

SPECTACLE
vivant EN
BRETAGNE



ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE
COOPÉRATION CULTURELLE

Étude qualitative

Évaluation de l'aide Spectacle Vivant en Bretagne

Rapport d'étude

30 janvier 2017

Happenability, études & conseil

Contact : Claire-Marie Lévêque

22 rue Waldeck Rousseau, 35700 Rennes

06-63-11-00-20 ✉ contact@happenability.com

Sommaire

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE	3
Contexte	4
Objectifs de l'étude	5
Terrain d'étude.....	7
RÉSULTATS D'ÉTUDE	10
PARTIE I. ÉLÉMENTS DE PERCEPTION GÉNÉRALE	11
1. Perception de l'évolution de Spectacle Vivant en Bretagne.	11
2. Perception de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne.....	13
3. L'expertise de Spectacle Vivant en Bretagne.	20
4. La relation entre les équipes et Spectacle Vivant en Bretagne	24
PARTIE II – ÉVALUATION DES IMPACTS DE L'AIDE DE SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE	28
1. Un effet levier en termes de développement la diffusion : nouveaux contrats.....	28
2. Des impacts directs sur la couverture médiatique	30
3. Les impacts réciproques du jeu géographique.....	32
4. Des impacts sur l'approche stratégique de la diffusion.	35
5. Des renforcements multiples à l'échelle interne.	36
6. Des impacts sur la crédibilité auprès d'autres institutionnels.....	37
7. Une aide qui s'inscrit dans l'articulation avec d'autres soutiens.	38
8. Aspects sur lesquels aucun impact n'a été observé.	39
Focus sur le statut du marqueur « Spectacle Vivant en Bretagne ».....	39
PARTIE III – LES BONNES PRATIQUES QUI MAXIMISENT LES IMPACTS DE L'AIDE	42
PARTIE IV- QUELQUES POINTS DE VIGILANCE ET DE QUESTIONNEMENT	44

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Contexte

Spectacle vivant en Bretagne a pour mission d'assurer l'accompagnement des équipes artistiques professionnelles implantées en Bretagne, leur développement et le soutien à leur diffusion, en France et à l'étranger. SVB intervient dans les domaines suivants : théâtre, danse, musique, arts du cirque, arts de la rue, arts de la parole, théâtre de marionnettes et d'objets, et leurs formes croisées.

Les objectifs principaux de Spectacle Vivant en Bretagne sont donc :

- L'amplification de la diffusion en France et à l'étranger des artistes implantés en Bretagne
- La densification de la première exploitation des spectacles
- La mise en visibilité des équipes artistiques
- Le renforcement de l'adéquation structurelle des équipes aux objectifs de diffusion hors Bretagne
- Le développement des coopérations internationales

SVB dispose de plusieurs dispositifs qui lui permettent d'accorder des aides sous forme de garanties financières. Ces aides visent à couvrir une partie du risque financier occasionné par la représentation d'un spectacle ou concert. Elles concernent exclusivement la diffusion de créations affirmant un propos artistique exigeant, font valoir un projet de développement global et ont vocation à s'inscrire dans les réseaux nationaux et internationaux. Elles font l'objet de demandes soumises à une évaluation collective et sont attribuées, selon le dispositif, aux structures de programmation ou aux équipes artistiques.

L'enjeu du soutien apporté est de permettre aux équipes artistiques d'élargir leur réseau de diffusion et à terme, de renforcer les équipes artistiques et augmenter leur longévité.

➔ **Spectacle Vivant en Bretagne souhaite aujourd'hui intégrer l'évaluation à ses pratiques**

pour :

- mieux comprendre l'impact de ses actions d'aide
- partager les enseignements et l'analyse avec le secteur professionnel
- optimiser ses pratiques d'aide à la diffusion.

En 2015, Spectacle Vivant en Bretagne avait mené une évaluation préalable en interne, ce qui a notamment permis de mieux identifier les indicateurs de l'impact de l'aide apportée par SVB et à envisager un questionnaire optimisé pour une diffusion annuelle auprès des équipes artistiques. En 2016, le cabinet GECE a accompagné Spectacle Vivant en Bretagne afin de concevoir et mettre en place une méthodologie d'enquête quantitative s'appuyant sur celle de 2015. Cette enquête permettra d'évaluer les objectifs de Spectacle Vivant en Bretagne et d'observer les tendances dans le temps.

➔ **Pour approfondir l'évaluation au-delà des indicateurs chiffrés et l'éclairer d'un point de vue stratégique, Spectacle Vivant en Bretagne a commandé une étude qualitative, objet du présent rapport, et dont les objectifs détaillés sont exposés ci-après.**

Objectifs de l'étude

Dans le contexte décrit, les objectifs de l'intervention d'étude qualitative étaient :

- **d'identifier et caractériser la valeur ajoutée** des soutiens apportés par Spectacle Vivant en Bretagne à la diffusion des équipes artistiques (accompagnement et conseil, soutien financier, travail avec les réseaux), à travers le repérage et la description de ses impacts.
- **de mieux connaître les effets** dans la durée de ces soutiens.

L'évaluation a nécessité une étude approfondie des aspects suivants (non exhaustif) :

- Quelle est la perception de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne auprès des équipes aidées ? Comment caractérisent-ils la fonction et la valeur ajoutée de Spectacle Vivant en Bretagne ?

- Dans quelle mesure le développement de la diffusion est favorisé par le soutien de la date ou la participation à un salon ?
- Par rapport à d'autres financements publics, quelles sont les spécificités de l'apport du soutien financier de SVB ? Et quelle est la nature de l'articulation de l'aide Spectacle Vivant en Bretagne avec les autres soutiens reçus ?
- Quels sont les impacts des soutiens non financiers de Spectacle Vivant en Bretagne ?
- Quelle est la nature de la valeur produite par l'aide concernant les équipes artistiques précisément ?
- Quelles seraient les attentes et suggestions pour une amplification des effets du soutien procuré par Spectacle Vivant en Bretagne ?

➔ **Outre la réponse aux objectifs précités, l'étude qualitative a permis de mieux connaître les usages et attitudes des équipes aidées en matière de diffusion : place accordée aux efforts pour la diffusion, pratiques et stratégies de diffusion, etc.**

L'étude a également caractérisé la perception et le vécu de la relation avec Spectacle Vivant en Bretagne du point de vue des interviewés.

Enfin, l'étude a été l'occasion de remonter des axes de réflexion pour l'optimisation de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne.

Le terrain d'étude

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre aux objectifs de l'étude, la méthodologie recommandée a été :

➔ **13 entretiens qualitatifs semi-directifs par téléphone.**

L'interview qualitative par téléphone présente plusieurs avantages :

- compte tenu de la dispersion géographique des personnes à interviewer, le téléphone constitue une solution efficace et beaucoup plus économique car elle allège énormément la logistique du terrain.
- dans le cas d'une cible professionnelle, contrairement aux particuliers, nous recommandons le téléphone qui offre une plus grande souplesse dans la gestion des emplois du temps chargés des professionnels.
- le téléphone permet une excellente qualité d'interrogation : l'anonymat, le centrage sur l'écoute, les qualités projectives du dialogue téléphonique ont des vertus précieuses pour un entretien approfondi.

Les entretiens réalisés ont pour la grande majorité duré **entre 45 minutes et 1 heure** (les autres autour de 30 minutes).

LE RECRUTEMENT

Spectacle Vivant en Bretagne a fourni à GECE & Happenability un fichier des équipes aidées depuis 2013, renseigné en numéros de téléphone, nom du contact, mail, ainsi que des informations concernant la diffusion aidée (nom du spectacle, demandeur de l'aide, type de dossier, date de l'aide, dispositifs dont l'équipe a bénéficiés, caractéristiques de la compagnie ou du collectif,... en termes de discipline, ancienneté, conventionnement état ou non, positionnement artistique pointu ou non, vocation internationale ou non, inter-régionalité ou non, aidé par une structure ou en direct).

Happenability s'est chargée des prises de rendez-vous pour ces entretiens, incluant l'identification de la personne à interviewer (fonction clé au sein de l'équipe, capacité à parler

de la diffusion et à accéder aux informations permettant d'évaluer les impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne).

Les entretiens se sont déroulés de novembre 2016 à janvier 2017.

L'ÉCHANTILLON INTERVIEWÉ

L'objectif de l'échantillonnage qualitatif était d'obtenir à la fois :

- **une diversité de points de vue pour bénéficier d'un large spectre de perceptions et d'expériences** de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne
- **une représentation de toutes les disciplines et des différents critères** tels que l'ancienneté, la vocation internationale ou non, l'inter-régionalité ou non, changement d'échelle de diffusion ou non, la date de l'aide, le conventionnement état ou non, les dispositifs dont l'équipe a bénéficiés, le positionnement artistique (pointu ou non), aidés par des structures ou en direct ;
- **une pondération selon le poids respectif des critères précités sur l'ensemble des équipes aidées** par Spectacle Vivant en Bretagne depuis 2013.

L'échantillon a donc été composé sur les critères suivants, en accord avec SVB :

Discipline : Théâtre (3), Cirque (1), Danse (2), Musique tradition écrite (1), Musique tradition orale (2), Musiques actuelles (2), Marionnettes / théâtre d'objets (2).

Positionnement artistique : équipe « pointue » (9) ; équipe non « pointue » (4)

Ancienneté : équipe jeune (6) ; équipe d'ancienneté moyenne (3) ; équipe ancienne (4)

Conventionnée État : oui (6) ; non (7)

Vocation internationale : oui (6) ; non (7)

Changement d'échelle : oui (7) ; non (6)

Date de l'aide : 2013-2014 (6) ; 2014-2015 (4) ; 2015-2016 (3) ;

Participation à des rencontres, salons,... : oui (9) ; non (4)

Aidées par un ou plusieurs structures : oui (5), non (8).

Bureau de production : 2

Les fonctions des personnes interviewées ont été, selon les cas (cf. taille, structuration) :

- administrateurs / trices
- directeur / trice de la compagnie / du collectif / de l'ensemble,...
- directeur / trice de production
- chargé(e) d'administration
- chargé(e) de diffusion
- (co-)directeur/trice artistique
- assistant(e) mise en scène
- responsable / directeur(trice) de bureau de production
- artiste

Les interviewés étaient tous en mesure de parler en détail de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne et de ses impacts, et s'occupaient directement, seul(e) ou avec un(e) autre membre de l'équipe, de la diffusion. Dans certains cas, l'entretien s'est fait en binôme, ou a démarré avec une personne et s'est poursuivi avec une autre lorsque certains aspects le nécessitaient.

À noter que certain(e)s interviewé(e)s cumulaient plusieurs casquettes au sein de la structure.

Indépendance, liberté de parole et anonymat.

En préambule des entretiens, nous avons scrupuleusement insisté auprès des interviewés sur :

- la position d'indépendance du cabinet mandaté pour réaliser l'évaluation (il a été précisé que nous n'étions aucunement liés à l'équipe de Spectacle Vivant en Bretagne) ;
- cette indépendance devant permettre à l'interviewé une liberté totale de parole, en positif comme en négatif ;
- enfin, il a été garanti aux interviewés que leurs propos ne seraient pas rattachés à leur nom ou à celui de l'équipe : les verbatim figurant dans le rapport sont anonymes et les éléments potentiels d'identification ont été gommés dans la mesure du possible.

➡ **La démarche d'évaluation en tant que telle, ainsi que cette volonté d'anonymat ont été saluées par les interviewés ; ils y ont reconnu l'éthique de Spectacle Vivant en Bretagne et ont valorisé la déontologie de l'équipe.**

RÉSULTATS D'ÉTUDE

PARTIE I. ÉLÉMENTS DE PERCEPTION GÉNÉRALE

1. Perception de l'évolution de Spectacle Vivant en Bretagne.

Plusieurs interviewés soulignent spontanément leur perception d'une évolution nette et positive de Spectacle Vivant en Bretagne (vs. avant 2013) vers :

- **Une clarification de la mission par un recentrage fort sur l'aide à la diffusion.**

« Ils ont redéfini leur mission, maintenant c'est clairement l'aide à la diffusion »

« Il y a eu un profond changement, la diffusion c'était pas la préoccupation de l'équipe précédente, c'était plus institutionnel. Là, le soutien à la diffusion c'est vraiment leur grand axe »

« On connaissait l'ancienne équipe, ce n'était pas pareil. C'était plus de la ressource, un annuaire, etc. Là c'est autre chose. C'est un vrai facilitateur de diffusion »

« Avant c'était moins clair, et il n'y avait pas de distribution financière. Aujourd'hui j'ai une bonne image, meilleure. Leur mission est plus claire je trouve, et ils sont plus clairs dans leur organisation ».

- **Une plus grande proximité avec la réalité du terrain qui se traduit entre autres par une nouvelle fonction d'accompagnement clairement identifiée.**

« En quelques années, depuis le changement de direction, on a vraiment vu cette notion d'accompagnement, qu'on ne voyait pas trop avant. Avec la nouvelle équipe, plus sur le terrain, qui a une vision des choses beaucoup plus en lien avec les gens sur le terrain ».

- **Une efficacité qui est perçue comme plus importante qu'avant.**

« Avant il n'y avait pas de suivi, on ne comprenait pas bien ce qu'ils faisaient, ils étaient très nombreux finalement pour pas grand-chose ou des choses qu'on aurait pu faire nous-mêmes. Mais maintenant ils ont une vraie place, qui est très importante »

« Maintenant, Spectacle Vivant en Bretagne ce n'est plus comme avant. Il y a eu un vrai changement, en mieux ! »

- **Une place plus visible et plus reconnue dans l'écosystème culturel.**

« Maintenant ils sont connus et reconnus, ils sont bien identifiés par tous les acteurs du secteur »

Des interviewés soulignent le fonctionnement de la commission et valorisent le principe du consensus. Par ailleurs, ceux qui ont participé en tant que jury apprécient cette possibilité de découvrir le travail d'autres équipes.

« C'est très important que cette commission existe et que tout le monde soit au courant des idées des autres »

➡ Dans l'histoire de Spectacle Vivant en Bretagne, les interviewés attribuent à la nouvelle équipe en place depuis 2013 la capacité d'avoir initié une nouvelle ère tournée vers une action plus claire, plus affirmée, fondée sur l'accompagnement et au final, plus efficace.

2. Perception de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne

Spectacle Vivant en Bretagne est principalement défini par sa mission de soutien à la diffusion ; pour certains même, Spectacle Vivant en Bretagne est « l'organisme dédié » à la diffusion » ou encore une « agence du spectacle vivant ».

« Spectacle Vivant en Bretagne c'est l'organisme de soutien à la diffusion »

« Une structure qui travaille à la diffusion des œuvres de spectacle vivant en aidant les lieux pour se mettre en réseau et les compagnies directement pour qu'elles diffusent hors région »

« C'est l'agence régionale du spectacle vivant, qui s'est positionnée sur l'aide à la diffusion pour accompagner les équipes artistiques »

Cette fonction de soutien à diffusion est **d'autant plus reconnue et valorisée qu'elle est perçue comme inédite et unique** sous une forme structurée dans l'écosystème du spectacle vivant.

« Ils sont là pour faire du lien entre les équipes et les programmeurs. C'est précieux car il y a peu d'endroits ou de personnes qui remplissent ce rôle ».

➡ **Plus précisément, les trois piliers d'action autour de la diffusion sont très bien identifiés** par les interviewés qui mentionnent (souvent dans cet ordre) :

1. **l'accompagnement - conseil**
2. **la mise en réseau**
3. **l'aide financière.**

Ces trois piliers sont compris comme étant **fondamentalement complémentaires** :

- l'aide financière prend son sens à travers le conseil : elle est une **matérialisation de la recommandation** de Spectacle Vivant en Bretagne en matière de diffusion.
- **la mise en réseau est une expression de l'accompagnement qui rend tangible le soutien** aux potentialités de l'équipe.

L'aide financière : capitale et mais pas prééminente.

L'aide financière de Spectacle Vivant en Bretagne a un statut ambivalent. Les interviewés la perçoivent comme :

- d'un côté, **une petite partie de l'action** de Spectacle Vivant en Bretagne car elle est ponctuelle, ciblée, et **ne résume pas à elle seule la mission** de SVB.

« L'argent, ça vient à la fin, parce qu'on peut le trouver ailleurs »

« La valeur ajoutée de Spectacle Vivant en Bretagne pour moi : ce n'est pas tant l'aide financière, qui n'est pas si significative, c'est-à-dire qu'on aurait pu le faire sans ça, mais ce qui est important c'est le coup de pouce au global »

« Si les lieux ne nous programment pas, ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas d'argent, ils savent très bien négocier et gérer la question de l'argent. Donc c'est pour dire que l'aspect financier c'est plutôt secondaire »

« C'est un système d'accompagnement très important ; ils ne sont pas là que pour donner de l'argent, ça va au-delà du financier »

- d'un autre côté, elle constitue **un apport extrêmement important** pour rendre les choses possibles. En particulier pour les équipes non-conventionnées,, l'aide financière a ceci de crucial qu'elle est vue comme une « aide au déficit » sans laquelle la diffusion n'aurait pas pu avoir lieu. Pour les équipes conventionnées, elle est moins cruciale pour la diffusion concernée mais l'absence d'aide oblige à arbitrer entre différentes actions ou projets.

« L'aide financière est vraiment évidente et concrète parce que sans, les choses ne se feraient pas »
« On y serait allés quand même, mais il y a d'autres choses qu'on n'aurait pas pu faire »

Le choix d'aider financièrement une équipe artistique apparaît comme **une preuve de cohérence et d'engagement de la part de Spectacle Vivant en Bretagne** envers les équipes accompagnées.

« Pour moi Spectacle Vivant en Bretagne c'est le volet conseil / accompagnement, un point de vue sur les diffusions, un relais d'infos, et puis l'aide financière à la diffusion. Mais c'est complémentaire, équilibré : ils ne sont pas là pour donner de l'argent, au contraire »

➡ L'aspect financier est **un agent de concrétisation mais n'occulte pas les dimensions moins matérielles de l'accompagnement**. De nombreux interviewés soulignent que Spectacle Vivant en Bretagne n'est pas un « guichet ».

« Ils se méfient un peu d'être un guichet. Peut-être que certains les prennent pour un guichet. Mais on comprend très vite que c'est d'abord des gens à l'écoute, qui nous aident à formuler les choses, à contacter, puis après seulement après ils donnent de l'argent »

➡ L'aide financière de Spectacle Vivant en Bretagne est vue comme la preuve d'un accompagnement dans le risque, engagé et tourné vers l'avenir et en aucun cas un dû automatique ou une forme de récompense. Ce positionnement est très bien identifié par les interviewés.

« Spectacle Vivant en Bretagne a été à l'écoute de notre projet, on a tout de suite senti qu'ils s'investiraient, et indépendamment du montant »
« On a senti qu'ils nous accompagnaient dans ce risque-là »

L'accompagnement-conseil : assidu, protéiforme et investi.

L'accompagnement est identifié comme la colonne vertébrale de l'action de Spectacle

Vivant en Bretagne : l'approche de conseil suivi et personnalisé structure fortement la valeur ajoutée de Spectacle Vivant en Bretagne du point de vue des équipes interrogées.

« C'est une structure qui participe à l'accompagnement des compagnies et des structures au niveau de leur rayonnement sur le territoire, au national et aussi à l'international, et qui a un rôle de conseil. Elle aide au développement et au rayonnement des projets dans le réseau artistique »

« Pour moi ils ont un vrai rôle de conseil ; par exemple, le conseiller nous a posé la question 'quelle est votre stratégie de diffusion ?' Ca nous a fait réfléchir en interne. »

« Spectacle Vivant en Bretagne c'est une vraie écoute, et un rôle de conseil qui est précieux pour nous. Quand on est arrivés, Spectacle Vivant en Bretagne nous a bien expliqué les dispositifs et les endroits qui pouvaient être intéressants pour nous. J'ai apprécié qu'ils nous disent pour telle ou telle aide, ça vous pouvez la demander, ça c'est trop tôt. »

Pour les interviewés, l'accompagnement est incarné à travers des actions variées :

- lors des échanges et rendez-vous avec le conseiller de Spectacle Vivant en Bretagne, qui constituent souvent pour les équipes une occasion de bénéficier de conseils ou d'amorcer une réflexion (principalement sur la stratégie de diffusion, dans une moindre mesure sur la structuration de l'équipe, l'aspect social*, et à la marge sur l'artistique) ;
- lorsque que le(s) conseiller(s) viennent assister aux spectacles et proposent leur feedback, qui peut avoir une valeur de conseil pour les équipes ;
- via l'envoi de newsletters ou autres communications qui permettent de tenir au courant d'opportunités éventuelles et plus globalement de maintenir le lien ;
- à travers l'invitation à différentes manifestations permettant une mise en visibilité et de créer des contacts (voir mise en réseau).

Concernant les aspects sociaux spécifiquement, plusieurs équipes interviewées ont souligné leur constat d'un souci de Spectacle Vivant en Bretagne sur les questions de conformité à la convention collective en matière de rémunération. Ils saluent cette exigence.

« Il y a de leur part une vraie attention sur la convention collective. J'ai l'impression que maintenant ils veulent vraiment porter une attention à ça, parce qu'il y a des abus, comme partout. Ils s'ajoutent cette mission-là et c'est une très bonne chose. C'est important car c'est de l'argent public ».

➔ « **Accompagnement** » est le mot qui revient le plus dans les entretiens pour qualifier l'action de Spectacle Vivant en Bretagne. Il regroupe à lui seul toutes les dimensions de l'aide et montre que le centre de gravité de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne est bien structuré par les notions de suivi personnalisé, d'implication et d'investissement dans tous les sens du terme.

*« On arrive avec notre envie et eux arrivent avec leur accompagnement »
« Ils nous accompagnent ; on a besoin de structures comme ça »*

La mise en réseau : un rôle bénéfique pour les différents acteurs du secteur

Spectacle Vivant en Bretagne : un facilitateur de contacts

Tous les interviewés reconnaissent à Spectacle Vivant en Bretagne une fonction de facilitation des rencontres et de mise en réseau. Les impacts de ces activations semblent moins directs que ceux de l'aide financière ou de l'accompagnement en rendez-vous, mais sont effectifs sur le long terme.

« Spectacle Vivant en Bretagne, c'est une structure qui met en réseau »

« Après c'est moins concret, c'est plus difficile à évaluer, moins palpable : c'est du travail de réseau. C'est plus difficile à définir... ils se sentent investis du projet donc ça débouche sur du bouche-à-oreille. Sur Avignon par exemple, ils étaient vraiment ambassadeurs du projet, ils ont eu un rôle de relais. Je dirais que ce sont des facilitateurs de réseau »

Pour les interviewés, la mise en réseau se joue à plusieurs niveaux :

- **par la mise en visibilité de l'équipe artistique lors d'événements** (salons d'artistes, rencontres *Mettre en scène*, *Festival Impatience* ou les *Rencontres à l'ouest**) qui sont un bon terreau pour initier ou réactiver des contacts ;

« Ils nous ont accompagné dans la mise en réseau, en nous invitant à des rencontres. »

« Pour nous en tant que bureau de production, c'est vraiment intéressant ce que fait Spectacle Vivant en Bretagne car les programmeurs viennent assez peu sur nos showcase de groupes. Ils facilitent les relations avec les programmeurs »

- **par les contacts existants entre Spectacle Vivant en Bretagne et d'autres professionnels** notamment hors de la Bretagne ;

- **par la connexion entre artistes** qui peut déboucher sur des collaborations artistiques fructueuses ou sur une facilitation de contacts dans une optique de diffusion dans des nouveaux lieux.

« Ils peuvent mettre en lien des artistes aussi »

- **enfin, certains interviewés perçoivent que le réseau est nourri dans les deux sens :** certaines équipes apportent à Spectacle Vivant en Bretagne des informations de terrain (par exemple sur des lieux ou personnes ressources à l'international, que Spectacle Vivant en Bretagne pourrait ne pas connaître directement).

« Nous aussi on leur amène des informations parfois. Je peux leur dire à tel endroit il y a telle personne ressource ; ça va dans les deux sens »

* À noter que sur l'ensemble des interviewés, quatre d'entre eux avaient entendu parler d'*Avis de grand frais*.

Un travail de « mise en écho » fondé sur l'artistique et la connaissance des lieux

La mise en visibilité, l'initiation de contacts, la facilitation des rencontres,... représentent la partie émergée du travail de Spectacle Vivant en Bretagne sur les réseaux : son fondement est **la recherche de correspondances artistiques et la bonne connaissance des lieux**.

Les équipes interviewées perçoivent que Spectacle Vivant en Bretagne a une capacité importante à s'informer sur ce qui existe en matière de création, à mettre à jour des équipes sous les yeux des programmeurs et à faire correspondre les deux en ayant identifié les affinités possibles.

« Leur rôle c'est de s'informer, de prendre connaissance de ce qui existe, rencontrer les artistes et s'informer sur leur projet artistique. Ils prennent connaissance des projets des lieux, des identités des lieux, de leur tempérament aussi, ça peut jouer. »

« Ils travaillent à collecter le plus profondément possible ce qui existe du côté des compagnies et du côté des programmeurs, et après ils mettent en relation »

« Leur accompagnement, c'est beaucoup de mise en réseau et de réflexion sur le projet artistique »

Un rôle d'intermédiaire entre l'équipe et le lieu, bénéfique pour les deux parties

Outre la mise en réseau, certaines équipes trouvent dans Spectacle Vivant en Bretagne un intermédiaire très précieux entre elles et les lieux de programmation :

- l'intermédiation permet de **mieux gérer la relation avec les lieux** parfois vécue comme compliquée et périlleuse par certaines équipes qui se questionnent par exemple sur les bonnes façons d'attirer leur attention, comment les séduire, comment les relancer de façon pertinente, etc.

« Nous on sollicite les lieux, il faut les séduire, on les essaie de les convaincre, ça s'inscrit un peu dans la durée, dans une optique de séduction et en même temps, il ne faut pas les séduire sur un malentendu. On avance un peu masqué et en même temps dévoiler de soi-même. C'est très compliqué »

« Quand une relation s'installe avec un programmeur, on a peur de trop les relancer, ou pas assez... Donc un intermédiaire c'est très bien. Quand Spectacle Vivant en Bretagne parle de nous aux programmeurs et que derrière on les appelle, c'est plus facile. On nous dit 'on m'a parlé de vous', ça nous identifie et ça nous légitime »

- l'aiguillage par Spectacle Vivant en Bretagne vers certains lieux permet aux équipes de **s'orienter vers les salles les plus en affinité** avec leur projet et leurs ambitions et donc **de gagner du temps.**

« Spectacle Vivant en Bretagne nous aide à cheminer dans cette toile immense » « S'ils n'avaient pas été là, on l'aurait peut-être fait quand même mais on aurait beaucoup plus galéré »

- Certains soulignent que ce **rôle d'intermédiaire** s'avère également utile pour les programmeurs : la visibilité proposée par Spectacle Vivant en Bretagne sur les équipes artistiques **peut permettre aux programmeurs de se repérer dans l'hyper choix des créations.**

« Le fait que Spectacle Vivant en Bretagne contacte les programmeurs et parlent des compagnies, ça aide les programmeurs à se repérer, parce qu'ils sont tellement sollicités, parfois ils ne savent plus comment faire le tri »

➔ **Que ce soit dans le choix d'aider financièrement une diffusion, dans la mise en réseau ou l'accompagnement-conseil, l'artistique est au cœur des actions et choix de Spectacle Vivant en Bretagne.**

3. L'expertise de Spectacle Vivant en Bretagne.

L'expertise de Spectacle Vivant en Bretagne est reconnue, et perçue comme résultant d'une connaissance approfondie du terrain.

En premier lieu, les interviewés attribuent à Spectacle Vivant en Bretagne une expertise dans **la recherche de l'adéquation pertinente entre un lieu/une date et un spectacle**. Cette expertise est perçue comme s'appuyant sur **une connaissance approfondie des lieux d'une part, et du travail artistique des équipes d'autre part**.

« Leur expertise c'est une vraie connaissance du terrain et des réalités du secteur. »

« Leur rôle c'est de s'informer, de prendre connaissance de ce qui existe, rencontrer les artistes et s'informer sur leur projet artistique. Ils prennent connaissance des projets des lieux, des identités des lieux, de leur tempérament aussi, ça peut jouer. »

« Ils travaillent à collecter le plus profondément possible ce qui existe du côté des compagnies et du côté des programmateurs, et après ils mettent en relation »

« Ils ont une vision assez juste des choses car ils ont une compréhension approfondie »

1^{er} axe d'expertise : l'artistique

Les équipes interviewées reconnaissent à Spectacle Vivant en Bretagne une grande sensibilité à l'artistique, aspect qu'ils ne retrouvent pas forcément chez d'autres institutionnels.

« Ils ont une vision assez juste des choses car ils ont une compréhension approfondie »

« Leur expertise, déjà c'est de prendre le soin de bien connaître les projets artistiques »

« Ils viennent à toutes nos diffusions, ils nous font des retours sur le spectacle »

« Ils sont vraiment passionnés par la culture, ce ne sont pas des 'fonctionnaires' »

C'est bien l'expertise artistique qui fonde la réflexion stratégique et qui permet à Spectacle Vivant en Bretagne une vision juste et pertinente des affinités entre un lieu et un spectacle.

▪ *La place de l'expertise appliquée à l'artistique dans le périmètre d'action de SVB*

En matière de conseil, Spectacle Vivant en Bretagne est attendu par les équipes sur la diffusion et toutes les questions liées, mais pas sur l'artistique directement.

Les équipes interviewées reconnaissent en effet que Spectacle Vivant en Bretagne a une grande compétence sur l'artistique : capacité à reconnaître et à déceler la qualité artistique même très tôt dans un projet. Néanmoins, **elles ne souhaitent pas d'exercice du rôle de conseil sur leur travail artistique dont elles souhaitent être les seules souveraines**. Certains

entendent volontiers les éventuels points de vue de Spectacle Vivant en Bretagne sur leur travail artistique mais aucune ne souhaite de « conseil » sur cette dimension.

« C'est dur de conseiller sur ce qui fait la sève de la compagnie ; là, je ne suis pas preneuse de conseil »

Par ailleurs, l'étude permet de dire que les équipes accompagnées ont conscience que Spectacle Vivant en Bretagne les aide pour leur qualité artistique et pas pour leur implantation bretonne, cette dernière constituant seulement une condition administrative. Ainsi, l'accompagnement par Spectacle Vivant en Bretagne est vécu par les équipes comme une marque de reconnaissance de leur valeur.

2^{ème} axe d'expertise : la connaissance des lieux

La connaissance approfondie des lieux de diffusion est perçue par les interviewés comme une **spécificité forte et unique de Spectacle Vivant en Bretagne** : elle est au cœur de la réflexion stratégique proposée aux équipes. Ces dernières soulignent avoir particulièrement besoin de ce savoir-faire dans le repérage des lieux de programmation qui peuvent faire levier pour leurs spectacles. Spectacle Vivant en Bretagne est crédité d'une **expertise dans la recherche des meilleures correspondances entre un lieu, un contexte, un type de spectacle et de public, afin de créer les opportunités qui vont faire levier**. Les interviewés apprécient que Spectacle Vivant en Bretagne soit force de proposition sur cet aspect et n'hésite pas à remettre en cause les intentions premières d'une équipe artistique en matière de diffusion.

« La valeur de leur conseil ça passe par le fait qu'ils savent nous dire si tel ou tel événement est bon pour nous ou pas. On avait repéré un appel à projet et en interne on s'était dit que ce serait bien d'y participer. Mais le/la conseiller(ère) Spectacle Vivant en Bretagne nous a dit 'non, ne le faites pas, ce n'est pas pertinent pour vous'. Ils savent exactement où nous on en est. »

L’embrassement de toutes les disciplines : un signe supplémentaire d’expertise

L’expertise de Spectacle Vivant en Bretagne s’exprime aussi à travers le fait d’accompagner **toutes les disciplines et toutes les formes**, y compris les moins visibles et les moins faciles d’accès. Les équipes dans certaines disciplines moins exposées que le théâtre ou la danse (notamment musique de tradition écrite ou orale) se réjouissent tout particulièrement de l’accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne.

« C’est très intéressant pour nous de voir des personnes [de Spectacle Vivant en Bretagne] qui s’intéressent à ce que l’on fait, qui nous défendent, non sans difficulté »

La vocation de Spectacle Vivant en Bretagne à aider toutes les disciplines renforce sa position d’expert artistique et lui confère une certaine autorité.

Enfin, la dimension expérimentale et innovante consolide et légitime le positionnement

Les interviewés attribuent une dimension expérimentale à Spectacle Vivant en Bretagne : la **capacité à tester de nouvelles manières de faire**, l’attitude proactive et ouverte, sont vues comme des spécificités fortes de Spectacle Vivant en Bretagne. Des interviewés saluent également la **faculté de Spectacle Vivant en Bretagne à s’auto-questionner**, à rechercher des solutions inédites pour toujours mieux remplir la mission d’accompagnement.

« Chez Spectacle Vivant en Bretagne il y a une dimension expérimentale : c’est très rare, c’est bien. Ils essaient des choses et ça c’est très précieux »

« On sent qu’ils se posent des questions. Par exemple ils mettent de nouvelles choses en place. Je pense au retour contributif solidaire, c’est tout récent ; je trouve ça très intéressant car cela montre qu’ils évoluent. J’ai vu aussi qu’ils voulaient proposer un prêt à taux zéro pour les compagnies, pour faciliter leur trésorerie. Ça montre qu’aujourd’hui ils sont vraiment en contact avec les compagnies et qu’ils sont du concret, qu’ils mettent un peu les mains dans le cambouis. C’est appréciable. »

L'expertise de Spectacle Vivant en Bretagne peut avoir des revers négatifs en termes d'image auprès des équipes aidées.

L'exercice d'une expertise entraîne des avis affutés, non consensuels et parfois tranchés. Cet aspect a été ponctuellement ressenti par certains interviewés comme une position un peu autoritaire de la part de Spectacle Vivant en Bretagne ; par exemple, certaines décisions d'attribution ou non de l'aide financière ont pu être interprétées comme l'exercice d'un pouvoir et résonner comme un verdict.

« Ils ont un avis qui est très tranché. »

« Il y a un jugement ; je ne sais pas bien comment l'expliquer mais il y a un peu une question de pouvoir ... et de prétention. »

D'autres interviewés soulignent l'exigence très haute de Spectacle Vivant en Bretagne, qui peut l'amener à formuler des **avis parfois ressentis comme acerbes**. Cet aspect de l'expertise conduit certains à se questionner sur le positionnement de Spectacle Vivant en Bretagne : ils déplorent une posture de **pouvoir** qui peut entrer en conflit avec la notion d'accompagnement. Ces points de vue sont toutefois minoritairement exprimés.

« En fait je me pose la question sur ce qu'est Spectacle Vivant en Bretagne : soit Spectacle Vivant en Bretagne est un outil qui accompagne et conseille, un intermédiaire entre les théâtres et les compagnies. Soit Spectacle Vivant en Bretagne est une entité à part entière qui délivre une sorte de subvention, je veux dire par là qu'il y a un petit pouvoir qui se met en place. Je sens une espèce d'entité qui a une certaine force, un certain pouvoir, et en fait il vaut mieux être dans leurs petits papiers. Ils ne sont pas tendres avec certaines compagnies. »

4. La relation entre les équipes et Spectacle Vivant en Bretagne

Une relation avec Spectacle Vivant en Bretagne sous le signe du partenariat sur-mesure.

Les équipes aidées parlent d'une relation très personnalisée qui s'intéresse aux spécificités du ou des projet(s) ; l'approche « sur-mesure » est particulièrement avérée auprès des équipes qui créent des formes variées au sein de la même structure.

*« C'est du sur-mesure, vraiment. Surtout qu'on a des formes très diversifiées »
« Le contact est personnalisé »*

Pour certaines équipes, l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne se vit comme un véritable partenariat qui permet la co-construction.

« C'était une initiative commune. On a défini ensemble que l'Asie était importante par exemple, c'est d'un commun accord, un travail main dans la main avec Spectacle Vivant en Bretagne, une co-construction »

Spectacle Vivant en Bretagne est vu comme un « allié », une partie prenante dans le risque et dans l'envie de concrétiser le potentiel. Dès lors, les interviewés apprécient **l'absence de complaisance** et la réflexion suscitée par le questionnement de Spectacle Vivant en Bretagne.

« On sait que dans l'échange avec les conseillers, ça ne va pas être consensuel. Ils vont vraiment creuser. Ils vont nous dire par exemple : avez-vous pensé à aller à tel endroit ; ils nous questionnent aussi sur où nous en sommes » « Le contact est personnalisé »

D'un point de vue pratique, les interviewés soulignent **la disponibilité et la qualité d'écoute** de Spectacle Vivant en Bretagne, qui permet une relation fondée sur le dialogue. Ces aspects s'expriment aussi dans le suivi assidu du travail des équipes par Spectacle Vivant en Bretagne.

*« Ils sont très disponibles quand on les appelle »
« On a de très bons contacts avec eux, c'est un vrai échange »
« La relation avec eux, je dirais qu'elle est cohérente : ils viennent voir, ils savent où on en est, c'est transparent, cohérent »
« Je dirais qu'on a une très bonne relation ; on est assez en contact avec eux, ils suivent notre travail. »
« Ils sont disponibles quand on les appelle, ils pensent à nous quand on ne leur demande rien, ils viennent voir ce qu'on fait, donc pour moi c'est parfait ! »*

La disponibilité des conseillers et le fait de pouvoir échanger facilement avec Spectacle Vivant en Bretagne vont au-delà de la « qualité de service ». Cela constitue pour les équipes une des pierres angulaires de l'accompagnement et de ses bénéfices pour les équipes : **le sentiment d'être en lien et de ne pas être isolé.**

*« Nous recevoir ; nous répondre au téléphone » « Venir voir le spectacle »
« Il y a un vrai échange, un vrai partage »
« C'est très important d'avoir quelqu'un qui est présent auprès de vous. On ne se sent plus isolé »
« Une relation de suivi, de partenariat. Il y a vraiment un suivi régulier, on les sent à nos côtés »*

L'étude met en évidence que l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne s'exprime aussi à travers **les dimensions informelles de la relation**, aux détours de rencontres professionnelles ou lorsque les conseillers viennent voir les spectacles.

*« On les croise souvent. Ils sont assez accessibles »
« Il y a côté informel, on se croise assez régulièrement, sans que ce soit des rendez-vous, mais on échange à ces occasions-là, ça entretient la relation »*

Un bémol : l'enthousiasme concernant le sentiment de soutien n'est pas homogène selon les interviewés. Si la majorité ressent une relation très suivie dans l'accompagnement, certains se sentent soutenus de façon distendue. En particulier, une compagnie aidée plusieurs fois depuis 2013, ressent que l'accompagnement s'est relâché avec le temps et se questionne sur la cause.

« On se sent moins accompagnés maintenant. Est-ce que c'est parce qu'on n'a pas assez grossi ou trop grossi ? Je ne sais pas »

Une bonne écologie de la relation : une modalité du succès de l'accompagnement

L'étude propose l'hypothèse que les équipes qui retirent le plus de bénéfices de leur accompagnement ont une posture juste vis-à-vis de Spectacle Vivant en Bretagne et une vision claire des rôles respectifs.

En particulier, ces équipes ont compris que Spectacle Vivant en Bretagne apporte une impulsion mais qu'il revient pleinement à l'équipe de s'approprier les moyens mis à sa disposition et de saisir les opportunités offertes.

« Avignon a été le premier levier, puis derrière, on a travaillé d'arrache-pied »

« Les effets ne sont pas automatiques mais disons que c'est une impulsion : à charge pour nous de marquer les essais. L'aide Spectacle Vivant en Bretagne, ce n'est pas du tout une garantie ; les professionnels sont là, alors qu'ils ne se seraient pas déplacés en Bretagne, mais après tout reste à faire »

A contrario, les « déçus » de l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne attendent une proactivité encore plus forte de la part de Spectacle Vivant en Bretagne avec un rôle d'agent, ou peuvent avoir tendance à une vision systématique de l'aide financière.

Au contraire dans les bonnes pratiques, la sollicitation de Spectacle Vivant en Bretagne pour l'aide financière est abordée par les équipes comme devant être ponctuelle et ciblée, certainement pas systématique.

« Ça a été des aides ponctuelles à des moments particuliers de la compagnie, des dates importantes où il fallait être. Nous on demande des aides quand on en a besoin, on ne les demande pas systématiquement. Je ne me vois pas demander de l'aide si on n'en a pas besoin. »

➡ La relation de Spectacle Vivant en Bretagne avec les équipes et inversement, constitue une modalité importante du succès de l'accompagnement et de l'importance de ses impacts. Le « mode d'emploi » de la relation est pour l'instant implicite et tacite.

BILAN INTERMÉDIAIRE

<p>La perception de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne par les équipes aidées souligne les spécificités suivantes :</p>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Une forte expertise artistique (plus marquée que dans d'autres institutions du secteur culturel), qui permet d'entrer en résonance avec les équipes de manière approfondie et qui constitue la pierre angulaire de l'efficacité dans les actions de conseil à la diffusion et de mise en réseau.	<ul style="list-style-type: none">▪ Un dynamisme, une capacité à expérimenter et à innover : ces aspects sont perçus comme distinguant Spectacle Vivant en Bretagne des autres institutions du secteur.
<p>Une valeur ajoutée qui réside dans l'<u>engagement</u> :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ un investissement global dont l'aide financière n'est qu'une des formes de concrétisation➤ une action investie par l'ambition d'offrir une visibilité aux spectacles à la mesure de leur qualité artistique et du potentiel perçus. <p><i>« Ils nous soutiennent parce qu'ils aiment notre travail : ils apprécient assez pour penser que c'est important de soutenir. Ils voient les projets, s'ils sentent qu'il y a quelque chose de spécifique et qu'ils voient qu'on n'a pas la visibilité à la mesure de ce qu'on peut apporter, c'est là qu'ils sentent leur mission »</i></p>	

PARTIE II – ÉVALUATION DES IMPACTS DE L'AIDE DE SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE

Les impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne dépassent le cadre de la diffusion stricto-sensu mais la favorisent pleinement à long terme, par un faisceau de points de renforcement. Toutes les équipes interviewées lors de l'étude expriment le constat d'impacts indiscutables de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne, toutefois dans des expressions très diverses, à des niveaux différents et dans une temporalité variable.

1. Un effet levier en termes de développement la diffusion : nouveaux contrats

- **L'impact sur le développement de la diffusion stricto-sensu est manifeste pour une majorité d'équipes interviewées**, qui suite à une diffusion aidée ou à une mise en visibilité sur un salon/événement obtiennent assez rapidement (+/- 18 mois) de nouvelles représentations pour le spectacle aidé (ou plus minoritairement des co-productions) grâce aux professionnels présents dans la totalité des cas observés et qui sont en majorité des nouveaux contacts. Pour certains la diffusion aidée porte ses fruits à plus long terme (2 ans, 3 ans), le temps de tisser les liens avec les contacts présents à la date aidée.

« Il y a eu des spectacles de vendus là, on a eu des dates »

« Ça nous a permis un très gros partenariat avec un théâtre qu'on avait rencontré à Rencontres à l'Ouest et qui a programmé tous nos spectacles. Il est co-producteur, il y a un vrai dialogue artistique, un accompagnement »

« Le fait de pouvoir être allés à Paris, pour une compagnie c'est un vrai plus, c'est très très important : ça permet de concentrer un maximum de programmeurs de la région parisienne, sinon ils ont du mal à se déplacer ; il y avait une centaine de programmeurs, on a eu de la presse nationale »

En termes de type de lieux, quelle que soit la discipline, les diffusions aidées ont débouché sur des nouvelles représentations en majorité dans des festivals. Ensuite, la répartition des nouvelles représentations entre les scènes labellisées, conventionnées ou les théâtres de ville est équivalente dans le cas des équipes interviewées pour l'étude.

- Pour ceux qui parviennent à **entretenir une fidélité avec les programmeurs** rencontrés à une diffusion aidée, les effets de l'impact ont un écho durable. Les achats peuvent arriver quelques années après pour le spectacle ou pour une autre création.

« Parfois on peut poser un jalon et il y a un effet seulement après 2 ou 3 ans »

« Les impacts ne sont pas forcément directs : on a des gens avec qui on est en contact depuis 2 ans ; ce sont des partenaires : des gens qui ont confirmé le fait qu'ils avaient envie d'aider au montage de la prochaine création. Mais c'est sur le moyen terme, pas immédiat. »

« Le fait d'être à Paris, c'est certain qu'on a des professionnels plus larges et il y a une écoute, une curiosité pour la compagnie qui porte ses fruits, pas forcément immédiatement ni sur ce spectacle, mais ça a pu être des dates sur la saison prochaine ou sur un autre spectacle »

« La prochaine grosse création aura lieu en 2018-2019 : on sait qu'on va solliciter ces gens qui étaient venus à la diffusion aidée par Spectacle Vivant en Bretagne »

- Pour les bureaux de production spécifiquement, l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne à travers les show cases permet de donner une visibilité à des groupes auprès de contacts qui n'ont pas l'habitude de venir aux show case sans l'impulsion de Spectacle Vivant en Bretagne. L'effet de visibilité peut mettre du temps à se concrétiser en contrat mais le **gain de notoriété indispensable à la diffusion est perçu comme étant directement imputable au show case.**

« Ça n'a pas directement d'impact tout de suite mais ça permet à nos groupes de gagner en notoriété, les locaux sur la tournée hors-Bretagne ont apprécié, ça permet une meilleure identification du groupe »

La visibilité sur un groupe attise aussi la curiosité des programmeurs présents au show case vers les autres groupes du bureau de production. L'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne a donc un effet bénéfique pour l'ensemble des groupes diffusés par le bureau de production.

« Même si certaines salles n'ont pas repris directement le spectacle qui avait été aidé, ils nous ont recommandé des concerts pour d'autres artistes. Ça nous a fait avancer la structure et ça a été l'occasion de développer d'autres groupes. Donc la structure en profite aussi, ça favorise une connaissance de notre catalogue, entre guillemets »

2. Des impacts directs sur la couverture médiatique

La couverture médiatique de la diffusion soutenue renforce l'arsenal de l'équipe pour œuvrer à la diffusion future du spectacle ou même d'autres créations.

- L'aide de Spectacle Vivant en Bretagne a servi pour certaines équipes de s'octroyer les services d'un(e) **attaché(e) de presse** lors d'une diffusion stratégique, avec plusieurs types d'impacts :
 - **un impact direct en termes de retombées médiatiques**, avec des articles qui créent un écho et donc un gain de visibilité et de notoriété ;

« L'aide de Spectacle Vivant en Bretagne nous a servi à travailler avec une attachée de presse, dès les premières dates du spectacle, avant même la date aidée. Clairement, l'aide a servi à payer la facture de l'attachée de presse et si on n'a pas eu l'aide, on n'aurait pas opté pour ses services. Et grâce à son travail effectivement on a eu des articles dans des journaux nationaux : une dizaine d'articles en tout et cinq en presse nationale ; au niveau local on en eu aussi bien sûr mais c'est plus facile. »

« Il y a des journalistes que l'on n'aurait pas eus sans le travail de l'attachée de presse, c'est sûr. Il y a quelque chose qui s'est passé grâce à Spectacle Vivant en Bretagne c'est certain ».

- **un impact en termes de signe de crédibilité envoyé au secteur** : les critiques de certaines plumes sont particulièrement écoutées et sont importantes pour légitimer le travail des équipes aux yeux des programmeurs. Les équipes utilisent les articles de presse comme un argument dans leurs échanges avec les lieux.

« Quand on parle aux programmeurs et qu'on dit que tel journaliste reconnu a beaucoup aimé la pièce, qu'on cite des phrases de son article,... oui ça aide. Le programmeur ne va pas reconnaître directement que ça l'aide à prendre sa décision mais le fait est que ça joue certainement »

- **un impact sur le contenu de la communication** post-diffusion aidée, qui peut alors s'appuyer sur la recommandation des titres qui ont parlé du spectacle (e.g. mise en exergue de phrases clés valorisantes pour le spectacle).

« Les articles, ça nous fait aussi de la matière pour notre communication : quand on fait des emails d'invitation par exemple, on se sert des petites phrases des articles, c'est toujours agréable »

- **un impact sur la visibilité à long terme** car l'équipe devient présente à l'esprit de certains journalistes, qui viennent voir les créations suivantes.

« Suite à cette diffusion, un journaliste qui a fait un bon article sur la pièce et surtout ensuite il est revenu voir le nouveau spectacle. »

- Dans certains cas, l'équipe bénéficie indirectement de retombées médiatiques autour de sa diffusion aidée lorsque **le lieu affecte lui-même un service de presse.**

« Le théâtre qui nous a accueilli avait missionné un service de presse. On s'est posé la question de l'intérêt de prendre un attaché de presse sur cet événement. On a préféré mettre les moyens internes –venue de la directrice de production et de la directrice administrative, parce qu'on savait qu'il y allait avoir pas mal de relais par le lieu »

3. Les impacts réciproques du jeu géographique

Les diffusions hors-Bretagne et à l'international renforcent aussi les diffusions en Bretagne et en France.

Hors-Bretagne <-> Bretagne

- Plusieurs interviewés soulignent l'impact de l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne en termes d'**accélération de la sortie de la Bretagne** : grâce à la visibilité par des programmeurs non bretons des diffusions aidées hors Bretagne.

« Le fait d'être à Paris, c'est certain qu'on a des professionnels plus larges et il y a une écoute, une curiosité pour la compagnie »

« De manière très concrète, ça va un peu plus vite pour être diffusé d'une région à l'autre quand il y a l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne. Parce qu'ils sont en réseau, ils parlent à leurs collègues des autres agences dans d'autres régions. »

« Tout l'enjeu pour nous qui sommes en Bretagne c'est de rencontrer des pros non bretons ; si on n'est pas à Avignon pour montrer le spectacle, les programmeurs ne se déplacent pas à Rennes »

- Un spectacle aidé en dehors de Bretagne, en particulier à Paris, a souvent pour effet de **renforcer la diffusion en Bretagne** car des programmeurs bretons peuvent être sensibles à cette « caution parisienne ». Il peut notamment **faciliter le changement d'échelle** en termes de type de lieu.

« Certains programmeurs bretons ont envie de nous avoir après avoir vu qu'on a joué à Paris. Finalement jouer hors de Bretagne nous aide aussi en local »

« On joue aussi plus en Bretagne après avoir joué à Paris, sur des scènes je dirais plus importantes, où on n'avait pas joué avant »

Cet impact sur la diffusion en Bretagne est important du point de vue des compagnies conventionnées : indirectement, Spectacle Vivant en Bretagne les aide à remplir leur cahier des charges.

International <-> France

- L'aide de Spectacle Vivant en Bretagne constitue pour plusieurs équipes ayant une vocation internationale, la **condition sine qua non de se produire à l'étranger**. Cette occasion pour les équipes de mettre un pied sur les scènes étrangères leur permet d'envisager une assise à un niveau européen / international et projeter leur existence au-delà du contexte franco-français. Une équipe a pu, à la suite d'une diffusion aidée à l'international, créer un autre spectacle à l'étranger.

« On a pu jouer dans un festival étranger (Europe), ça a été la première occasion d'être présenté à l'étranger. Ça a permis de positionner le spectacle, qui avait été joué plusieurs fois en France, ça lui a donné une envergure internationale »

« Sur ce festival à l'étranger, je ne suis pas sûr qu'on aurait pu y aller sans l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne, c'est même sûr que non »

« Ça a permis en plus de créer une pièce à l'étranger, ce qui est mieux que de rester franco-français »

- une diffusion aidée à l'**international produit aussi des effets sur la vie de l'équipe et du spectacle en France** :
 - un impact **en termes d'image** : une date aidée à l'international modifie l'image d'une compagnie en lui donne une envergure déterritorialisée.

« Ça nous a permis de ne pas avoir l'image de français qui jouent en France pour des français »

« Nous ça nous a beaucoup aidés car on a été dans un festival international. Ça encourage ensuite les lieux à nous engager car ça prouve notre position internationale, ça nous valorise »

- un impact **en termes de liens avec les programmeurs français** qui s'étaient déplacés sur la diffusion aidée dans un festival international.

« Il y a des organisateurs français qui sont venus, et qui n'auraient pas vu le spectacle sinon. Et ça nous a permis d'aller dans une autre région, je pense pas qu'on aurait pu autrement. »

« Cette date aidée, c'était une parmi les 10 dates. Elle n'était pas plus importante d'une autre, elle a juste permis de créer une date à l'étranger, ça nous place différemment »

La complémentarité Spectacle Vivant en Bretagne – Institut Français

Sur l'international, les équipes qui ont pu bénéficier d'une aide de l'Institut Français soulignent l'intérêt d'être accompagné par les deux structures conjointement :

- les interviewés perçoivent qu'il existe une communication entre l'Institut Français et Spectacle Vivant en Bretagne ;
- la coopération entre l'Institut Français et Spectacle Vivant en Bretagne est perçue comme un signe de la volonté de Spectacle Vivant en Bretagne d'être vraiment au cœur de sa mission d'aide à la diffusion ;
- enfin pour la compagnie, bénéficier de ces deux paroles permet une valorisation supplémentaire et contribue encore mieux au repérage du spectacle et de la compagnie.

« J'ai l'impression qu'ils se parlent. Avoir un deuxième soutien c'est une valorisation supplémentaire »

« Ça montre que Spectacle Vivant en Bretagne est vraiment impliqué dans la diffusion, qu'ils sont au cœur de ce sujet »

4. Des impacts sur l'approche stratégique de la diffusion.

Les échanges avec Spectacle Vivant en Bretagne autour de la réflexion sur un projet de diffusion permet aux équipes d'**amorcer ou d'intensifier une approche plus stratégique ou plus ambitieuse de leur diffusion**. La quasi-totalité des équipes interviewées lors de l'évaluation ont spontanément évoqué cette dimension des impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne.

« Ça a joué sur la manière que l'on avait nous de travailler en interne. Tous les 4-5 ans on définit les grands axes qu'on a envie de mettre en place. Et sur la diffusion c'est vraiment qu'on y avait réfléchi mais après le premier rendez-vous avec Spectacle Vivant en Bretagne on s'est dit qu'en termes de diffusion il faudrait qu'on ait des envies, des rêves, de pousser plus loin. On avait une vision sur la diffusion qui était raisonnée et on l'a amenée vers quelque chose de plus fantasmé, et on a été entendu chez Spectacle Vivant en Bretagne dans ce souhait »

« L'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne nous a incité à travailler davantage la diffusion, sur un mode plus stratégique si on peut dire »

☞ La sensibilisation des équipes à la réflexion stratégique sur la diffusion constitue un point crucial des impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne : **elle (re)met les questions de diffusion au centre des préoccupations et des efforts des équipes artistiques**. Indirectement, Spectacle Vivant en Bretagne donne ainsi aux équipes accompagnées des moyens de mieux se diffuser, ce qui s'avère **profitable et pérenne au-delà des représentations aidées ponctuellement**.

« On avait déjà mis en place une stratégie de diffusion mais à force d'échanger avec eux on a acquis une autre expérience, ça nous a permis d'ouvrir notre point de vue sur la diffusion, de tenter d'autres choses, et pour certaines ça a bien fonctionné »

Il est important de souligner que les impacts dans l'approche de la diffusion par les équipes ne sont pas réductibles à l'application des conseils de Spectacle Vivant en Bretagne : plusieurs interviewés insistent sur leur souveraineté dans l'exercice d'incorporation des contributions de Spectacle Vivant en Bretagne à leurs propres manières de faire.

*« Concernant leurs conseils sur la stratégie de diffusion : on entend ce qu'ils disent, mais on ne prend pas tout au pied de la lettre. On a beaucoup entendu de phrases définitives sur ce qu'il fallait faire ou ne pas faire. **On écoute, on prend et après on fait notre cuisine avec nos contraintes et notre façon de faire à nous**. Parfois on trouve que ce n'est pas pertinent. On privilégie quand même au final notre vision à nous, notre connaissance de notre terrain, c'est normal. »*

5. Des renforcements multiples à l'échelle interne.

L'étude a permis d'observer que pour de très nombreuses équipes aidées, l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne a produit un renforcement interne important touchant aussi bien au projet, à l'identité, aux choix stratégiques, à la professionnalisation, et parfois même au vécu du métier et à la motivation.

- L'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne peut avoir pour effet d'amener l'équipe artistique à **réinterroger sa structuration, son projet, son identité**, son travail artistique, et le cas échéant les préciser et les renforcer.

« Spectacle Vivant en Bretagne nous a apporté quand même une sensibilisation à la nécessité de savoir bien identifier ce qu'était notre compagnie, ses spécificités ; ils trouvaient qu'on n'avait pas assez de visibilité donc ils nous ont incité à clarifier ça »

- Pour l'une des compagnies interviewées, la diffusion aidée a été l'occasion d'expérimenter certaines contraintes (e.g. travailler avec une équipe technique externe), ce qui leur a permis de **renforcer leur capacité à faire les bons choix** en sachant comment ils souhaitaient ou non travailler à l'avenir.

« L'économie de cet événement était difficile. On a fait le choix de ne pas emmener nos équipes techniques et de travailler avec celle du lieu qui nous accueillait. Mais ça été une énorme fragilité pour nous ; il y a eu des ratages, des top sons ou des top lumière qui ne sont pas partis. Ça nous a permis d'affirmer qu'on ne fera plus cela et qu'on a besoin d'être en équipe, quitte à prendre un risque économique »

- Pour l'une des compagnies interviewées, la diffusion aidée a eu un impact précieux en termes de **redynamisation d'une équipe en perte de vitesse**.

« La diffusion aidée est arrivée à un moment où la compagnie était en perte de vitesse. Ça a relancé la machine pour la structure. Ça a dynamisé le cycle de travail. On était un peu abattus et on a eu la motivation d'aller sur des projets ambitieux. Ça a relancé l'équipe et aussi l'artistique parce que cette visibilité nous a permis de constater que notre travail était reconnu »

« Cette date aidée en milieu de parcours, a renforcé l'équipe et la création. »

- L'accompagnement autour d'une diffusion ou plusieurs diffusions aidées permet aux équipes artistiques de **capitaliser sur les enseignements de ces expériences et sur les conseils** de Spectacle Vivant en Bretagne : un impact en termes d'acquisition d'un savoir-faire qui pourra s'exercer sur le long terme.

Pour beaucoup d'équipes interviewées en effet, bénéficier de l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne une première fois crée **un avant et un après dans l'histoire de l'équipe** : parce que la destinée du spectacle s'en trouve modifiée et parce que la rencontre avec Spectacle Vivant en Bretagne est vécue comme fondatrice pour la suite.

« C'est quelque chose qui compte dans l'histoire de la compagnie »

« On reçoit toujours des mails pour les salons, des infos, etc. On reste dans leur actualité. C'est important. Et il faut aussi qu'ils restent dans notre activité »

« Spectacle Vivant en Bretagne fait partie du paysage maintenant pour nous : on l'a connu une première fois et maintenant c'est totalement intégré »

- Plusieurs compagnies ont souligné que l'accompagnement de Spectacle Vivant en Bretagne s'était **aussi exercé aussi sur les aspects sociaux**, avec pour certains des implications directes en termes de choix du type de contrat pour les artistes.

« On a eu des échanges avec eux sur des aspects techniques comme les montants minima de la convention collective (...) On s'était posé la question par exemple de payer en cachets ou bien que ce soit mensualisé. Ils ont été très clairs sur leur recommandation sur les cachets »

6. Des impacts sur la crédibilité auprès d'autres institutionnels.

Plusieurs équipes aidées soulignent des impacts directs d'une diffusion aidée par Spectacle Vivant en Bretagne en termes de gain de légitimité (outre la visibilité) auprès des autres institutionnels de la culture.

« La DGCA c'est important pour eux, c'est quelque chose qui aboutit, qui concrétise le spectacle, des dates à Paris c'est très très bien »

« Ça a joué de manière indirecte : la région et la DRAC sont plus attentifs, je pense que ça a joué. Parce qu'ils sont sensibles au fait qu'on est inscrits sur le territoire. Ils voient qu'on est capable de solliciter plusieurs échelles de partenaires, ils voient qu'on fait partie du tissu »

« Ce n'est pas de la fierté, mais de la légitimité, ça nous légitime »

7. Une aide qui s'inscrit dans l'articulation avec d'autres soutiens.

L'impact de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne ne peut se mesurer sans prendre en compte le fait qu'elle s'inscrit dans une **combinaison de plusieurs soutiens** reçus par les équipes à différents stades du spectacle : DRAC, département, ville, Institut français, Spedidam.

Les équipes ont bien conscience que, contrairement à d'autres soutiens, l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne ne peut être affectée qu'à la diffusion ; pour autant sur une diffusion aidée, d'autres soutiens peuvent venir s'ajouter à l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne. Au final, l'impact résultant de ces soutiens combinés est global ; **la vraie spécificité de Spectacle Vivant en Bretagne sur la diffusion est bien sa valeur ajoutée d'accompagnement : un conseil qualitatif pour maximiser l'apport quantitatif qui peut être multi-source.**

« On a eu l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne et on a complété avec l'aide de la Ville de Paris. Les deux montants étaient quasiment les mêmes »

« Là on vient de rencontrer l'Institut Français, qui aide les compagnies françaises à sortir de France ; ils connaissent bien les réseaux internationaux, on a été aidés pour des dates à l'étranger »

« Tous les ans on a des aides de la région, du département et de la ville ; ce sont des aides au fonctionnement et on est libre de les utiliser comme on veut. C'est précieux. Après il y a aussi la DRAC, pour la création. Et l'Institut Français quand il y a des représentations à l'étranger. Spectacle Vivant en Bretagne c'est vraiment ciblé sur la diffusion. On utilise aussi une partie des autres aides pour la diffusion, mais Spectacle Vivant en Bretagne on sait que c'est vraiment pour la diffusion. Toutes ces aides sont très complémentaires. Il y a aussi la Spedidam qui peut parfois payer une partie du salaire des comédiens »

Une des illustrations de l'effet combiné des différents soutiens et accompagnements disponibles est le fait que **certaines équipes artistiques travaillent les réseaux (exemple : le réseau des scènes du Grand-Ouest) où sont présents des prescripteurs pour leur spectacle,** lieux qui vont ensuite solliciter Spectacle Vivant en Bretagne pour les accueillir.

« Le PCGO regroupe plein de directeurs de scènes conventionnées, il y a des salles de tailles différentes. Si au PCGO on parle de nos spectacles, ça donne envie suite aux théâtres de travailler avec nous et du coup ils font la demande à Spectacle Vivant en Bretagne »

8. Aspects sur lesquels aucun impact n'a été observé.

Lors de la conception de l'étude, certaines questions avaient été soulevées comme un impact éventuel de l'aide sur **l'obtention d'autres ressources financières ou sur l'évolution du prix de cession** : sur ces deux points, aucun impact n'a été observé auprès des équipes interviewées en assisté sur ce point.

« Non, par contre ça n'a pas apporté d'autres ressources. »

« Non, ça ne nous a pas permis d'obtenir d'autres ressources financières »

Focus sur le statut du marqueur « Spectacle Vivant en Bretagne »

Spectacle Vivant en Bretagne n'est pas perçu comme un « label » à proprement parlé : à ce jour, il n'indique pas clairement une notion de distinction sur des critères univoques et connus de tous.

« Idéalement, un label doit avoir pour effet que les gens se disent c'est bien d'avoir ce logo [label], parce que je peux identifier ce qu'ils aiment et le niveau de qualité exigé, et je voudrais être reconnu par ces gens-là. Avec Spectacle Vivant en Bretagne, on ne sait pas exactement ce qu'ils aiment... »

Les interviewés ont en effet du mal à définir le statut de ce marqueur, mais ils lui attribuent un **rôle bénéfique sur plusieurs plans** :

- **un marqueur de légitimité, de qualité, de reconnaissance** qui joue favorablement pour les équipes aux yeux des programmeurs.

« Dans toute notre communication, on les cite, comme nos autres partenaires, la région, etc. » « Ce n'est pas vraiment un label comme le ministère de la culture par exemple. Mais quand je contacte les lieux, je ne manque pas de leur dire que je suis accompagné par Spectacle Vivant en Bretagne. Ça veut dire qu'on fait quand même partie des artistes repérés et reconnus par Spectacle Vivant en Bretagne »

- **un argument commercial** : un spectacle aidé par Spectacle Vivant en Bretagne via une structure signifie pour le lieu démarché qu'il pourrait lui aussi être aidé pour recevoir la compagnie.

« Ça veut dire pour les lieux qu'ils peuvent avoir une aide »

« Leur parler de Spectacle Vivant en Bretagne, c'est plus pour leur dire 'voilà, ça vous coûtera peut-être moins cher que ce que vous pensez' »

- **un signe valorisant** qui montre que la compagnie est inscrite dans le réseau culturel et institutionnel.

« Spectacle Vivant en Bretagne, c'est un indicateur, pas de qualité, mais comme il faut être présent dans les réseaux, ça montre qu'on y est »

→ Le « **marqueur Spectacle Vivant en Bretagne, notamment sous la forme d'un logo apposé dans les communications, a un impact positif par effet d'accumulation** avec d'autres marqueurs, moins s'il est seul.

« Je ne ressens pas d'effet lié au fait de mettre le logo Spectacle Vivant en Bretagne, pas plus qu'un autre en fait. Mais ça valorise le spectacle de voir qu'il y a plusieurs partenaires. »

À noter que certains interviewés perçoivent et soulignent l'intérêt que peut avoir Spectacle Vivant en Bretagne à se rendre visible à travers les spectacles aidés, avec un risque perçu par certains que l'outil finisse par ne servir que lui-même, nourrissant une certaine uniformisation (ces points de vue ont été exprimés de façon minoritaire).

« Leur rôle c'est d'aider pour la promotion et aussi pour que ce soit visible pour eux »

« Quand ils apposent leur logo sur un spectacle dans un grand théâtre ou une scène nationale, bien sûr ça les valorise »

« L'outil ne sert que lui-même, il faut être vu. Le risque c'est une uniformisation de la culture car quand on multiplie ce genre d'aide, ... »

BILAN INTERMÉDIAIRE

Les impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne sont multiples et produisent des effets à de nombreux niveaux différents : obtention de nouveaux contrats, retombées médiatiques, changements d'échelle, consolidation de la diffusion *hors*-Bretagne mais aussi *en* Bretagne, constitution d'un réseau, renforcement interne de l'équipe (projet, identité, artistique, stratégie, structuration, aspect sociaux), visibilité et crédibilité accrue auprès des acteurs du secteur.

Même s'ils ne sont pas toujours spectaculaires ni immédiats si l'on considère un aspect donné, la multiplicité des points d'effets crée un faisceau de conditions favorables pour la diffusion d'un spectacle / d'une équipe. Si une partie importante des impacts prend effet sur le long terme, ils n'en sont pas moins profonds surtout lorsqu'ils impactent structurellement l'approche et les manières de faire des équipes accompagnées.

Enfin, si les impacts de l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne ne sont pas isolables au sens strict (combinaison avec les soutiens d'autres institutions), il n'en reste pas moins que dans ce contexte d'aides multi-sources, Spectacle Vivant en Bretagne a pour spécificité de savoir donner plus de force à son soutien financier (et du même coup aux autres) par sa valeur ajoutée d'accompagnement-conseil qualitatif.

PARTIE III – LES BONNES PRATIQUES QUI MAXIMISENT LES IMPACTS DE L'AIDE

La diversité des expériences remontées auprès des équipes aidées lors de l'étude permet de repérer les bonnes pratiques et les conditions d'efficience de l'aide.

L'accompagnement semble bien fonctionner et les impacts s'en trouvent maximisés...

- **quand l'aide financière de Spectacle Vivant en Bretagne intervient comme le coup de pouce indispensable** sur un projet de diffusion bien réfléchi et choisi stratégiquement par l'équipe (notamment pour les équipes non-conventionnées pour qui le risque est encore plus crucial).

« On voulait jouer à Paris parce qu'on savait que ce serait un bon levier. On a dit au théâtre (on les connaissait) qu'on aimerait pouvoir jouer à Paris. Et sans l'aide de Spectacle Vivant en Bretagne, c'est certain qu'on n'aurait pas pu. On n'est pas conventionnés et on fonctionne uniquement en fonds propres ; 15 jours à Paris c'était un risque financier énorme, on n'a aucune marge, il y avait quelque chose de l'ordre de la « mise », on a misé sur le fait que ça allait aider les autres dates. Donc on a choisi d'y aller et solliciter l'aide »

- **quand le projet est préparé relativement longtemps en amont de la date de diffusion aidée** ; les équipes, notamment les plus jeunes, peuvent alors mieux s'organiser pour tirer profit de la date aidée en mettant en place toutes les conditions favorables (en termes de communication notamment).

« On demande l'aide toujours très en amont des dates ; on essaie de construire une stratégie de diffusion » « Je connaissais des compagnies qu'ils avaient aidées et j'en ai parlé avec elles » « On a pris contact avec eux bien avant la première diffusion »

- **quand il y a des actions de la part de l'équipe après la diffusion aidée pour consolider l'exploitation de cette opportunité** ; en particulier, quand les contacts initiés par Spectacle Vivant en Bretagne sont bien entretenus par l'équipe aidée et permettent alors de créer un lien fort avec les professionnels. Ces contacts pouvant être réactivés pour la diffusion des créations des saisons suivantes.

« Si on n'avait fait que cette date-là et rien derrière, il ne se serait rien passé »

« La diffusion aidée a permis des mises en lien, et ça nous a permis de revoir beaucoup de gens. On a pu reprendre contact avec eux. Certains nous ont dit 'je veux suivre votre travail, tenez-moi au courant'. C'est difficile à quantifier mais ça réapparaît sur le moyen terme »

- **quand l'équipe parvient à être mise en visibilité sur plusieurs événements coup sur coup et complémentaires, pour créer une combinaison favorable** (exemple : *Rencontres à l'Ouest* + un festival majeur ou une occasion privilégiée de contact avec des professionnels).

« Ça a été l'action conjuguée des Rencontres à l'Ouest dont Spectacle Vivant en Bretagne était partenaire et lors desquelles on avait été sélectionnés, plus Avignon. Ça a été une bonne combinaison qui nous a permis de rencontrer des pros non bretons »

« Aux Rencontres à l'Ouest, on a parlé d'un futur spectacle en production et il y a avait trois ou quatre pros de régions différentes. Ils ont été interpellés par l'intervention de notre metteur en scène, puis on leur en a reparlé autour d'un café. Et là, c'est fantastique comme effet levier. Ça leur a donné envie. Dans des conditions pareilles, la première chose dont ils avaient envie c'était de voir le spectacle »

- **concernant les salons d'artistes, quelques prérequis semblent importants pour retirer tout le potentiel d'impact pour la diffusion d'un spectacle :**
 - que le positionnement du salon soit pleinement pertinent par rapport à la discipline ;
 - qu'il soit en phase avec les pratiques et l'état d'esprit de la compagnie en matière de conditions de rencontres des professionnels (*point de vue des interviewés*) ;
 - que l'équipe participante soit structurée pour tirer parti d'une telle manifestation, en particulier qu'une personne soit préposée à la diffusion et à la recherche de partenariats.

« J'étais allé dans un salon d'artiste il y a 7 ou 8 ans mais je me suis rendu compte que ce n'était pas l'endroit où les choses se passent, pour nous en tout cas. Ce n'est pas l'endroit où je peux voir mes diffuseurs, c'était un salon très business de mon point de vue. Et puis on n'était pas structuré pour. Mais là j'en reviens car j'ai une personne qui entre dans la compagnie qui va être présente sur ce salon. Donc j'ai dit pourquoi pas, on tente le coup ! »

- **quand l'équipe artistique réussit à s'approprier les conseils de Spectacle Vivant en Bretagne tout en les réinterrogeant à l'aulne de son identité, de ses propres manières de faire et intuitions, et en les adaptant à ses contraintes de terrain.**

PARTIE IV- QUELQUES POINTS DE VIGILANCE ET DE QUESTIONNEMENT

L'étude a été l'occasion d'identifier quelques points de tension, exprimés spontanément par les interviewés, de façon ponctuelle mais assez répartie parmi les interviewés.

☐ Le manque d'explicitation.

De nombreuses équipes expriment leur perception d'une **complexité et d'un manque de lisibilité des critères de choix** pour aider ou non un spectacle ou une équipe. Il faut bien noter que **ce n'est pas un manque de transparence qui est reproché mais bien un déficit d'explicitation dans la communication.**

« Il y a un manque d'éclaircissement sur les vrais critères » « C'est très compliqué toutes les conditions à remplir, on est beaucoup à ne pas comprendre ! »

« C'est quand même un peu nébuleux... il y a un côté on discute au détour d'un couloir, on a des informations pas officielles,... pour avoir discuté avec d'autres compagnies, on n'est pas les seuls à l'avoir ressenti. Notamment sur leurs critères d'attribution d'aide... C'est très flou, très compliqué »

« On ne sait pas exactement sur quoi porte leur appréciation : est-ce qu'ils aiment ? est-ce qu'ils reconnaissent la qualité ? est-ce que cela porte sur la compagnie, ou bien le spectacle ? On ne sait pas précisément ce qu'ils aiment et ce qu'ils ont envie de défendre »

« On est loin d'être les seuls à se retrouver perplexes devant leurs choix »»

« Si Spectacle Vivant en Bretagne est un label, je ne sais pas quels sont leurs goûts » « Il faudrait qu'ils clarifient sur quels critères ils accompagnent, pour quelle raison »

« Il faut vraiment qu'ils soient transparents ; j'ai le sentiment d'un peu de manque de transparence. Mais ce n'est pas de leur fait, car ils font énormément de choses et ils n'ont peut-être pas le temps de communiquer sur tout »

« Ils sont très attachés à la transparence. On le voit bien leur organisation, dans les différentes instances, la commission d'attribution des aides : ils font vraiment attention à cette notion de transparence vis-à-vis de l'extérieur. C'est une bonne chose. C'est rassurant, car ils distribuent de l'argent public. »

☐ L'affinage vs la complexification.

Plusieurs interviewés perçoivent et saluent la volonté de Spectacle Vivant en Bretagne d'affiner constamment sa mission mais déplorent que cet affinage se traduise en partie par une complexification.

« Ils sont très exigeants dans leur mission, très pointus, et très pointilleux. Mais du coup ils complexifient »

❑ Le contact avec la réalité du terrain.

Certaines compagnies constatent une déconnection des institutionnels face à la réalité des contraintes et de la vie d'une compagnie. Cet aspect n'est pas propre à Spectacle Vivant en Bretagne mais trouve des expressions dans certains endroits de son accompagnement.

« Ils sont bien mais parfois un peu déconnectés de la réalité d'une compagnie ; parfois on n'est pas forcément d'accord avec eux car ils n'ont pas en tête certaines de nos contraintes (...) parfois ils ne se rendent pas compte, ils sont à des lustres ! Mais ce n'est pas qu'eux : personne ne réalise vraiment ce que c'est que la réalité d'une compagnie »

« Ils ont vu qu'on n'était pas assez payés donc ils nous ont demandé de faire un rattrapage, mais le problème, on ne pouvait pas se payer plus. Ils nous ont demandé de tout repayer ; c'était une obligation pour recevoir l'aide. Du coup on a creusé un trou (pas énorme, qu'on va combler à terme). Donc en théorie c'est louable mais c'est bien la preuve qu'ils sont déconnectés. Sur ce point-là, ça aurait été bien d'en discuter avec eux. »

Pourtant, certaines initiatives comme le prêt à taux zéro (cité spontanément par quelques-uns) sont perçues comme un vrai témoignage de la proximité de Spectacle Vivant en Bretagne avec le quotidien des compagnies.

❑ La temporalité des demandes d'aides / attente de flexibilité.

Certains interviewés constatent une temporalité parfois décalée avec celle du terrain et attendent une flexibilité/réactivité plus importante.

« Ce que j'attendrais dans l'idéal, c'est encore plus de flexibilité pour nous accompagner. Ils sont plutôt sur 8 mois – 1 an alors que nous on a plutôt des besoins à 3-4 mois »

« Encore plus de réactivité, même si je sais qu'ils en font déjà énormément ; sur l'aide à la diffusion essayer de ne pas coller au schéma classique du un an à l'avance et passé ce temps-là il n'y a plus de commission ou il n'y a plus d'argent ».

« On a parfois des sollicitations de dernière minute, et une fois, tout de suite je les ai contactés pour savoir s'il y avait la possibilité d'avoir un accompagnement mais ils ont répondu qu'on était hors délai. Sauf que sur les festivals, les délais de réponse sur les programmeurs sont beaucoup plus courts, là par exemple on a su qu'ils nous demandaient 2 mois seulement avant la date. Du coup, on refuse des dates parce que le système n'est pas adapté. Les commissions ça doit être tous les 3 ou 4 mois et si on la loupe, c'est dommage pour nous » « Par exemple, la région Bretagne, ils ont un dispositif où on peut déposer un dossier d'aide au projet jusqu'à 3 mois avant les premières représentations, alors que la DRAC nous demande plutôt 18 mois »

❑ Logique de rationalisation vs. envie d'intuitivité.

Un interviewé a exprimé son ressenti d'une tension entre :

- d'une part la nécessité d'écrire une visibilité de la compagnie par des marqueurs forts, reconnaissables et rationnels (identité, positionnement, stratégie de réseau et de diffusion)
- et d'autre part, la volonté de ne pas s'inscrire dans des cases, de ne pas se confirmer à un plan stratégique mais plutôt de fonctionner à l'intuition.

« Ils nous ont poussé vers quelque chose qui aurait été peut-être plus efficace en termes de visibilité pour les programmeurs, mais qui risquait de nous enfermer dans une image et ça on ne voulait pas » « Ce qu'ils ont peut-être du mal à comprendre c'est mon côté intuitif. Je ne fonctionne pas avec un grand schéma ou un plan, je me méfie de devoir rentrer dans des cases. Pour moi le cœur de mon métier c'est d'être dans des choses intuitives »

❑ La perception de l'élargissement récent du périmètre d'action questionne.

Depuis quelques années, la multiplication des dispositifs et des actions est ressentie à double tranchant par les équipes : d'un côté la mission de Spectacle Vivant en Bretagne se diversifie et se développe, ce qui est une bonne chose, mais cette expansion questionne sur les limites de son territoire d'action, de légitimité et de pertinence.

« Ils veulent être associés en amont très tôt dans le projet. Et là, pour moi, ce n'est pas son rôle. Ils ne sont pas censés être co-producteurs ; ou alors par exemple, depuis peu je les entends parler de droits de suite. Cela me questionne. Parce que potentiellement, ils pourraient fonctionner comme une structure de production »

« Je les vois glisser vers une structure de production ; ils parlent de droits de suite »

L'étude pose la question d'un choix stratégique entre un recentrage sur la mission première de Spectacle Vivant en Bretagne, la diffusion

« L'idée ça serait peut-être moins de choses mais mieux. Ils ont mis le paquet au début pour embraser tous les aspects, toutes les scènes, et maintenant qu'ils l'ont fait ils pourraient se recentrer sur la mission pour faire moins mais mieux ».

☐ Facilitation des contacts vs. mise en relation directe : quelle frontière ?

Les attentes des interviewés attestent de l'utilité avérée de l'action de Spectacle Vivant en Bretagne : beaucoup attendent de pouvoir aller encore plus loin dans le travail de partenariat ciblé sur la diffusion en **mettant en place une stratégie conjointe de diffusion de manière encore plus affirmée.**

*« On aurait pu travailler ensemble à qui aimerait ce spectacle et faire venir les gens qui auraient aimé »
« Préparer ensemble à qui on parle du spectacle »*

« Mettre en place le vocabulaire autour du spectacle pour eux aussi (Spectacle Vivant en Bretagne) puissent en parler »

Sur ce point, l'étude soulève la question d'une **frontière à clarifier entre un rôle de facilitateur de contacts et celui d'une assistance plus directe** dans la mise en relation avec les professionnels.

Pour l'instant, Spectacle Vivant en Bretagne est bien dans la « facilitation » des contacts en proposant des potentialités qu'il revient aux équipes de concrétiser. Mais certains attendent une mise en contact plus directe, sur un mode plus assisté.

« Parfois ils nous disent 'tel programmeur pourrait être intéressé', mais après on ne sait pas trop ce qui se passe. Est-ce eux qui le contactent ou pas ? Nous de notre côté on ne le connaît pas donc c'est plus compliqué. Mais si ça se trouve ils ne le connaissent pas bien non plus : on aimerait être plus directement accompagnés pour la rencontre avec les programmeurs »

« On avait été invités à participer à un salon pour présenter notre collectif, mais on a été un peu lâchés dans l'arène. Il y avait pas mal de programmeurs effectivement mais on ne connaissait personne : c'est pas facile d'aller aborder les gens pour leur dire 'notre pièce est super,...'. On aurait aimé qu'ils nous présentent. Ils sont de bonne volonté mais peut-être qu'ils n'ont pas de lien très direct avec les programmeurs après tout ».

Contact :

Claire-Marie Lévêque
06 63 11 00 20
claire-marie@happenability.com