)[5]. La répartition des dépenses en faveur du spectacle vivant est la suivante :

276,05 M€ en dépenses de fonctionnement, correspondant aux subventions pour charge de service public (SCSP) versées aux 11 opérateurs de l'État du spectacle vivant (10 établissements publics nationaux et 1 association), conformément au tableau 1 :

Tableau 1. Subventions pour charges de service public (SCSP), Projet de Loi de Finances (PLF) 2026 (M€)

Opérateur de l'État du spectacle vivant	**SCSP PLF 2026**	**Opérateur de l'État du spectacle vivant**	**SCSP PLF 2026**
Opéra National de Paris	106,55	Opéra-Comique	13,18
Cité de la Musique	44,77	Théâtre National de Strasbourg	10,91
Comédie Française	25,70	Théâtre National de la Colline	10,58
Parc de la Villette	22,20	Centre National de la Danse	9,70
Théâtre National de Chaillot	14,25	Ensemble intercontemporain	4,37
Théâtre National de l'Odéon	13,84		

Source : Projet Annuel de Performance, PLF 2026, Mission Culture

41,99 M€ en dépenses d'investissement, répartis entre dépenses pour immobilisations corporelles (26,98 M€) et subventions pour charges d'investissement (15,02 M€) à destination des 10 établissements.

471,33 M€ en dépenses d'intervention sur tout le territoire, en faveur des labels et appellations, des structures non labellisées, des équipes artistiques, des projets de création et des grands festivals (dont les festivals d'Avignon et d'Aix-en-Provence). Ces dépenses correspondent à l'ensemble des aides centralisées et déconcentrées, conditionnées depuis 2022 : les personnes et structures qui en bénéficient doivent s'engager dans la mise en place d'actions de prévention et de lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels (VHSS)[6].

157,67 M€ en crédits de soutien à la formation, à l'insertion professionnelle et à

[5] Les données chiffrées correspondent aux crédits de paiement (CP) indiqués dans le *Projet Annuel de Performance*, Annexe au projet de loi de finances (PLF) 2026, Budget général, Mission Culture. Ministère de l'Action et des Comptes Publics, octobre 2025.
[6] *Plan de lutte contre les VHSS dans le Spectacle vivant*, Ministère de la Culture, novembre 2021.

l'emploi dans le spectacle vivant[7].

À ces dépenses budgétaires s'ajoutent des dépenses fiscales, pour un montant total d'environ 450 M€, ainsi qu'une partie des 127,5 M€ de crédits dédiés au Pass Culture, dispositif public permettant notamment aux jeunes de financer des activités et biens culturels.

Si le Ministère de la Culture mobilise chaque année près d'un milliard d'euros en faveur du spectacle vivant, d'autres ministères soutiennent aussi le secteur. On peut citer l'exemple du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, qui finance les théâtres universitaires, ou celui du Ministère de l'Aménagement du territoire qui, dans le cadre de la Politique de la ville, verse des subventions à des associations organisatrices de spectacles vivants en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville, ou encore les services du Premier ministre qui, avec la délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti LGBT+ (DILCRAH), soutiennent des compagnies de théâtre.

Toutefois, l'essentiel du financement public repose sur les collectivités territoriales, dont le montant annuel des aides versées au spectacle vivant, premier poste de dépense culturelle des communes et intercommunalités, est estimé entre 2,5 Mds€ et 3 Mds€[8].

À côté des subventions versées par l'État et les collectivités, l'UNEDIC participe elle aussi au soutien économique du secteur grâce au régime spécifique des intermittents du spectacle. En 2019, près de 100 000 intermittents ont bénéficié d'une indemnisation, portant à 1,4 Mds€ la dépense totale de l'organisme paritaire en faveur du spectacle vivant, pour une recette totale de seulement 400 M€[9], faisant apparaître un déficit de 1 Md€, en hausse depuis quelques années : le déficit « *a atteint 1,4 Mds€ en 2025. Soit 400 millions de plus en 10 ans*[10] ». Ce régime, unique au monde, est

[7] Répartis comme suit : 87,45 M€ pour la formation (financement des écoles supérieures de spectacle vivant), 3,5 M€ pour l'insertion professionnelle et la vie étudiante, 66,72 M€ pour l'emploi (dont 36,4 M€ pour le Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle – FONPEPS –, dispositif d'aides à l'emploi destiné aux entreprises et salariés du spectacle, et 21 M€ pour la prise en charge de la compensation de la hausse de la CSG).

[8] *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2025*, Ministère de la Culture, juin 2026.

[9] *L'indemnisation des intermittents du spectacle*, dossier de synthèse, UNEDIC, janvier 2022.

[10] *Assurance-chômage : pourquoi le régime des intermittents du spectacle s'envole*, Les Échos, 10 juillet 2026.

complété par la Déduction Forfaitaire Spécifique (DFS)[11], une déduction des frais professionnels de l'assiette de base du calcul des cotisations dont bénéficient les intermittents.

3. Face à l'urgence budgétaire, un désengagement des acteurs publics

Dans un contexte budgétaire contraint, les financements publics du spectacle vivant diminuent, d'abord du côté du Ministère de la Culture (baisse de 0,26 % des crédits en 2025, de 3,67 % en 2026 pour le soutien à la création et de 6,97 % en 2026 pour le soutien à l'emploi[12]), ensuite du côté des collectivités territoriales, l'année 2025 étant qualifiée d'année de « *rupture* » par l'Observatoire des Politiques Culturelles : près de la moitié des collectivités (47 %) ont en effet déclaré avoir baissé leur budget culturel entre 2024 et 2025[13], le spectacle vivant étant le deuxième domaine le plus affecté par ces baisses de financements après les festivals et évènements. En 2026, la baisse du soutien au spectacle vivant ne concerne que 37 % des communes mais l'Observatoire souligne « *un état de financement dégradé* [qui] *s'installe*[14] ».

Le spectacle vivant subventionné redoute évidemment les conséquences de cette baisse des financements. La présidente du Syndicat National des Arts Vivants a ainsi prévenu, lors de la table ronde sur la situation du théâtre public organisée à l'Assemblée nationale le 15 avril 2026[15] : « *La Loi de finances pour 2027 sera déterminante. Le secteur ne pourra souffrir d'aucune diminution de crédits supplémentaires, au risque de condamner définitivement son héritage et le maillage territorial tel qu'il a été travaillé et soutenu depuis des décennies* ». Ce sentiment d'un spectacle vivant fortement fragilisé se retrouve dans les résultats de la 3e édition de l'étude LAPAS[16], présentés à la presse le 25 juin 2026 : « *70 % des compagnies ont dû adapter – à la baisse – leurs créations, faute de financement, 21 % des directeur.ice.s artistiques* […] *pensent dissoudre leur compagnie et abandonner leur*

[11] Le taux d'abattement est de 16% ou 18% pour l'année 2026 selon la profession artistique exercée. La DFS devrait disparaître en 2032.
[12] Crédits de paiement inscrits dans les PLF 2025 et PLF 2026 (avant le décret du 11 juin 2026 annulant 19,92 M€ de CP pour la Culture, montant réduit de moitié un mois plus tard sous la pression du spectacle vivant subventionné).
[13] *Baromètre 2025 des budgets et choix culturels des collectivités*, Observatoire des Politiques Culturelles, octobre 2025.
[14] Publication Linkedin de l'Observatoire des Politiques Culturelles, 8 juillet 2026.
[15] https://videos.assemblee-nationale.fr/video.18670214 , Commission des affaires culturelles, 15 avril 2026.
[16] L'Association des Professionnel.le.s de l'Administration du Spectacle.

activité dans les trois ans à venir[17] ».

Soucieux de trouver des solutions à cette crise de financement, le Syndicat National des Metteuses et Metteurs en Scène a rendu publique en juin 2026 une étude commanditée en 2025, présentant cinq propositions pour refinancer le spectacle vivant[18] :

La création d'une taxe à la charge des professionnels de la restauration, de l'hôtellerie et des locations de meublés situés dans des zones festivalières. Recettes attendues : 20 M€.

La généralisation de la taxe sur les spectacles dramatiques, lyriques et chorégraphiques à l'ensemble des spectacles, subventionnés et non subventionnés[19]. Recettes attendues : 35 M€.

Une hausse du « 1 % artistique » à 1,5 %, ce dispositif imposant de consacrer 1 % du coût de certaines constructions publiques à la commande ou à l'acquisition d'œuvres d'art, « pour animer l'espace public ». Recettes attendues : 12,5 M€.

La création d'un Centre National des Spectacles et de la Musique pour collecter et redistribuer les nouvelles recettes sur le principe d'un soutien sélectif et non plus automatique.

Une révision de la loi Aillagon sur le mécénat d'entreprise, en portant à 1% du chiffre d'affaires le plafond des dons ouvrant droit à réduction d'impôt pour les très petites entreprises.

Enfin, une pétition en ligne a été lancée le 11 juillet 2026 lors de la 80e édition du Festival d'Avignon, *Culture partout, 1 % obligatoire*, qui réclame *« un moratoire immédiat sur les réductions budgétaires touchant le spectacle vivant […], la création d'une cellule de crise interministérielle […], la mise en place d'une conférence permanente réunissant l'État, les collectivités territoriales et les représentants du secteur »* ainsi que *« l'ouverture d'un plan national de refinancement du service public de la culture*[20] *»*.

---

[17] *Étude LAPAS 2026, Troisième édition, Résultats et analyse*, Communiqué de presse, 25 juin 2026.

[18] J.F. Marguerin, *Pour de nouvelles sources de financement du spectacle vivant en France*, juin 2026.

[19] Actuellement, seuls les spectacles produits et diffusés par le secteur privé sont assujettis à la taxe, utilisée pour soutenir le théâtre privé (taxe affectée, plafonnée à 8,5 M€ par an).

[20] https://www.leslignesbougent.org/petitions/culture-partout-1-obligatoire-23710/

4. Un spectacle vivant subventionné mal évalué, à la traîne de l'innovation

Sans être forcément sur la même ligne que les syndicats professionnels français, Baumol et Bowen reconnaissent la nécessité d'un soutien de l'État pour garantir la pérennité du spectacle vivant. Il semble alors aujourd'hui important de rappeler les deux effets majeurs produits par le subventionnement public, observables dans le secteur :

Une dépendance « toxique » aux subventions, avec la conviction, illustrée récemment en France par les réactions du monde du spectacle vivant, que sans les aides publiques, il n'est plus possible de poursuivre son activité.

Un effet de rente, avec une attention davantage portée sur les financeurs et les documents à compléter pour recevoir la subvention - considérée comme acquise à vie[21]- que sur les publics et les partenaires potentiels et les stratégies à mettre en place pour développer leur soutien.

De ces deux effets, résultent plusieurs freins au fonctionnement et au développement des structures publiques de spectacle vivant, dont les principaux sont les suivants :

Le subventionnement freine la culture de pilotage : la plupart des structures subventionnées ne disposent ni d'indicateurs de suivi pertinents, ni d'indicateurs de performance, ce qui limite leur capacité à piloter et à évaluer leur activité. La Cour des comptes relève ainsi, dans son rapport sur les opéras régionaux, que « *dans de nombreux cas, ce suivi n'est pas ou peu effectué*[22] », tandis que de son côté, la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France souligne, dans son étude sur les scènes nationales franciliennes « *un défaut d'évaluation de l'activité* [qui mène à] *un défaut d'information des financeurs sur la performance des scènes qu'ils soutiennent*[23] ». Même remarque au sujet de l'Orchestre National d'Île-de-France, dont les subventions publiques représentent environ 85 % des recettes annuelles (11,2

[21] Cet effet de rente se retrouve dans la matrice UNIDO (document comptable annuel) qui masque le déficit structurel en faisant apparaître un solde positif, appelé disponible ou marge artistique, « *concept fallacieux et peu dynamique, devenu obsolète et contre-productif au fil du temps* », *Les modèles économiques de six opérateurs de spectacle vivant*, Inspection Générale des Affaires Culturelles (IGAC), 2025, p. 44.

[22] *Une politique culturelle partagée : les Maisons d'opéra en régions*. Cour des comptes, juin 2025, p. 55.

[23] *Les scènes nationales franciliennes*, Chambre régionale des comptes Île-de-France, juin 2026, p. 26.

M€ de subventions pour 13,4 M€ de recettes en 2024[24]) mais qui, sur la période 2020-2024, « *ne dispose pas d'une grille d'objectifs et d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs partagés avec ses principaux financeurs publics que sont la région et l'État*[25] ». La publication régulière de ces indicateurs est pourtant indispensable pour mesurer l'atteinte des objectifs et suivre l'utilisation des fonds publics.

Le subventionnement délaisse l'outil statistique : l'absence de données fiables et complètes est une caractéristique récurrente du spectacle vivant subventionné. En 2004, le rapport Latarjet pointait déjà : « *Le travail de la mission a mis en évidence l'insuffisance d'informations statistiques fiables*[26]». Cinq ans plus tard, le rapport publié à l'issue des Entretiens de Valois sur l'avenir du spectacle vivant, concluait : « *l'une des difficultés que l'on rencontre lorsque l'on rassemble État, Collectivités et professionnels pour parler du spectacle vivant, c'est de s'accorder sur un diagnostic en l'absence de données fiables, incontestables et largement partagées par l'ensemble des acteurs*[27] ». Les choses n'ont guère évolué depuis, puisqu'en 2022, la Cour des comptes soulignait : « *L'analyse fine des problématiques rencontrées par le spectacle vivant se heurte à l'absence de données fiables*[28] ». Cette absence de données empêche toute analyse exhaustive et chiffrée du secteur.

Le subventionnement favorise la création au détriment de la diffusion : la politique culturelle française, qui entend promouvoir la diversité artistique, soutient la création, mais néglige la diffusion : sur la saison 2024/2025, le nombre moyen de représentations par spectacle est de 4,5 dans l'ensemble des Centres Dramatiques Nationaux (CDN)[29] et tout juste supérieur à 2 dans les scènes nationales[30], les compagnies artistiques privilégiant la création, source de subventions, plutôt que la diffusion, moins « rémunératrice ». Ce déséquilibre nuit à la fois à la rentabilité des productions, devenue pourtant essentielle aujourd'hui, et à la démocratisation culturelle, ne laissant pas le temps au bouche-à-oreille ni aux réseaux sociaux d'agir

[24] *Association Orchestre National d'Île-de-France (ONDIF)*, Chambre régionale des comptes Île-de-France, août 2026, p. 37.
[25] Ibid. p. 24.
[26] *Pour un débat national sur le spectacle vivant.* Rapport Latarjet, avril 2004, p. 201.
[27] *Les entretiens de Valois*. Rapport à la Ministre de la Culture et de la Communication, janvier 2009, p. 322.
[28] *Le soutien du Ministère de la Culture au spectacle vivant*. Rapport de la Cour des comptes, mai 2022, p. 62.
[29] *La parité dans les Centres Dramatiques Nationaux – saison 2024-2025*. ACDN, octobre 2025, p. 7.
[30] Voir par exemple : *Association Théâtre de Cornouaille – Quimper*. Chambre régionale des comptes de Bretagne, rapport d'observations définitives, juin 2026, p. 27.

auprès des publics[31].

Le subventionnement freine l'innovation : le financement public réduit l'incitation à expérimenter de nouvelles esthétiques, à proposer de nouveaux formats de spectacle ou à élargir les publics. La démarche d'innovation reste largement absente des structures subventionnées, sauf lorsqu'elle est soutenue par des dispositifs spécifiques, comme l'appel à projets *Expérience Augmentée dans le Spectacle Vivant*, qui a accompagné en 2021 et 2022 dix-huit projets, pour un engagement financier total de 10,31 M€, mais qui a suscité de fortes réserves de la part de la Cour des comptes, celle-ci ayant relevé « *une politique de subvention critiquable sur la forme et sur le fond*[32] ». Une meilleure gestion de ce dispositif aurait en effet permis d'éviter une gabegie des fonds publics, tels les 500 000 € versés entre septembre 2022 et décembre 2023 à une entreprise dont le projet n'a pas abouti et qui a été placée en liquidation judiciaire début 2024[33].

Au-delà de ces freins, le versement de subventions n'est pas le meilleur choix pour faire face aux difficultés financières d'une organisation : il ne les résout pas, il les déplace et peut même les amplifier, en les faisant peser sur les contribuables (privés d'une partie de leurs revenus), sur les consommateurs (obligés de payer plus cher les biens et services) et enfin sur les générations futures (contraintes de supporter l'alourdissement de la dette publique)[34].

5. Le modèle de Baumol et Bowen : des hypothèses devenues obsolètes

Publié en 1966, le modèle de Baumol et Bowen conserve sa pertinence pour expliquer certaines réalités, notamment une hausse des coûts plus rapide que la hausse des recettes de billetterie, comme le confirme une étude menée par l'IGAC sur l'Opéra de Paris à partir des données financières disponibles sur la période 2005-2023 : « *l'Opéra de Paris sur 20 ans est un bon exemple pour illustrer les constats de la Loi de Baumol : les dépenses augmentent plus vite que l'inflation, la billetterie ne peut venir*

[31] Le plan *Mieux Produire Mieux Diffuser,* lancé par le Ministère de la Culture en 2024, vise à rééquilibrer le rapport entre production et diffusion.
[32] *Les appels à projet du PIA4 sur l'expérience augmentée du spectacle vivant et la numérisation du patrimoine*, Observations définitives, Cour des comptes, octobre 2025.
[33] Ibid. p. 28-30.
[34] La notion d'intérêt général, qui n'est pas abordée ici, mériterait aussi d'être questionnée. Voir à ce propos *Le service public culturel*, sous la direction de S. Saunier, École de Droit de Toulouse, LexisNexis, décembre 2025.

compenser l'écart se créant entre recettes et dépenses[35] ».

Mais le modèle de la « maladie des coûts », en se focalisant sur les contraintes de coûts et de productivité dans le secteur archaïque, accorde une place limitée à la demande. Il ne tient compte ni des préférences des spectateurs, ni de la diversité des publics culturels, tenant à leur budget, leur disponibilité et leur capital culturel. De même, Baumol et Bowen insistent sur la nécessité des financements extérieurs pour combler les déficits, sans véritablement examiner les effets attendus de ces financements sur l'offre et le prix des spectacles proposés[36].

Enfin, le modèle souffre d'hypothèses restrictives, dont certaines sont aujourd'hui obsolètes[37] :

Le secteur progressif et le secteur archaïque ne sont plus indépendants ni cloisonnés. L'économie, désormais ouverte et mondiale, favorise la diffusion du progrès technologique entre les secteurs devenus interdépendants. Ainsi, les acteurs du spectacle vivant utilisent les innovations technologiques développées dans l'industrie culturelle (contenus numériques, billetterie intelligente, plateformes de streaming…) et exportent leurs spectacles dans le monde entier.

Des économies d'échelle sont possibles, en réalisant des coproductions, en mutualisant des fonctions et des moyens.

La demande de spectacle se partage en une demande élastique (grand public, public potentiel, non public) et une demande inélastique (public assidu, public occasionnel).

L'analyse de Baumol et Bowen conclut au déclin, puis à la disparition à terme, du spectacle vivant si aucun acteur extérieur n'intervient pour combler l'écart croissant entre les recettes et les coûts de production. Soixante ans plus tard, la « maladie des coûts » n'est plus une fatalité. Le spectacle vivant n'est plus voué à disparaître.

La révolution numérique permet de développer des contenus artistiques reproductibles à l'infini qui, s'ils sont accompagnés de systèmes de recommandations semi-personnalisées générées par l'intelligence artificielle (I.A.), peuvent « *favoriser*

[35] *Les modèles économiques des opérateurs du spectacle vivant*, IGAC, Ministère de la Culture, 2025, p. 131.
[36] C. Le Pen (1982), « L'analyse microéconomique de la production dramatique et l'effet des subventions publiques », *Revue Économique*, vol. 33, n° 4, p. 639-674.
[37] Pour une analyse théorique critique du modèle de Baumol, voir M. C. Harvey (1998), « Écarts de productivité et « maladie des coûts » : apports et limites du modèle de croissance déséquilibrée de William J. Baumol », *Revue Économique*, vol. 49, n° 2, p. 437-467.

l'accès aux contenus culturels dans les environnements numériques[38] » et contribuer à la démocratisation culturelle, tant recherchée depuis 1959 mais toujours inaboutie dans le domaine du théâtre, de la musique classique et contemporaine, et de l'opéra.

L'ouverture des marchés suivie de la mondialisation de l'économie a ralenti la croissance de la productivité dans un certain nombre de pays développés, en particulier en France. Les déficits observés dans le spectacle vivant sont donc ici, moins le résultat d'un différentiel de productivité que l'accumulation de facteurs conjoncturels.

Conclusion : vers un nouveau modèle économique

Dans un contexte de pression fiscale croissante et de raréfaction des financements publics, le spectacle vivant subventionné doit s'affranchir d'un modèle économique inefficient et de moins en moins soutenable, pour s'orienter vers un modèle construit autour de trois axes principaux[39] :

La maîtrise des coûts et le développement commercial : développement des coproductions, des mutualisations ainsi que des partenariats Public / Privé, allongement des séries et recherche d'économies d'échelle, mise en place d'outils pour connaître ses publics, optimisation de la billetterie (tarification dynamique) et développement de stratégies commerciales (valorisation des espaces, gestion des stocks de costumes et de décors, produits dérivés, gestion de marque et collaborations…)

L'innovation : poursuite de la transition numérique et intégration de l'I.A. (spectacles immersifs, connaissance des publics…), développement des partenariats avec les écoles d'ingénieurs, les universités, développement de nouvelles relations avec les publics (spectacles interactifs, nouveaux formats, ateliers…)

Le développement d'une philanthropie de proximité : développement du mécénat de proximité afin de renforcer les dynamiques territoriales[40], développement du *fundraising* (intégrer la fonction de *fundraiser* au sein des structures de spectacle

[38] N. Casemajor, *Développer la culture de données ? Au-delà de la découvrabilité, des significations plurielles*, in *Culture en régime numérique*, Ministère de la Culture, 2026, p. 283.

[39] La plupart des pistes mentionnées ici sont proposées sous forme de recommandations et de bonnes pratiques dans les rapports de la Cour des comptes, des Chambres régionales des comptes et de l'IGAC, cités précédemment.

[40] Dans le cadre de la loi Aillagon, un avantage fiscal supplémentaire pourrait être accordé aux entreprises qui soutiennent les structures culturelles de leur territoire.

vivant) et du bénévolat[41].

La combinaison de ces trois axes constitue le socle d'une transformation en profondeur vers un modèle économique plus innovant, plus responsable, plus libre, pleinement créateur de richesse et qui permet à la fois une proximité plus grande avec les publics et une meilleure reconnaissance des artistes. C'est cette dynamique de transformation que doit engager aujourd'hui le spectacle vivant subventionné pour dévoiler, à travers ses créations, toute sa valeur, et attirer des publics toujours plus nombreux.

[41] Plus généralement, avec l'allongement de l'espérance de vie en bonne santé et la nécessité de développer un lien social après la période d'activité, la reconnaissance et la mesure du bénévolat pourraient constituer une première étape, avant de réfléchir à une politique fiscale incitative, l'engagement associatif étant aujourd'hui, en France, la seule forme de philanthropie ne donnant pas lieu à un avantage fiscal.