

État des lieux de l'ODIA Normandie

2016

Déroulé argumentaire

Avant-Propos : rappels contextuels / objectifs et finalités de l'état des lieux

PARTIE 1 : Identité, singularité, valeurs et fonctionnement de l'ODIA Normandie

- Rappel : L'ODIA Normandie selon ses statuts
- Les points saillants sur l'identité et la singularité de l'Office
 1. une structure professionnelle au service des professionnels : un partenaire souple et réactif
 2. une structure de soutien à la diffusion mais pas seulement : pluralité des services offerts et importance du dialogue artistique
 3. une structure qui intervient à trois échelles plus ou moins identifiées : régionale, nationale, internationale
 4. une structure complexe à appréhender lié à la diversité des actions

PARTIE 2 : les moyens mobilisés par l'ODIA Normandie : description et perception

1. L'analyse des besoins et le conseil :
 - le rendez-vous individuel comme base relationnelle
 - le conseil individualisé fondé sur les compétences des salarié-e-s
 - la neutralité de l'Office
2. La garantie financière
 - des aides fondées sur le principe de garantie financière des risques encourus et perçues comme telles
 - Deux critères d'éligibilité plus particulièrement interrogés : les représentations scolaires et la visibilité préalable des spectacles
 - Des réserves subsistent sur la lisibilité des critères d'aides et sur la composition de la commission d'attribution des aides
3. La veille et l'information des professionnel-le-s
 - une équipe mobilisée et disponible
 - une veille sectorielle complétée par la veille artistique des conseiller-ère-s
 - une équipe présente dans les événements favorables au recueil d'informations
 - une ressource librement accessible sur des supports variés
 - les suggestions de propositions de nouveaux supports
4. Les rencontres et la mise en réseau
 - Les quatre réseaux métiers de Normandie actuels, accompagnés ou non par l'Office
 - Les attentes recueillies en matière de mise en relation
 - La typologie et les objectifs des rencontres et journées professionnelles
 - Les apports de ces rencontres
 - Une action plébiscitée
5. La complémentarité des modalités de soutien
 - Définition
 - Elle est opérante : exemple d'un lieu de diffusion, la Ville de Conches-en-Ouche
 - Elle est fréquente : témoignages d'équipes artistiques en entretien

PARTIE 3 : les effets des actions et moyens mis en œuvre

1. L'effet radio : la veille et l'information
 - L'Office est bien perçu et utilisé comme une source d'information
 - Analyse de la satisfaction sur les informations transmises
 - Les vecteurs d'information les plus utilisés
 - Focus Site Internet et Répertoire du spectacle vivant
2. L'effet facilitateur de rencontres : les rencontres et journées professionnelles
 - L'ODIA Normandie est bien un facilitateur de rencontres professionnelles
 - L'importance de la convivialité
 - Quelques points d'attention
3. L'effet plus-value du travail en réseau : les réseaux de professionnels internes et externes à la Normandie
 - Selon l'échelle du réseau, une appréhension différenciée du rôle de connecteur de l'Office
 - Des événements transversaux à développer pour connecter davantage compagnies et diffuseurs
 - Des réseaux encore méconnus. De nouveaux réseaux à envisager ?
4. L'effet haute-couture : le « sur mesure » via le conseil individualisé et la complémentarité des soutiens
 - Efficience du conseil individualisé
 - Analyse du processus
 - Précisions
 - Le cas particulier du conseil artistique
 - Une limite liée à un manque de sollicitation par certains partenaires
5. L'effet levier : les garanties financières
 - La sécurisation économique est réelle
 - Elle permet de diffuser mieux et souvent plus
 - Le principe de l'aide joue parfois autant que l'aide elle-même pour les diffuseurs, dans le contexte actuel
6. Les effets limites : retour sur trois points saillants et première synthèse
 - Image floue ou champ d'action trop vaste
 - Présence extraterritoriale : un déficit d'appropriation de ce « territoire augmenté ».
 - Les garanties financières : des ajustements nécessaires pour un effet levier accru et une meilleure compréhension des choix et montants accordés
 - D'autres effets limites abordés.

CONCLUSION

ANNEXES

1. Processus méthodologique
2. Le questionnaire

AVANT-PROPOS : Rappels contextuels / Objectifs et finalités de l'état des lieux

En juin 2015, la perspective de la fusion des régions Basse et Haute Normandie amène l'équipe de l'ODIA Normandie à s'interroger sur l'élargissement des missions qui lui sont confiées. Si la structure se définit d'ores et déjà comme étant « bi régionale », cette nouvelle organisation territoriale pose la question d'une nécessaire harmonisation de l'ensemble des actions sur le territoire et des moyens pour répondre à cet objectif.

Ce questionnement est également influencé par la fin de la convention triennale.

L'équipe décide d'une réflexion par et pour les salarié-e-s, dans le but d'avoir une photographie des activités déployées par l'Office au regard des missions qui lui sont confiées.

Après un travail de diagnostic interne, apparaît alors le besoin d'associer à la réflexion les personnes et structures qui bénéficient des actions de l'ODIA Normandie, considérées comme des partenaires.

Un questionnaire est élaboré, cette approche représentative est complétée par une série d'entretiens exploratoires conduits par les salarié-e-s auprès de professionnel-le-s. Cette démarche plus qualitative permet le partage de la réflexion et des mises en perspective concrètes.

La dernière phase étant cet état des lieux, écrit par toute l'équipe.

Le document qui suit est donc le fruit de la réflexion effectuée par et pour l'équipe de l'ODIA Normandie depuis plus d'un an. Cet état des lieux est une photographie de la structure, de ses actions, de ses moyens et de ses effets, et non une évaluation réalisée par un cabinet extérieur. Il vise à l'affirmation de certaines spécificités dans un objectif de lisibilité. Il pose un regard lucide, conforté par les retours des partenaires. Il permet aussi une autocritique constructive permettant d'imaginer l'avenir dans un second travail prospectif.

Je remercie toute l'équipe qui s'est prêté à ce travail de longue haleine dans une énergie positive, ainsi que toutes les personnes qui ont répondu présents par le questionnaire ou les entretiens pour nous accompagner dans cette réflexion. Et également Rémi Sabau et Florence Gamblin qui nous ont accompagnés dans l'aboutissement de ce projet¹

Caroline Lozé
directrice de l'ODIA Normandie

¹ L'Office a été accompagné à deux moments du parcours pour sa réalisation (cf Annexes -Processus méthodologique).

PARTIE 1 : Identité, singularité, valeurs et fonctionnement de l'ODIA Normandie

Dans [ses statuts](#)², l'Office de diffusion et d'information artistique de Normandie est défini comme **un organisme professionnel** au service :

- des compagnies, équipes artistiques, ensembles musicaux ou artistes solistes qui résident sur le territoire normand et y développent leurs activités artistiques avec une régularité de production ;
- des structures culturelles normandes de diffusion, professionnelles ou bénévoles, financées majoritairement par des fonds publics.

En appui des politiques conduites par les collectivités, l'ODIA Normandie contribue à **l'amélioration de la visibilité et à la qualification** de la vie artistique et culturelle des deux régions.

Cinq axes opérationnels orientent son champ d'intervention :

- la circulation des productions artistiques de qualité des équipes artistiques des deux régions, en Normandie, en France, à l'étranger ;
- le conseil en action territoriale et aménagement de salles ;
- le développement de la formation continue du secteur du spectacle vivant ;
- l'information artistique, technique et réglementaire ;
- l'animation du réseau des responsables techniques de Normandie³.

L'Office se positionne en porosité avec la profession à un niveau supplémentaire, celui de sa **gouvernance associative**, qui implique professionnel-le-s et partenaires publics. Son conseil d'administration est ainsi composé à majorité de membres associés professionnels (35 membres associés / 19 membres de droit). Sa Commission d'attribution des aides inclut des professionnel-le-s (artistes et structure de diffusion).

Au-delà de cette définition formelle, l'état des lieux doit permettre de ressortir une photographie des **points saillants de l'activité de l'ODIA Normandie** tant au regard du contexte régional et national que des besoins exprimés par le secteur.

1. Une structure professionnelle au service des professionnel-le-s : un partenaire souple et réactif

Il ressort du questionnaire que l'ODIA Normandie est bien perçu prioritairement comme une «structure professionnelle»: 50% des répondants le qualifient comme tel, contre 30% comme «une structure territoriale» et 20% comme «une structure culturelle».

Les entretiens ont permis de préciser la double signification de la notion de «structure professionnelle»:

- « une équipe et des personnes qualifiées sur leur secteur, avec un regard et une expertise » ;
- une structure qui s'adresse exclusivement aux professionnels et qui leur «sert à se professionnaliser, à devenir professionnel ».

L'ODIA Normandie est une agence culturelle régionale qui existe depuis plus de 20 ans. Dans le paysage culturel régional et national, l'Office tient **une place singulière**. En effet, l'ODIA Normandie est perçu par les professionnel-le-s de la région comme :

² Les statuts modifiés par décision de l'Assemblée générale en date du 28 juin 2010 sont disponibles sur le site de l'ODIA Normandie.

³ Tel que défini dans les statuts. L'Office à développer depuis d'autres coordination de réseaux de métier, en particulier celui des communicants.

- **un partenaire...** A la question : « Dans vos relations avec l'ODIA Normandie vous considérez-vous comme un partenaire / usager / bénéficiaire / acteur-trice / utilisateur-trice », 50% des sondé-e-s répondent « partenaire » ;
- **... souple et adaptable.** 70% des professionnel-le-s de Normandie-e-s interrogé-e-s estiment que l'ODIA Normandie sait adapter ses actions aux besoins du secteur. C'est particulièrement souligné dans le cadre des aides financières où l'Office est perçu comme faisant preuve à la fois de rigueur, de souplesse et de réactivité, en particulier vis-à-vis des équipes artistiques.

2. Une structure de soutien à la diffusion, certes, mais pas seulement...

La raison d'être principale de l'Office est sa complémentarité avec les soutiens à la création et au fonctionnement apportés par les partenaires publics et dans l'accompagnement du travail réalisé par les équipes artistiques et les lieux de diffusion. Son budget est ainsi à 47% dédié au soutien financier direct. Vient s'y ajouter le travail d'accompagnement et de mise en réseau réalisé par les conseiller-ères. Il en résulte un ratio activité / fonctionnement de 80 / 20. A titre comparatif, des agences régionales similaires à l'ODIA Normandie affichent en moyenne un ratio activité / fonctionnement de 70 / 30⁴.

Paradoxalement, **l'intervention financière de l'Office n'est pas la plus valorisée par les personnes sondées.** En effet, à la question : « Quel service caractérise le mieux l'ODIA Normandie ? », les réponses sont, dans l'ordre :

1. Les rencontres professionnelles et la mise en réseau ;
2. L'accompagnement individualisé ;
3. Les garanties financières.

Viennent ensuite la formation, la ressource, le conseil en aménagement de salles.

L'importance du **dialogue artistique** avec l'équipe de l'Office a également été signifiée lors des entretiens.

L'ODIA Normandie est donc perçu comme une structure offrant **des services diversifiés voire complémentaires**, intervenant à plusieurs endroits de la chaîne de structuration du spectacle vivant...

3. ... sur des échelles régionale, nationale et internationale plus ou moins bien identifiées...

Le travail bi-régional d'avant la fusion a été largement mis en avant lors des entretiens :

- « L'Odia Normandie est une structure qui avait, avant la fusion, la caractéristique de transcender les frontières entre deux territoires voisins mais qui ne se connaissaient pas » ;
- « Un des seuls organismes qui a une vision et une réalité pratique du territoire : connexion, passerelles, rencontres, d'autant qu'il y a 10 ans chacun travaillait de son côté ».

Le travail au national ou à l'international est moins bien identifié. Les partenaires de l'Office connaissent son existence mais en ont une vision encore floue. Ainsi, à la question : « Comment percevez-vous la présence de l'ODIA Normandie sur le territoire régional ? », 58% des répondant-e-s la trouvent « adaptée », alors qu'à la même

⁴ Ratio moyen calculé à partir des chiffres communiqués dans les rapports d'activités des agences Spectacle Vivant en Bretagne, OARA et Réseau en Scène en 2014 et 2015.

question sur la présence nationale ou internationale, respectivement 38% et 58% ne se prononcent pas.

Il ressort logiquement des entretiens que l'Office a besoin de rendre son action nationale et internationale plus lisible pour ses bénéficiaires :

- « Au niveau national, on sent très fort que vous travaillez avec les autres régions » ;
- « L'ODIA Normandie est pour l'instant plus visible dans le grand ouest, beaucoup moins à l'international : pas sûr d'avoir assez de moyens financiers et de personnel. Le partenariat avec l'Angleterre a été très présent, à développer la question de l'international » ;
- « Ce sont des passerelles que je ne me suis pas encore appropriées ».

Le ressenti est différent et positif pour les interrogés ayant eu l'expérience concrète d'un accompagnement d'échanges internationaux :

- « Dans le cadre du projet INTERREG, la ville avait participé en accueillant une compagnie anglaise qui a boosté toute l'équipe : les techniciens se retrouvaient avec des fiches techniques en anglais ! C'est important pour des territoires semi-ruraux et peu d'habitants. » ;
- « Avoir ce type d'appui pour avancer est essentiel ».

Pourtant une part importante des aides financières est utilisée pour soutenir des diffusions hors région au national et à l'international. En effet, en 2015, 42% du montant des aides versées ont soutenu des diffusions en région contre 58% hors région.

4. ... avec une pluralité d'actions qui la rende complexe à appréhender

L'ODIA Normandie a à cœur de **partager de manière lisible et transparente** son positionnement et l'ensemble des actions mises en œuvre pour mener à bien ses missions.

De nombreux **documents** sont ainsi mis à disposition sur le site internet : statuts, conventions triennales, charte déontologique, rapports d'activité, annexes dans lesquelles figurent toutes les aides allouées.

Or, via le questionnaire, il ressort qu'environ 49% des personnes interrogées déclarent ne pas avoir le sentiment de bien connaître l'ensemble des actions de l'Office. **L'identité de l'ODIA Normandie n'est donc pas assez affirmée.** En cause : un double déficit de lisibilité et de connaissance de ses actions. Par exemple, la contribution de l'ODIA Normandie à la professionnalisation du milieu culturel normand, via son axe opérationnel autour de la formation, reste trop méconnue de certains : « Vous ne mettez pas assez en avant les formations ; la conséquence étant un manque de visibilité, en particulier des élus, qui ne voient l'action de l'Office que par le prisme des aides ».

Pourtant le site internet apparaît comme un canal d'information efficace pour 66,5% des répondant-e-s au questionnaire. Il est aussi perçu comme relativement exhaustif : « les infos sont disponibles, c'est aux intéressés d'aller les chercher » comme par exemple le rapport d'activité et ses annexes en ligne qui constituent le document le plus consulté sur le site internet d'après le panel de personnes interrogées.

L'ODIA Normandie a par ailleurs un mode de **gouvernance** associant les professionnel-le-s. Pour plusieurs des représentant-e-s des équipes artistiques reçues en entretien, il subsiste cependant **un sentiment d'opacité** sur celle-ci même si certain-e-s reconnaissent le travail de réflexion mené par l'Office sur ce point au travers des Comités techniques par exemple. Lors des entretiens, quelques professionnel-le-s ont questionné leur implication dans la gouvernance de l'Office :

- il faudrait améliorer la transparence de la procédure pour intégrer le CA ou l'AG ;
- le fonctionnement de la Commission d'attribution des aides devrait être davantage clarifié ;
- la réelle liberté de parole des professionnel-le-s dans ce type d'instance est interrogée.

Dans tous les cas, l'importance d'intégrer des professionnel-le-s à la gouvernance a été soulignée, mais, celle-ci étant déjà effective, c'est donc de lisibilité et de clarification des procédures dont il est question.

PARTIE 2 : les moyens mobilisés par l'ODIA Normandie : description et perception

1. L'analyse des besoins et le conseil

Le processus d'analyse des besoins et les conseils qui peuvent en découler sont très liés aux **rendez-vous individuels** et aux **échanges formels et informels** entre les professionnel-le-s partenaires et les salarié-e-s de l'Office.

Interrogés lors des entretiens, les partenaires confirment que **les rendez-vous individuels** sont la base d'une relation de travail et favorisent l'interconnaissance. Ils sont aussi une forme de reconnaissance pour les équipes. Enfin, le rendez-vous « permet d'expliquer plus facilement les projets, enjeux et problématiques de chacun ».

L'équipe de l'ODIA Normandie bénéficie d'une reconnaissance de ses **compétences professionnelles** par ses interlocuteurs-trices. Les connaissances techniques des salarié-e-s de l'Office sont un élément mis en avant dans les entretiens : elles relèvent à la fois de la connaissance du secteur, de sa structuration, des productions artistiques du territoire, des réseaux professionnels, de l'organisation du territoire, des personnes ressources. Elles fondent **le conseil individualisé**, qui, dans les entretiens, ressort comme un élément essentiel de la relation des professionnels à l'Office. Ce type de conseil permet une prise de conscience des enjeux spécifiques des interlocuteurs et favorise un espace de **dialogue artistique** considéré comme nécessaire autant pour les équipes artistiques que les lieux de diffusion. Dans le cadre de la formation, l'accompagnement collectif peut s'avérer plus opérant et être complété par un accompagnement individualisé.

Si les conseils et l'échange sont qualifiés de « précieux », cela nécessite dans tous les cas une **prise de contact** de la part du/de la professionnel-le et **une démarche active** d'échange. Par ailleurs, il ressort des entretiens que ces relations sont encore plus déterminantes pour les professionnel-le-s nouvellement arrivé-e-s ou en début de parcours.

Enfin, **la posture de neutralité bienveillante de l'Office** est soulignée : « l'ODIA Normandie peut autant me rassurer que me mettre en doute, et c'est un équilibre qu'il faut avoir ». Basée sur le critère de l'exigence artistique, appelée des vœux des équipes artistiques comme des lieux de diffusion, cette neutralité est considérée comme essentielle et devant être préservée des contingences externes.

2. La garantie financière

L'ODIA Normandie consolide son activité de conseil à la diffusion par une politique d'accompagnement financier. Des aides financières peuvent être accordées aux diffuseurs ou aux équipes artistiques de Normandie pour un spectacle particulier, dans un contexte précis. Le montant de ces aides varie selon le type d'opération, la nature et l'ampleur du risque encouru par le porteur du projet puisqu'il s'agit d'une garantie financière de sécurisation.

Dans le cas des diffuseurs de Normandie, l'Office intervient en s'associant à la prise de risque artistique et économique que peut représenter la programmation d'un spectacle d'une compagnie de la région. Il accorde aux structures de diffusion des garanties financières qui viennent compenser une partie des déficits encourus. C'est par cette modalité spécifique d'intervention que l'Office soutient financièrement la diffusion des équipes artistiques de Normandie en région.

Dans son soutien direct aux équipes artistiques, l'ODIA Normandie apporte son concours financier au déplacement à l'extérieur de la Normandie, dans la mesure où le projet artistique s'avère représenter un enjeu important dans l'évolution et le développement du parcours professionnel. Il s'agit principalement de la diffusion de spectacles (**Aide à la diffusion hors région**) mais aussi du déplacement des membres d'une équipe artistique pour préparer un projet de diffusion ultérieur (**Aide à la Mobilité**). Ce soutien peut également s'inscrire dans des **dispositifs de coopération interrégionale** comme la Charte d'aide à la diffusion ou le Dispositif de diffusion interrégionale Bretagne / Normandie. Dans le cadre de la Charte de diffusion interrégionale, l'ODIA Normandie apporte un soutien direct aux structures de diffusion nationales, en prenant en charge tout ou partie des frais de voyages et transports de la compagnie de Normandie « chartée ». Dans le cadre du Dispositif de diffusion interrégionale Bretagne / Normandie, l'Office apporte une garantie financière aux structures de programmation bretonnes, destinée à couvrir une partie du déficit entraîné par l'accueil d'un spectacle de Normandie.

Ainsi c'est bien en soutenant la prise de risque artistique et économique que l'ODIA Normandie accompagne financièrement la diffusion du spectacle professionnel et de qualité. Cette constatation est largement confirmée par le questionnaire : 76% des répondants sont « D'accord » ou « Tout à fait d'accord » avec l'affirmation « Les aides de l'ODIA Normandie permettent de prendre plus de risques dans le cadre de mes activités, de mes projets ». En entretien, cette hypothèse a également été vérifiée : des diffuseurs ont confirmé qu'il y avait un vrai risque à programmer des équipes régionales car il s'avère que les niveaux de fréquentation s'en ressentent quasiment à chaque fois. De fait, l'intervention de l'Office sur le déficit est essentielle d'autant qu'il y a aujourd'hui une pression forte à remplir les salles avec des propositions relevant du divertissement ou de l'évènementiel, présentées comme plus fédératrices (spectacles folkloriques, mises en espace du Patrimoine etc..).

Les critères de recevabilité des demandes d'aides sont listés précisément dans la [Charte déontologique de l'ODIA Normandie](#)⁵. Parmi eux, certains ont été plus particulièrement interrogés :

- la non éligibilité des spectacles « Jeune Public » pendant le temps scolaire;
- le soutien exclusif aux spectacles déjà créés ou ayant fait l'objet d'une étape de visibilité suffisamment aboutie.

Les professionnels pensent que la non-intervention de l'Office sur les temps scolaires constitue un frein au développement de la **programmation « Jeune Public »**, plutôt concernée par ces temps de diffusion.

Concernant les **créations**, aujourd'hui l'Office ne peut intervenir que lorsque le spectacle a été vu par les membres de la Commission d'attribution des aides, une étape de travail pouvant être acceptée si elle est « très aboutie ». Cette restriction constitue un problème important concernant la temporalité de la création et son avenir, puisque c'est l'endroit où le spectacle est le plus fragile et là où la prise de risque pour le lieu peut sembler la plus importante. Une réflexion à ce sujet est en cours pour une prochaine convention.

Toute demande d'aide adressée par une équipe artistique ou une structure de diffusion, pourvu qu'elle soit recevable, est présentée à la **Commission d'attribution des aides**. Celle-ci se réunit une fois par trimestre pour décider de l'attribution des garanties financières.

La constitution de cette **Commission d'attribution des aides** apparaît comme fixe « C'est toujours les mêmes qui décident » et les critères de sélection pour l'obtention d'une aide sont souvent mal compris. Le terme « spectacle labellisé ODIA Normandie » est même utilisé.

⁵ Disponible sur le site de l'ODIA Normandie.

Le calcul du montant des aides ne paraît pas clair non plus. Il serait également souhaitable que l'Office **communiquent la liste des équipes soutenues** après chaque commission, même si cette information figure dans les annexes du [rapport d'activité annuel](#)⁶.

L'esprit mutualiste qui prévaut dans le traitement des dossiers n'est pas assez valorisé. Après contrôle des pièces, les sommes accordées au préalable en commission et finalement non utilisées sont en effet réinjectées dans d'autres projets. Ce fut le cas pour *Henri VI*, à hauteur de 20 000€ en 2015, mais cela s'avère trop peu su.

3. La veille et l'information des professionnel-le-s

Le partage des informations utiles au secteur est une pratique solidement ancrée au sein de l'équipe de l'ODIA Normandie. Si un poste est plus particulièrement dédié à la veille informative, c'est bien l'ensemble des membres de l'équipe qui alimente le centre de ressources. Ce travail collectif de collecte et de réponses informatives concourt à la perception d'une **équipe disponible** par 90% des répondants.

De par leur position d'observateur-trice et en raison du très grand nombre de spectacles vus⁷, les conseiller-ère-s de l'ODIA Normandie contribuent à une **veille artistique** valorisée par les programmateur-trices. Leur travail de repérage et de suivi des compagnies permet également d'apporter aux artistes un éclairage sur leur création et sur leur positionnement parmi les diverses propositions artistiques du moment.

La participation de l'Office aux **événements incontournables** de la profession, comme les BIS de Nantes par exemple, lui permet de collecter des informations qui sont ensuite analysées et traitées en vue de leur diffusion. Cette posture permanente de veille réceptive permet de mettre à la disposition des professionnel-le-s des données à jour dans tous les domaines les concernant mais aussi d'alimenter les rencontres professionnelles et la mise en réseau.

La quantité et la diversité des informations proposées forment une **ressource** librement accessible grâce à **différents supports d'information** : le site internet et ses flux RSS, une lettre d'information et les réseaux sociaux (compte et page Facebook, compte Twitter)⁸.

Pour compléter le ressenti sur les questions de veille et d'information et éventuellement enrichir les moyens de l'Office, une question portait sur les documents ou informations qui seraient utiles à nos partenaires. Une vingtaine de réponses ont été apportées comme par exemple des fiches de synthèse des journées professionnelles et des formations ; des fiches outils : des modèles de contrat ou de conventions ; les textes législatifs encadrant notre secteur etc....

4. Les rencontres et la mise en réseau

L'ODIA Normandie œuvre à la mise en relation des professionnel-le-s du spectacle vivant, grâce à divers dispositifs qui participent également de sa mission d'information dans une approche moins formelle.

⁶ Document le plus consulté sur le site internet de l'ODIA Normandie.

⁷ A titre d'exemple, 229 spectacles d'équipes artistiques de Normandie en 2015.

⁸ Sur la période 2013-2015, 424 brèves ont été publiées sur le site internet (dont 112 appels à projet). Les informations publiées en brève sont relayées sur Facebook (489 posts sur 3 ans) et sur Twitter (465 tweets environ pour la même période). La lettre d'information est envoyée 4 fois par an (septembre, décembre, mars ou avril et juin).

Il existe **quatre réseaux métiers** dans le secteur du spectacle vivant en Normandie : responsables techniques, communicant-e-s, administrateur-trice-s et Relations Publiques (RP). Les deux premiers sont coordonnés par l'ODIA Normandie tandis que les deux autres vivent au gré des motivations et disponibilités de leurs membres.

Le réseau de responsables techniques existe depuis 20 ans. Il se réunit 5 ou 6 fois par an et regroupe de plus en plus de professionnel-le-s. Depuis 2002, il est coordonné par l'Office et deux salariés y consacrent une partie de leur temps. **La prise en charge du réseau des communicant-e-s** par l'Office fin 2010 a permis à ce réseau, déjà existant mais non actif, de se dynamiser avec 2 ou 3 réunions par an.

Lorsqu'ils ne sont pas coordonnés par l'Office, les réseaux de métiers ont plus de mal à être actifs dans la durée. Par exemple, les **chargé-e-s des Relations Publiques** ont lancé un réseau mais ses membres ont du mal à trouver le temps d'organiser des réunions. En 2014 et 2015, l'Office a proposé au réseau RP une réunion commune avec le réseau des communicant-e-s, qui a constitué la seule activité de ce réseau sur cette période. Dans d'autres régions, le constat est le même : sans un travail de coordination mené par une agence régionale le réseau peine à exister et à se pérenniser.

A la question « **Quel est l'intérêt principal de participer à un réseau de métiers coordonné par une agence régionale ?** » la grande variété des réponses peut se regrouper en différents items qui renseignent davantage sur les attentes en matière de réseaux professionnels que sur la plus-value de leur coordination par une agence :

- Rompre l'isolement : rencontrer d'autres professionnels et échanger ;
- Permettre un sentiment d'appartenance ;
- Confronter ses pratiques et les expériences ;
- Connaître un territoire ;
- S'informer / harmoniser les informations sur un territoire ;
- Se former ;
- Se créer un réseau personnel ;
- Faire connaître sa structure et parfois valoriser son action.

Ce qui peut être synthétisé de la manière suivante : fixer l'appartenance à un secteur et à un territoire, créer du lien et produire du sens.

Les rencontres et les journées professionnelles lorsqu'elles sont organisées en partenariat avec d'autres acteurs et/ou d'autres agences sont d'autant plus l'occasion d'élargir des réseaux et des contacts. Ce croisement des publics pose parfois la question de la cible de ces journées : un effort de clarification est certainement à produire.

Les journées thématiques à caractère juridique, social ou administratif sont des lieux d'apprentissage, de validation de connaissances et ou de mise à jour des évolutions réglementaires. Elles sont généralement ouvertes à l'ensemble des professionnel-le-s.

Les journées de programmation, de découverte d'équipes artistiques ou de maquettes sont, par contre, réservées aux personnes en charge de la programmation des lieux de diffusion. Elles permettent aux programmeur-trice-s de découvrir les projets et créations d'équipes qu'ils-elles ne connaissent pas ou n'auraient peut-être pas eu envie d'aller voir, tout optimisant leurs temps.

En dehors de ces rencontres, l'Office organise parfois des **moments conviviaux** qui n'ont d'autre but que d'amener les professionnel-le-s à échanger de manière informelle (pot de début ou fin d'année, 20 ans de l'Office ou du réseau de responsables techniques...). Pour certaines équipes artistiques, ces moments sont nécessaires pour rencontrer des professionnel-le-s (en particulier des responsables de programmation) auxquels elles n'ont pas accès sinon.

Les réseaux métiers et rencontres permettent aussi :

- **de faire connaître l'Office**, ses objectifs, ses actions et ses modalités d'intervention en dehors de toutes contingences directes de résultats. Ainsi, le réseau des responsables techniques est un des vecteurs d'information sur la mission de conseil en aménagement de salles. De la même façon, les journées « Cadre réglementaire » permettent de valoriser les actions de formation ;
- **d'entendre le secteur**, les professionnel-le-s, leurs préoccupations, leurs besoins, leurs envies. Ainsi, certaines formations ont été proposées en région suite à un besoin exprimé lors d'une rencontre d'un réseau professionnel ;
- **de collecter de l'information** : ce sont des temps « d'alimentation » pour les conseiller-ère-s de l'ODIA Normandie qui, ensuite, peuvent compiler et agréger ses informations éparses avant de les redistribuer à l'ensemble des professionnel-le-s du secteur..

Les réseaux de métiers et rencontres proposées participent donc à l'ancrage de l'Office dans son secteur d'intervention autant qu'ils favorisent la mise en relation des professionnel-le-s, concourant ainsi à la dynamique du spectacle vivant en Normandie. Ce que le questionnaire confirme, en révélant que ces rencontres professionnelles et la mise en réseau constituent le service qui caractérise le mieux l'ODIA Normandie pour ses partenaires⁹.

5. La complémentarité des modalités de soutien

Par complémentarité des modalités de soutien, on entend la complémentarité des différents types d'intervention de l'ODIA Normandie auprès d'une équipe, d'un lieu ou d'une collectivité : conseil artistique, aide financière, conseil à la structuration, conseil en aménagement de salles... L'équipe de l'Office a souhaité vérifier :

- si cette complémentarité d'interventions est fréquente ;
- si cette complémentarité d'interventions est opérante, à travers des exemples précis de « parcours » de soutien.

Les résultats du questionnaire montrent que 57% des sondés affirment avoir bénéficié au cours des 3 dernières années de **plusieurs formes de soutien** de la part de l'Office et 85% considèrent « qu'ils ont été **complémentaires** ».

La Ville de Conches en Ouche illustre bien cet **accompagnement croisé**. Porteuse d'un projet de nouvel équipement, elle a bénéficié de conseils complémentaires et concertés de la part de l'Office dans les domaines suivants :

- aménagement de la salle de spectacles du Pays de Conches (visite de chantier et conseil) ;
- réglementations applicables et mode de gestion (mise en relation avec les directions de salles de spectacles similaires en région) ;
- formation pour le personnel en cours d'embauche (conseil et inscription au module *Techniques du spectacle* de l'Itinéraire de formation) ;
- programmation et soutien à la diffusion (amorce de liens entre les conseillères artistiques de l'Office et la direction de la salle autour d'échanges artistiques sur la programmation et d'éventuelles demandes d'aide).

Lors d'un entretien, plusieurs équipes artistiques ont indiqué faire appel **à l'ensemble des déclinaisons d'activité de l'Office**, en complément ou non des aides financières :

⁹ Comme nous l'avons vu page 6.

conseil à la structuration, en communication et en aménagement de salles,
accompagnement administratif, mise en réseau...

PARTIE 3 : les effets des actions et moyens mis en œuvre par l'ODIA Normandie

1. L'Effet radio

Une des missions de l'**Office de diffusion et d'information artistique de Normandie**, comme son nom l'indique, est de transmettre de l'**information** concernant le secteur du spectacle vivant aux professionnel-le-s.

75% des personnes qui ont répondu au questionnaire considèrent bien l'ODIA Normandie comme « **une de [leurs] sources d'informations sur le secteur artistique et culturel** ».

Quant au ressenti sur les informations transmises, il est « Satisfaisant » ou « Très satisfaisant » pour plus de 80% des personnes interrogées :

- Délais de réponse : 83% sont « Satisfaits » ou « Très satisfaits » ;
- Pertinence des informations transmises : 84% sont « Satisfaits » ou « Très satisfaits » ;
- Clarté des informations transmises : 91% sont « Satisfaits » ou « Très satisfaits ».

Par ailleurs, 75% sont « Satisfaits » ou « Très satisfaits » de la **régularité des échanges** et 58% des sondé-e-s considèrent les informations qu'ils-elles reçoivent comme « **utiles** » pour 40% et « **variées** » et « **à jour** » pour 27%.

Les moyens d'information considérés comme les plus efficaces sont :

- le site internet pour 66% des interrogés ;
- les rencontres professionnelles pour 58% ;
- la lettre d'information pour 54%.

Seulement 9% des personnes interrogées considèrent les réseaux sociaux comme le moyen d'information le plus efficace. Les flux RSS arrivent en dernier avec seulement 1.3%.

L'intérêt pour le site internet a été confirmé lors des entretiens. Le travail de veille qu'il relaie est considéré comme « très utile pour répondre aux appels à projets » et les informations transmises comme « intéressantes pour une connaissance de l'actualité du secteur ».

Les avis concernant le **Répertoire du spectacle vivant** sont plus mitigés. Il est avant tout considéré comme « obsolète », « pas à jour », en particulier pour les informations concernant les lieux de diffusion. Pourtant, certains considèrent que l'on y trouve, malgré tout, des lieux qui ne sont référencés nulle part ailleurs (« Mais il y a un manque et si on va chez vous, c'est que ça n'existe nulle part ailleurs ») et qu'il aide au « au maillage rural ». **Le bon référencement des fiches équipes artistiques** sur les moteurs de recherche est un des points positifs mis en avant par certaines équipes alors que d'autres considèrent que ce répertoire offre peu de visibilité. La plupart des professionnel-le-s interrogé-e-s le trouvent nécessaire mais ne souhaitent pas faire leur mise à jour¹⁰.

2. L'effet « Facilitateur de rencontres »

L'effet « **facilitateur de rencontres** » de l'ODIA Normandie facilite voire même provoque la rencontre entre des professionnel-le-s qui « a priori » ne pourraient pas se rencontrer dans d'autres circonstances.

¹⁰ Pour rappel, la mise à jour des fiches est obligatoire dans le cadre d'une demande d'aide et volontaire dans tous les cas.

Si l'on en croit les réponses au questionnaire, 63% des personnes interrogées affirment que les moments d'échanges organisés par l'ODIA Normandie leur ont permis de **rencontrer de nouveaux professionnels** avec un plébiscite particulier pour les réunions de réseaux et les journées professionnelles qui créent les conditions de la **rencontre informelle**. 64% des personnes interrogées sont même d'accord pour dire que « Les actions de l'ODIA Normandie leur permettent de rompre avec une certaine forme d'isolement professionnel ». L'ODIA Normandie assure donc une certaine porosité entre les équipes artistiques, les collectivités et les structures culturelles dans un espace neutre et bienveillant. Cette hypothèse est validée par les entretiens au cours desquels cet effet positif est fréquemment évoqué comme une valeur ajoutée du travail de l'ODIA Normandie.

La **convivialité** de ces moments est particulièrement valorisée et doit être préservée. C'est un élément majeur de la réussite et de l'impact de ces temps professionnels parfois considérés comme les seules occasions de se rencontrer en raison des emplois du temps de plus en plus contraints, particulièrement dans les collectivités. Cela a été énoncé à plusieurs reprises en entretien, notamment par des directions de lieux :

- « Les actions l'ODIA Normandie permettent de rencontrer des homologues, sans ces réunions on ne se voit pas et la convivialité est importante » ;
- « L'ODIA Normandie fait partie des choses que je garde ».

Cependant, pour les représentants des équipes artistiques interrogées : « Il n'y a plus assez de **rencontres informelles et conviviales** organisées par l'Office. Ce sont des occasions pour les équipes artistiques de rencontrer des professionnels (en particulier des responsables de programmation) auxquels elles n'ont pas accès autrement ». Dans les entretiens, ils insistent sur la pertinence de ces rencontres du fait de l'absence d'enjeux commerciaux ou de productions directes.

Les **cibles des journées professionnelles** sont difficiles à appréhender : « Comment savoir si je peux y participer ? ». **Le choix des intervenants** est également questionné : sur quoi se fonde l'ODIA Normandie pour l'opérer ?

Certaines équipes artistiques s'interrogent aussi sur les **critères de sélection des équipes** présentant leur travail lors des journées maquettes par exemple, d'autant qu'il y a là des enjeux de reconnaissance et des enjeux économiques liés aux dates et tournées qui peuvent en découler. La question de la lisibilité des actions est donc une nouvelle fois soulevée.

3. L'effet plus-value du travail en réseau

Au cœur de l'activité de l'Office, **le travail en réseau** a des effets ressentis de manière variable selon l'échelle territoriale de son déploiement.

Dans le cadre du travail **en région**, la question de **la mise en réseau des professionnels** a été largement évoquée au fil des entretiens, selon deux entrées :

- **les réseaux de métiers**, coordonnés par l'ODIA Normandie : ils permettent une meilleure connaissance des acteurs ;
- les mises en réseaux informelles lors de **rencontres ou journées professionnelles** : l'Office joue un rôle actif et primordial, comme signalé précédemment.

Il est clair que l'ODIA Normandie est perçue comme un « **connecteur** » : 84% des sondés pensent que le travail d'animation et de coordination des réseaux professionnels est « Utile » voire « Très utile ». Il est même suggéré lors d'entretiens que l'Office puisse organiser davantage d'**événements transversaux** (types rencontres thématiques) pour faciliter la connexion entre les équipes artistiques et les programmateurs-trices. Sans remettre en cause l'intérêt des temps dédiés entre diffuseurs et compagnies sur les

projets artistiques, les rendez-vous thématiques sur un sujet transversal permettent une rencontre décomplexée d'enjeux immédiats et le plaisir de se retrouver sur des sujets qui sont communs à toute la profession.

A également été évoqué en entretien **le cercle vertueux de la participation à des réseaux** : plus on a de liens, plus on en tire profit, plus on est au courant, plus on crée des liens. Par contre, **l'organisation partenariale** de ces temps d'échanges n'a été que peu évoquée, alors que c'est un aspect particulièrement revendiqué par l'Office.

Par ailleurs, les éléments suivants, relevés à cette occasion, sont à prendre en compte :

- Les réponses au questionnaire montrent que, d'une part, **les réseaux existants ne sont pas tous connus** et que, d'autre part, les professionnels aimeraient **en développer d'autres** : chargé de diffusion/production, billetterie, programmateur-trice, directeur-trice de compagnie ;
- Pour certaines disciplines ou esthétiques les possibilités de diffusion en région sont restreintes **au niveau régional** : il faudrait alors étendre les rencontres au niveau national, voire international.

Par contre et ce sera évoqué ci-après dans les effets limites, Les effets attendus dits de « territoire augmenté » des nombreuses actions de coopération interrégionale (comme la Charte interrégionale par exemple) se déploient sur du long terme et sont donc par essence plus difficilement palpables quand les interlocuteurs n'ont pas été directement concernés, comme cela se traduit dans les entretiens.

4. L'effet haute-couture

Il s'agit ici de questionner les effets produits par les **conseils individualisés**. Par conseil individualisé, on entend les rendez-vous individuels, les discussions et échanges avec les conseiller-ère-s de l'ODIA Normandie. L'effet recherché est d'aider à la naissance et à l'avancement d'un projet, à travers une méthode d'accompagnement proche du « cousu-main », qui prend en compte chaque projet dans sa singularité.

Pour 70% des participants au questionnaire, **les conseils individualisés sont « Déterminants »** voire « Très déterminants ». Pour 30% ils sont « Peu ou pas déterminants ».

Les équipes artistiques relèvent l'intérêt de la connaissance du territoire qui permet d'orienter vers les interlocuteurs adaptés et les conseils qui « provoquent la réflexion ».

Les réponses au questionnaire permettent de mieux identifier à **quel moment** du projet les conseils individualisés ont été une aide. Elles révèlent ainsi que près d'un tiers des répondant-e-s a bénéficié tout au long de son projet de conseils individualisés, 19% au début du projet et 6,5% uniquement dans les difficultés liées à son avancée.

Les échanges lors des entretiens ont permis de préciser ces résultats. Ils ont fait ressortir que les conseils individualisés sont **déterminants pour les équipes artistiques émergentes**. Ils le sont moins pour les équipes plus établies et qui bénéficient d'une certaine expérience. A ce stade, c'est la mise en réseau qui devient le véritable enjeu. Pour autant, les différents types de personnes interrogées affirment que les conseils individualisés de l'ODIA Normandie sont « précieux » et contribuent à des conditions de travail sereines.

Les responsables de lieux interrogés expriment un constat similaire et pointent les conseils déterminants de l'Office pour les responsables lors de leur prise de fonction et de leurs premières années d'exercice.

Les responsables de lieux parlent du « rôle de guide » de l'Office. Ils donnent l'exemple des conseils de l'ODIA Normandie qui permettent d'orienter les acteurs du spectacle

vivant dans leur connaissance du territoire et notamment les compagnies dans leur prospection en fonction des orientations artistiques des lieux.

Le conseil artistique joue à différents niveaux : pour les équipes artistiques, c'est un élément pertinent de l'échange d'autant plus qu'il se place dans le suivi des projets et des parcours artistiques. Elles pointent notamment que le terme d'« échanges » artistiques est plus juste que celui de « conseils » artistiques. On ressent d'ailleurs une posture ambivalente sur le retour artistique *stricto sensu* qui peut être perçu comme inapproprié de la part de l'Office car relevant d'une forme d'ingérence quant aux choix de la direction artistique.

Pour les lieux de diffusion, l'Office est considéré au même titre qu'un collègue, dans une forme d'échange plus que de conseil. Il est qualifié de « pair » et représente une ressource autant sur la vie artistique du territoire que le contexte général du secteur.

Le questionnaire révèle aussi que près de 39% des sondés considèrent ne pas avoir bénéficié de conseils individualisés. L'équipe a souhaité interroger ce résultat lors des entretiens afin d'en avoir une meilleure compréhension : s'agit-il d'une limite à l'accompagnement que l'effectif des salarié-e-s de l'Office peut proposer ? Les personnes interrogées ont reconnu que les conseils individualisés sont accessibles à leur demande et qu'elles doivent donc s'inscrire dans une démarche plus volontariste.

5. L'effet levier

L'effet levier des garanties financières de l'Office ressort à la fois dans les éléments chiffrés récoltés par le questionnaire et dans les entretiens avec les professionnels.

Comme mentionné précédemment, **l'ODIA Normandie est un outil de sécurisation économique** pour 80% des professionnel-le-s. On peut citer, à titre d'exemple récent, le soutien financier à la production parisienne de *Visage de Feu*, du collectif La Cohue (Novembre 2016, 7 dates au Monfort, 28 150 € de déficit, 25 000 € accordés, 24 000 € versés). Cette opportunité de diffusion tombait bien pour cette compagnie émergente, qui a été vite repérée en région, car elle lui offrait une belle visibilité. Seulement, la compagnie ne disposait pas de la trésorerie nécessaire pour diffuser dans les meilleures conditions cette première production.

Dans les entretiens, **les équipes artistiques** font remonter deux points d'attention sur cet effet de sécurisation : d'abord le fait que l'aide financière permet de diffuser des œuvres dans de meilleures conditions, ce qui est déterminant lorsque les enjeux de visibilité sont forts. Ensuite, que les aides ne peuvent être déterminantes que si les professionnels se déplacent, ce qui conforte l'ODIA Normandie dans sa mission d'aide à la sortie de territoire (c'est-à-dire au national ou à l'international).

Les retombées des aides financières sont confirmées par les équipes artistiques qui indiquent que 91 % des dates aidées ont généré d'autres dates, ce qui atteste de l'adéquation entre les critères posés - notamment de visibilité professionnelle - et les effets produits. Il est à noter que pour 73,9% des cas, plusieurs dates ont suivi une représentation soutenue. Les garanties financières sont un élément-clé favorisant une meilleure diffusion et visibilité du projet, particulièrement utiles dans une période où les séries sont de plus en plus rares et nécessaires, comme l'atteste [l'étude de l'ONDA sur les pratiques de production et de diffusion](#)¹¹.

¹¹ « Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées » étude de l'ONDA réalisée auprès de 29 compagnies de spectacle vivant subventionnées par le Ministère de la Culture et de la Communication / octobre 2014. (Disponible sur le site de l'ONDA)

Pour les lieux de diffusion, on constate que les aides de l'ODIA Normandie permettent dans 92% des cas de **diffuser ou de mieux diffuser** : 27% des répondant-e-s estiment qu'ils-elles n'auraient pas pu programmer sans l'aide de l'Office et 35% ont pu programmer plus de spectacles dans la saison grâce à ce soutien. Sur ce dernier chiffre, il ne faut pas lire un effet « vase communicant » où les aides à l'accueil d'équipes régionales permettraient en fait de financer l'accueil des spectacles extérieurs car seuls 7% auraient programmé le spectacle régional aidé avec ou sans soutien. Les garanties financières de l'ODIA Normandie permettent au contraire un maintien dans la programmation des spectacles régionaux, qui génèrent une billetterie globalement moindre que les spectacles nationaux et ne sont pas forcément moins coûteux à accueillir.

Pour 23%, l'aide a permis de programmer plus de représentations du spectacle soutenu. Sur ce point, les réponses étaient plus nuancées lors des entretiens :

- pour certains diffuseurs, les aides permettent de passer le cap de la prise de risque mais n'ont pas d'effet levier sur une date supplémentaire car si le lieu doit faire 10 dates dans sa saison, il les fera, à la nuance près qu'à la place de prendre la compagnie professionnelle avec une exigence artistique, il accueillera une compagnie semi-professionnelle ! Chose préjudiciable pour les compagnies régionales car elles ont besoin de ces lieux intermédiaires pour créer des partenariats en vue de résidences de création et bien-sûr pour leur diffusion.
- Pour d'autres interviewés, le mode de fonctionnement actuel fait que les réponses arrivent trop tard pour envisager une représentation supplémentaire, les programmes de saison étant déjà bouclés.

Les lieux de diffusion font remarquer que les aides de l'ODIA Normandie ne déterminent pas le **choix** des œuvres elles-mêmes mais plutôt leur **faisabilité** ou la prise de **risque artistique** pour laquelle le **principe de l'aide** a plus d'impact que l'aide elle-même. Dans le cadre de théâtres municipaux, les aides de l'Office arrivent plutôt comme un « label » qui valide le choix artistique du-de la DAC auprès de l'élu-e et comme une « compensation » à une fréquentation parfois aléatoire sur des choix pointus ou d'équipes émergentes. Ainsi, en entretien, un DAC de Ville a évoqué l'accueil d'un projet assez ambitieux artistiquement et techniquement. Outre l'accueil en résidence qui a permis une première sensibilisation des élu-e-s, le soutien financier de l'ODIA Normandie a apporté une reconnaissance du travail de la compagnie vis-à-vis de ceux-ci et donné une crédibilité à la prise de risque. Sans aide de l'Office, il y aurait quand même eu programmation d'un spectacle, mais cela aurait été davantage du divertissement.

6. Les effets limites

L'objectif de cet état des lieux étant de réinterroger les activités de l'ODIA Normandie au regard de ses missions, les effets limites de son action sont donc particulièrement intéressants à relever. Leur analyse peut d'ailleurs constituer une première synthèse des points saillants mis en évidence au cours de la totalité du processus de travail.

➤ **Son image peut sembler floue ou son champ d'action trop vaste**

L'équipe de l'Office souhaitait, en creusant cette affirmation, sonder comment son périmètre d'action était ressenti, tant du point de vue de l'activité que du territoire.

Au regard des éléments du questionnaire et des entretiens, il semble que cette affirmation soit plutôt vérifiée et qu'un repositionnement futur de l'Office puisse passer par **des actions plus lisibles**. Ainsi, la question : « Avez-vous le sentiment de bien connaître l'ensemble des actions que réalise l'ODIA Normandie ? » a reçu 50% de réponses positives et 50% de réponses négatives. Pour détailler ces réponses, nous avons posé la question : « Parmi les actions suivantes ; quelles sont celles que vous ne

connaissez pas ? », en ciblant dans les propositions de choix des actions qui nous paraissaient méconnues.

Lors des entretiens, nous a été renvoyé que, dans un premier lien sans connaissance préalable, l'action de l'Office dans son entièreté était en effet délicate à appréhender : « J'ai mis du temps à comprendre les missions et objectifs de l'ODIA Normandie : l'identité n'est pas claire. Certes il y a l'aide financière mais pas seulement et l'ODIA Normandie n'affirme pas assez ses forces ». Cette méconnaissance est encore plus affirmée quand il s'agit de collectivités locales :

- « L'ODIA Normandie fait face à un manque de notoriété vis-à-vis des autres services de collectivités » ;
- « Peu de connaissance de l'Odia par les élus des petites communes ».

Par contre, dès qu'une connaissance interpersonnelle avec l'Office est activée, l'étendue des actions est bien comprise.

➤ **Sa présence au national et à l'international est difficilement perceptible**

L'Office souhaitant se positionner comme un facilitateur de développement pour les équipes artistiques en dehors de la région, l'ODIA Normandie avait le sentiment d'une présence extraterritoriale trop limitée pour être efficiente et voulait connaître le sentiment de ses partenaires sur cette question.

Le questionnaire permet le constat suivant : les personnes ont l'impression de **trop peu connaître pour donner un avis**, particulièrement sur la présence sur le territoire national (38,1% des sondé-e-s ne se prononcent pas) et à l'international (idem pour 58,1% des répondant-e-s). Lors des entretiens, il est dit que l'équipe n'est peut-être pas assez nombreuse pour couvrir tous ces territoires.

➤ **L'aide financière de l'ODIA Normandie est-elle plus valorisée que son accompagnement ?**

Avant d'en détailler les limites rappelons l'effet très positif de la perception des garanties financières par les partenaires. En effet, comme mentionné dans la première partie, l'ODIA Normandie a un **pourcentage de redistribution financière important au regard des structures de même type**. Le budget des aides est largement préservé en cas de variation budgétaire. C'est d'ailleurs la seule ligne budgétaire de l'Office dont le reliquat éventuel d'une année est entièrement rebasculé (en fonds dédié) sur la même ligne budgétaire de l'année suivante. Dans le même esprit, à partir d'un montant accordé, toute baisse éventuelle liée au déficit final ou annulation de dossier est réaffectée l'année en cours au sein de l'enveloppe des aides.

Dans le contexte économique du spectacle vivant, l'Office avait présupposé de la suprématie de son action d'intervention financière au regard de ses autres activités. Cet état des lieux a rapidement permis de relativiser cette hypothèse, les garanties financières se positionnant seulement en troisième position des services qui caractérisent le mieux l'ODIA Normandie selon les répondants au questionnaire.

Quant aux effets limites des garanties financières, les entretiens ont permis de confirmer des intuitions de l'équipe sur :

- **l'explicitation des montants d'aides accordés** : « des améliorations pédagogiques sont à apporter sur les refus ou variations des montants d'aides accordées pour un même spectacle dans différents lieux en région » ;
- **l'effet levier des garanties** : « les réponses des commissions arrivent trop tard. Il y a un décalage entre les temporalités, ce qui limite l'impact de l'aide à la décision, notamment pour augmenter le nombre de représentations ». « L'ODIA Normandie devrait davantage pouvoir accompagner la prise de risque des lieux sur les créations ».

- **la question de l'éthique et des pratiques professionnelles** : « l'ODIA Normandie doit défendre une éthique dans son soutien aux compagnies : par exemple quand il y a une garantie financière sur des sorties de territoire dans des festivals ou des lieux qui achètent mal les spectacles, ça pose question ».

- **D'autres effets limites ont été posés lors des entretiens** :

 - sur les journées de visionnage ou salons d'artistes qui peuvent avoir un effet pervers, les professionnels ne venant pas voir le spectacle terminé;
 - sur l'efficacité du répertoire du spectacle vivant en ce qui concerne le référencement des lieux de diffusion, plus que discutable : « un cadeau empoisonné » pour certaines équipes.¹²

CONCLUSION

La plus pertinente des conclusions à ce document sera sans nul doute le projet de l'ODIA Normandie à horizon 2017/2020. En effet, les pistes abordées dans le cadre de ce travail, seront un appui précieux dans une réflexion sur l'avenir de l'Office.

De quelle manière une structure régionale dédiée au spectacle vivant, avec pour priorité le soutien à la diffusion des œuvres et à l'information se met au diapason du contexte, des besoins exprimés par le secteur et de la complémentarité avec les politiques culturelles en région ?

Des pistes sont abordées et seront étudiées avec intérêt car elles confirment des intuitions.

L'équipe de l'Office sort de ce travail d'introspection et d'écoute avec de nouveaux défis, mais avec la pleine satisfaction de voir son travail reconnu, de recueillir un sentiment de gestion efficace des deniers publics qui lui sont confiés, dans un esprit de souplesse, transparence et réactivité.

¹² Pour rappel, la mise à jour des fiches est obligatoire dans le cadre d'une demande d'aide et volontaire dans tous les cas.

ANNEXES

1- Processus méthodologique

En octobre 2015, sous l'impulsion de la directrice, l'équipe décide d'une réflexion par et pour les salarié-e-s.

Elle se structure selon les cinq phases suivantes :

1. Une première étape, constituée de quatre réunions d'équipe régulières, jusqu'en décembre 2015. Ce travail permet de rapprocher l'ensemble des tâches effectuées par l'équipe des axes opérationnels et des objectifs spécifiques de l'Office.
2. Dans le contexte du changement de majorité issu des élections régionales des 6 et 13 décembre 2015, une seconde étape d'une durée de six semaines, constituée de temps de travail en petits groupes. Ce travail permet d'identifier des indicateurs afin d'analyser l'adéquation entre les résultats attendus et l'activité déployée.
3. En février 2016, une troisième étape permet à la réflexion de reprendre en collectif avec pour objectif une mise en commun des indicateurs. Un premier questionnaire est ébauché.
4. Au mois de mars 2016, l'équipe émet le besoin d'être accompagnée dans l'exercice que constitue l'état des lieux. Il est donc fait appel à Rémi Sabau (Ciboulot Culture). Après un entretien individuel avec chaque salarié, la réflexion se poursuit en collectif autour de trois axes :
 - l'identité et la singularité de la structure ;
 - les moyens mobilisés ;
 - les effets produits.

Il s'agit ensuite d'identifier les arguments et les indicateurs permettant de poser un regard distancié sur l'activité de l'Office. Dans cette perspective, des exemples et des données internes sont mises en commun. Apparaît alors le besoin d'associer à la réflexion les personnes et structures qui bénéficient des actions de l'ODIA Normandie, considérées comme des partenaires.

Au mois de juin 2016, un questionnaire est envoyé à l'ensemble des partenaires et reçoit plus de 150 réponses. Cette approche représentative est complétée en septembre 2016 par une série d'entretiens exploratoires conduits par les salarié-e-s auprès de dix-huit professionnel-le-s. Cette démarche plus qualitative permet le partage de la réflexion et des mises en perspective concrètes. L'accompagnement de Rémi Sabau se conclut en octobre 2016 par une dernière réunion de mise en commun et l'actualisation d'un chemin de fer pour la synthèse de l'état des lieux.

5. La cinquième et dernière phase, en décembre 2016, consiste en la rédaction par l'ensemble de l'équipe d'un document interne, confié à la relecture de Florence Gamblin, consultante indépendante ayant assuré les fonctions de chargée de mission Théâtre pour l'Office d'octobre 2015 à juillet 2016.

2- Questionnaire

Le questionnaire a été envoyé par voie électronique à environ 1500 partenaires de l'Office en juin 2016.

Les questions et réponses de cet état des lieux sont consultables via le lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/1cBcoNR7qf0M2dCwTicKL9VPo_wrnZ72f7v4znbRah08/viewanalytics