

# **GOOD PRACTICES FACTORY**

février 2023 - février 2024

Un projet **COMMON STORIES**

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

par Virginie Dupray ..... 3

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À BOBIGNY

Partir des équipes pour réfléchir et oser nommer... ..... 5

Conversation avec... Saphir Belkheir ..... 7

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À BRUXELLES

Une réflexion collective en interne sur les valeurs de la diversité..... 10

Conversation avec... Antoine Hennart et Marie-Pauline Fouquet..... 11

Conversation avec... Laurie Hanquinet ..... 13

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À LISBONNE

Comment bouger les lignes..... 15

L'Union Noire des Arts (UNA) ..... 17

En savoir plus sur la journée du 20 novembre 2023..... 17

Notes et principes pour un manuel antiraciste dans le domaine des arts  
par Raquel Lima ..... 18

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À STOCKHOLM

Des expériences et des exemples individuels  
comme source d'inspiration et de savoirs collectifs ..... 20

Conversation avec... Leif Persson ..... 22

L'excellence en pratique à travers des exemples pour apprendre  
par Anusha Tyson et Ruhi Tyson..... 23

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À COLOGNE

Un processus d'autoréflexion et de concertation au niveau régional..... 25

Où commencer ? par Dr. Sarah Youssef ..... 26

africologne 2023 : dernière note par Marie Yan ..... 27

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À VARSOVIE

Rendre le théâtre accessible à tous<sup>es</sup>..... 28

Conversation avec... Adam Stoyanov ..... 29

## (RES)SOURCES

..... 30



La petite troupe, MC93 © Najwa Kakiri

# INTRODUCTION

par Virginie Dupray

Le projet Européen s'est construit juste après la Deuxième Guerre mondiale, dans des sociétés profondément traumatisées par l'extraordinaire violence commise et reçue. Réunir ainsi les destins des peuples du continent par-delà les frontières, les langues et les conflits nécessitait d'assumer un travail de mémoire de toutes nos histoires et d'aspirer à un espace qui saurait dépasser les violences.

Quatre-vingts ans plus tard, l'Europe fait face à une montée sans précédent des extrêmes et des replis identitaires, nourris d'identités fantasmées et de peurs multiples. La peur de l'altérité, la peur des autres. Les autres de l'autre côté des frontières d'une Europe qui s'érige en forteresse, aujourd'hui en marge d'un monde dont elle s'est voulu le centre pendant des siècles et qui lui échappe irrémédiablement. Les autres à l'intérieur, appelés dans les années 50 et 60 pour reconstruire un continent dévasté, ceux et celles qui, depuis, façonnent et incarnent le projet européen, économiquement, culturellement et symboliquement.

Dépasser les violences qui traversent nos sociétés européennes nécessite de les débusquer. Démonter cette organisation patriarcale et raciste, socle historique du déploiement impérial de l'Europe, nommer et comprendre les mécanismes anciens toujours à l'œuvre, identifier et interroger les normes et les intérêts qu'elles servent. Et puis faire confiance à notre humanité (ou à notre instinct de survie ?) pour trouver de nouvelles façons de cheminer ensemble et relever les immenses défis économiques, sociaux et écologiques qui nous attendent.

Dans ces sociétés européennes en bouleversement, quelle est la place de ces fabriques d'imaginaires et de récits que sont les scènes culturelles et artistiques, et plus particulièrement, puisque c'est notre champ d'action, les théâtres et les festivals de spectacle vivant ? Marginale, certainement et pourtant... Art même de la représentation, le théâtre et les lieux qui le portent ne devraient-ils pas, à leur échelle, s'engager tête baissée dans ces dynamiques de déconstruction ? Les histoires invitées dans nos murs ne devraient-elles pas refléter cette diversité croissante des territoires

que nous tentons d'habiter, témoignant de leurs complexités et de leurs richesses ?

Cependant, le monde du spectacle vivant, comme les autres secteurs culturels, n'échappe pas aux tensions et aux logiques coloniales. Le pouvoir, les ressources, les postes de décision et de programmation sont encore principalement entre les mains d'une majorité d'hommes blancs, tandis que les artistes et les professionnelles de la culture issues de dynamiques migratoires extra-européennes sont largement sous-représentés. L'écart entre ce qui est montré dans nos maisons et ce qui se passe autour (la réalité de nos sociétés) semble se creuser. Conséquence immédiate, on observe le décrochage culturel d'une partie des publics, considérant à juste titre qu'ils sont exclus du champ de la représentation symbolique.

Si le même diagnostic est largement partagé en Europe, les manières d'accueillir cette diversité diffèrent grandement, du pragmatisme et de l'action positive aux postulats républicains d'égalité, de la prise en compte des logiques intersectionnelles à la peur du communautarisme.

Enfin, si face aux injonctions croissantes des tutelles, de nombreuses réflexions, expérimentations et actions sont menées, souvent à des échelles locales, les échanges et les circulations d'idées, de pratiques, de savoirs restent limités nationalement, et encore plus à un niveau transnational, malgré des contextes pourtant similaires. Chacun concocte de son côté et sur son territoire ses propres recettes, avec ses propres ingrédients, avec des résultats qui ne sont pas toujours probants.

Face à ce triple constat, une société de plus en plus diversifiée, fracturée et complexe, des lieux de diffusion qui peinent à présenter et à représenter la diversité environnante, et des réponses et des politiques isolées aux niveaux régional, national et européen, *Common Stories* tente de créer et d'habiter un espace de dissonance où d'autres propositions, voix et parcours

pourraient être considérés et célébrés. À son échelle, *Common Stories* tend l'oreille à ces récits souvent invisibilisés, négligés, minorés. Tendre l'oreille et ouvrir des espaces de recherche, d'expérimentation, de transmission pour des artistes émergentes dans le cadre du *CommonLAB*, laboratoire itinérant annuel, mais aussi, dans le cadre du *Good Practices Factory*, des espaces de réflexion et d'actions sur nos propres pratiques de production, de programmation et d'accueil.

En effet, accueillir des parcours et des récits différents devrait signifier interroger les cadres qu'ils vont habiter, les espaces de dialogue et d'échange qu'ils vont nourrir avec les équipes, les publics qu'ils vont convier, les équipements et les compétences dont ils auront besoin.

Car paradoxalement, face à ces récits pluriels, les schémas de production et d'accueil, de la technique à la communication, n'ont jamais été aussi formatés. Récits différents mais mêmes attendus techniques, mêmes temporalités, mêmes accompagnements, mêmes supports de communication à remplir en ligne... Les institutions peinent à sortir de routines quotidiennes qui seraient garantes d'un professionnalisme avéré.

Mais est-il possible de repenser les pratiques et les dynamiques pour que ces récits soient pleinement entendus par les équipes et les publics, pour que ces récits les déplacent, pour qu'ils résonnent aussi dans les coulisses, dans les bureaux, devant les écrans, à la billetterie, dans les brochures, dans les couloirs et surtout autour des machines à café... Un doux rêve ?

Entre Bobigny, Bruxelles, Lisbonne, Cologne, Stockholm et Varsovie, le *Good Practices Factory* a imaginé six groupes autonomes. Formés à partir des équipes, ils ont librement convié des invités, activistes, penseuses, médiateurices, artistes, publics... pour réfléchir selon leurs propres modalités à une question commune, choisie ensemble en début de chaque année. Lors des réunions régulières en ligne et d'une réunion annuelle chez l'un des partenaires, les expériences sont partagées, les succès, les impasses, les bonnes (et moins bonnes) pratiques, les doutes, ce qui marche et ne marche pas...

Autour du thème annuel, fil conducteur de nos échanges, sera publié chaque année un guide / manuel / témoignage afin de partager nos questions, nos pistes, nos recommandations.

En février 2023, en dialogue avec le Comité consultatif, le thème annuel suivant a été choisi : « La radicalité : une transformation durable vers la diversité ? »

La radicalité comme intransigeance, comme extrême, comme

refus du compromis ou bien comme probité et constance, comme racine et source ?

Nous avons choisi d'ancrer ce thème dans des pratiques en transformation, des pratiques résolument au pluriel tant les champs d'exploration et les méthodologies diffèrent selon les partenaires et les villes.

Très vite, nous avons réalisé qu'évaluer la radicalité à l'aune de nos démarches prendrait bien plus qu'une année ! Qu'apprendre à se connaître, à comprendre les contextes et les enjeux de chaque partenaire, apprendre à tisser les liens de confiance nécessaires à tout échange constructif, prenait du temps.

Cette première édition témoigne de ce temps nécessaire. Ce n'est ni un manuel de bonnes pratiques ni une boîte à outils, mais un état des lieux des actions et réflexions de chaque partenaire, stimulé par cette dynamique du *Good Practices Factory* qui agit comme un levier pour creuser davantage des démarches existantes.

Chacun l'a utilisé selon ses propres besoins, en accord avec ses propres logiques, et c'est finalement très cohérent. Cette publication passe en revue une grande diversité d'expériences dans des contextes très différents : la représentativité, les politiques d'accès, les dynamiques internes, les possibles discriminations au sein des équipes...

Elle est une introduction honnête aux questions qui nous animent, aux expériences qui nous portent dans nos quotidiens à Bobigny, Bruxelles, Lisbonne, Stockholm, Cologne et Varsovie... Un espace de dissonance ? Une caisse de résonance ? Ou plus simplement, un outil pour écouter le monde...

Lisbonne, juin 2024



MC93 © Sylvain Lefevre

# LE GOOD PRACTICES FACTORY À BOBIGNY

Partir des équipes pour réfléchir et oser nommer...

## UNE MAISON DE LA CULTURE EN DIALOGUE AVEC SON TERRITOIRE

La Maison de la Culture de Seine-Saint-Denis (MC93) est située à Bobigny, ville populaire de Seine-Saint-Denis dans la banlieue nord de Paris. De nombreuses communautés y vivent, issues d'une immigration plus ou moins récente, souvent liée à l'histoire coloniale française.

Les questions de diversité et d'inclusion occupent donc une place centrale dans notre projet qui souhaite être un lieu ouvert où se rassemblent des personnes qui ne se ressemblent pas. Sur scène et autour de la scène, nous tentons de représenter les évolutions de notre société et d'en faire un constat lucide.

Ce dialogue avec ce territoire s'articule autour de plusieurs axes :

→ Une programmation artistique attentive à parler des sujets contemporains, privilégiant le répertoire (encore assez réduit) qui met en scène les classes populaires et leurs préoccupations ainsi que la présence au plateau de corps souvent trop peu visibles.

→ La mise en place d'une classe « égalité des chances » préparant aux concours des écoles nationales d'art dramatique, accessible sur audition et réservée aux personnes les plus fragiles économiquement. Cette prépa a permis l'accès aux écoles nationales à de nombreux élèves issus des classes populaires et aux parcours très divers (19 étudiant·es reçus aux concours entre 2019 et 2023).

→ Une politique volontariste de recrutement pour que l'équipe, à l'instar des artistes et du public, soit, elle aussi, plus représentative de notre société, avec des parcours atypiques de formation ou des personnes appartenant à des minorités visibles, et ce à compétences égales. Faire équipe en étant différent·es, assumer des points de vue et des sensibilités diverses, tant dans l'analyse du monde que dans la perception des spectacles, en un mot considérer que ce qui peut parfois nous fragiliser collectivement s'avère une force et accroît notre capacité d'appréhender le monde qui nous entoure et les ébranlements réguliers qui le traversent.

## SE FORMER ENSEMBLE POUR OSER NOMMER...

Comme Bruxelles, nous avons choisi à Bobigny de partir des équipes internes pour explorer ensemble les questions liées à la diversité, et plus particulièrement au racisme.

Le monde professionnel est le reflet de la société dans laquelle il évolue. Ainsi, les questions liées au racisme ne peuvent être ignorées et nécessitent d'être nommées surtout lorsqu'il tend à prendre la forme de comportements, de propos et de biais qui semblent anodins pour les personnes qui les expriment, mais qui sont dénigrants pour les personnes concernées qui les reçoivent. Les premières discussions internes le 30 juin 2023, avec une douzaine de salariés de différents départements, ont abouti à deux conclusions :

→ Aborder cette question sensible reste délicat dans la mesure où nous n'avons pas tous les mêmes vécus ni la même conscience des discriminations.

→ Si l'on reste dans un niveau d'écoute nécessaire du témoignage qui est par nature irréfutable, le dialogue est incertain. Se former ensemble est nécessaire.

En effet, en tant que structure qui se dote d'un rôle émancipateur, favoriser un environnement de travail respectueux et pour toutes les personnes qui y travaillent (équipe permanente du théâtre, intermittentes et équipes artistiques accueillies) semble indispensable. Ainsi, la MC93 a décidé de mettre en place un séminaire autour de la question du racisme.

L'objectif principal est de sensibiliser les équipes aux ressorts du racisme et à tous les comportements et propos problématiques qui en découlent, de fournir des outils concrets pour reconnaître et combattre les discriminations, et de promouvoir un dialogue ouvert et constructif sur ces questions sensibles.

En 2024, seront ainsi invités des intervenantes (universitaires, auteures) spécialisés dans les domaines de l'antiracisme et des sciences sociales. Des discussions en amont avec les intervenantes permettront de partager le contexte professionnel de la MC93 afin qu'ils et elles puissent adapter leur méthode d'appréhension du sujet et dégager des axes de réflexions précis. Par ailleurs, des exemples concrets et des cas pratiques seront mis en avant.

En veillant à tout prix à ne pas nier les ressentis et expériences personnelles de chacune, ces expertes apporteront leurs connaissances scientifiques, leurs expériences de terrain et des perspectives éclairées sur les dynamiques sociales liées au racisme. Ces interventions seront structurées de manière à aborder les aspects théoriques de la question, mais également à favoriser les échanges et les discussions au sein de nos équipes.

Ces séminaires seront aussi proposés aux jeunes de la « classe prépa », du « conseil des jeunes » et d'autres groupes d'étudiantes avec qui nous travaillons.

Entre trois et quatre rendez-vous se dérouleront entre mai et décembre 2024, ainsi qu'une projection.

Une personne de l'extérieur documentera ces sessions afin de produire des ressources pédagogiques physiques et accessibles à tout le monde.

## ET AUSSI...

La MC93 accompagnera le projet de Saphir Belkheir d'élaborer un manuel à l'usage des enseignant·es et artistes faisant de la transmission, notamment dans la discipline chorégraphique ou circassienne. Mis à l'épreuve de plusieurs artistes intervenant·es et de l'expertise de l'équipe du Pôle Publics de la MC93 et du Centre National de la Danse, ce guide écrit en français sera dans un second temps traduit en anglais.

Retrouver le témoignage de Saphir **p.07**

## LA SUITE...

À terme, il s'agira de s'appuyer sur le concours de ces intervenant·es pour accompagner la mise en place d'un protocole interne pour prévenir et faire remonter les comportements et propos inappropriés et désigner au sein de l'équipe permanente une personne référente garante de ce protocole et chargée de recueillir les témoignages. La MC93 prendra appui sur les méthodes et dispositifs mis en œuvre récemment autour de la lutte contre les violences et le harcèlement sexistes et sexuels.

En complément des séminaires, sera mise en place une bibliothèque accessible au personnel contenant différents ouvrages d'une bibliographie en cours de constitution en interne à la MC93 et au sein du réseau *Common Stories*.

Cette démarche s'inscrit dans notre engagement à créer un environnement professionnel exemplaire, où chaque personne se sente respectée et valorisée. Étant donné que les membres de l'équipe ne sont pas tous concernés de la même manière par ces questions, cette initiative pourra faire l'objet de crispations et de tensions, mais passer par cette étape semble indispensable pour contribuer à terme à l'épanouissement individuel des membres de l'équipe et renforcer le positionnement de la MC93 en tant que structure socialement responsable de par ses missions d'une part, et son éthique de travail, d'autre part.

---

### Qui ?

Le Good Practices Factory 2023 Bobigny a été piloté par :

**Hortense Archambault**, Directrice générale et artistique, MC93 | **Elsa Mahi**, Chargée de production, MC93 | **Margault Chavaroche**, Directrice du Pôle Publics, MC93 |  
Et les équipes de la MC93

L'un des artistes du *CommonLAB2023*, Saphir Belkheir s'est engagé depuis plusieurs mois dans une réflexion sur un manuel de bonnes pratiques pour mieux accueillir les participant·s dans le cadre d'ateliers ou de laboratoires.

**Saphir Belkheir (SB) :** *Angles vifs*, c'est le nom de ce manuel qui va à l'encontre des angles morts, ça me fait penser aussi à ces coins de table, de meubles, contre lesquels on se tape tout le temps. L'idée est de définir des lignes de travail, de souligner des points d'attention autour desquels il y a, je pense, beaucoup de travail à faire.

N'ayant pas suivi de cursus en danse à proprement parler, des workshops, j'en ai fait plein, je suis presque professionnel de la pratique! Et je me suis dit que j'avais peut-être quelque chose à apporter, en croisant ces pratiques de transmissions avec d'autres contextes dans lequel je suis où j'ai été engagé : des contextes militants, des collectifs, des pratiques d'autogestion. J'ai commencé à aborder ces questions dans une partie de mon mémoire de fin de master Exerce, c'est aussi ce que je propose de mettre au travail au CND, dans le cadre de *Camping*<sup>1</sup> en juin cette année.

Quelle forme prendra ton intervention?

**SB :** J'ai proposé d'installer une sorte de stand pour matérialiser la question physiquement. Pouvoir recevoir des gens qui auraient envie d'en discuter ensemble. Car si j'ai des premières pistes et si j'ai suivi des formations, j'ai aussi envie d'être en dialogue avec d'autres, récolter des paroles, observer ce qui se passe... L'idée n'est pas non plus d'être un bureau des plaintes, donc il me faut trouver un cadre et des outils qui fonctionnent pour récolter à chaud des réflexions. Parallèlement, il me semble important d'avoir un temps avec les intervenant·es des différents groupes. Je souhaiterais enfin que puisse se tenir une discussion publique nommée *Workshop: safe space, brave space, ou espace responsable?* J'aimerais questionner l'utilisation de l'anglais, pourquoi fait-on ce détour pour éviter de dire frontalement les choses en français? Le *safe space* a envahi les discours prétendument inclusifs, comme une couverture, une solution. Avant, c'était la notion d'espaces bienveillants, un terme que je questionnais déjà...

Pourquoi?

**SB :** Parce que je pense que la bienveillance implique la malveillance, alors qu'on sait qu'en règle générale, personne ne veut faire de mal. De même pour *safe space*, pourquoi devrait-on mettre une bannière sur une posture pour montrer qu'on veut bien faire? Évidemment, tout le monde veut bien faire. L'étape suivante, ce serait plutôt comment faire pour garantir ça, pas juste en se basant sur la volonté de chacun, mais pour s'éduquer vraiment. *Safe space*, je l'ai d'abord entendu dans des contextes de non-mixité, ce qui m'interroge déjà, parce que cette non-mixité revient à une essentialisation des gens qui sont là. Comme si, entre personnes norafs<sup>2</sup> par exemple, on serait forcément incapables de faire preuve de racisme envers les norafs. C'est un peu naïf et c'est dommage. Quant à la notion de *brave space*, elle revient à valoriser, mettre en avant les personnes qui prennent la parole pour dire qu'il y a des problèmes dans certains contextes. Ça me touche personnellement, parce que je me retrouve souvent à des endroits

de prise de parole. Pourtant, je ne crois pas que prendre la parole relève essentiellement du courage. C'est parfois un besoin irrésistible de changement dans un contexte oppressif qui fait qu'on ne peut faire autrement. C'est là que le concept de *brave space* est important, parce qu'à travers cette valorisation des gens qui prennent la parole, on leur confie une responsabilité vis-à-vis de cette prise de position, une responsabilité qui leur appartiendrait. Cependant, cette valorisation de la prise de parole peut engendrer parfois certaines dérives. Si par exemple, dans un atelier, une personne peut tout arrêter en disant qu'il y a eu un acte, une parole, ou une attitude homophobe, cela peut mettre en péril la pratique même de l'atelier, ce pourquoi on est venues. Ça ne veut pas dire qu'il faut se taire, mais plutôt qu'il faut mettre en place des outils pour éviter ce genre de manifestation raciste ou \*\*\*\*\*phobe, et que si elles arrivent, on sache les désamorcer et rebondir. Et tout ça, ce sont en général des trucs qu'on n'apprend pas aux artistes. De même si certains artistes questionnent ces sujets dans leur pratique, ils et elles ne sont pas forcément pédagogues en la matière.

Globalement, de nombreuses responsabilités reposent sur les épaules des artistes. J'ai la sensation qu'en tant que créatif·es, on est poussés à avoir plus ou moins réponse à tout. Depuis quelque temps par exemple, beaucoup d'appels à résidence fleurissent autour de l'écologie. Est-ce vraiment les artistes qui mettront fin à la crise environnementale?

Les questions d'identité sont mon urgence, et à mon avis, elles sont primordiales, mais on ne fera pas d'écologie si on n'arrive pas à se reconnaître.

Quels sont ces outils qui pourraient être mis en place concrètement?

**SB :** J'anime depuis février à Marseille des ateliers de pratique somatique, de danse, de performance pour des personnes trans. Dans le cadre de ces ateliers, nous réfléchissons à l'écriture d'une fiche avec les infos minimales qu'il faudrait avoir et celles qui devraient être énoncées systématiquement avant de commencer un atelier. Par exemple, dire qu'on a le droit de ne pas faire certaines choses, de quitter l'espace... Parce que, qu'on le veuille ou non, face à une participant·e, la personne qui anime l'atelier est une figure d'autorité, et on peut avoir le sentiment d'être bloqué·e face à certaines situations induites par cette dynamique. Il me semble important donc de nommer les situations qui engagent les personnes rassemblés dans l'atelier, en expliquant par exemple le lien que l'on va avoir. Parfois, une artiste est en recherche pour générer du matériel pour une prochaine création, mais ne le dit pas forcément. Expliquer ce qu'on veut faire et dans quel but, proposer à toustes de se présenter même brièvement, préparer les participant·es à ce qu'ils et elles vont recevoir/traverser, être attentif·e à la manière dont les personnes se genrent, éviter les séparations féminin/masculin, voici quelques pratiques qui pourraient désamorcer en amont des tensions éventuelles...

<sup>1</sup> Festival et plateforme internationale de workshops et de spectacles mis en place par le Centre National de la Danse

<sup>2</sup> Issues de l'immigration nord-africaine

Ceci est plutôt à destination de la personne qui anime, ton manuel s'adresse-t-il aussi aux participant·s ?

**SB :** Oui, c'est cet « espace responsable » que j'évoque dans mon intitulé. Comment créer des espaces d'atelier qui permettent aux gens présents de s'emparer aussi de la responsabilité ?

Une artiste ou une participant·e peut faire preuve de racisme ou de discrimination de façon inintentionnelle, comment le gérer ? Comment créer un cadre à tenir toutes ensemble ?

Plus le cadre est défini, plus il permet l'autonomisation et le confort de toutes. Par exemple, certaines personnes ont besoin de bien comprendre le déroulé en amont, comment vont s'articuler les différents temps, les pauses...

Mais cela laisse-t-il la place aux imprévus, aux glissements, qui sont parfois au cœur de certaines pratiques artistiques, surtout en recherche ?

**SB :** Effectivement, ce manuel ne prétend pas répondre à toutes les situations et tant mieux. Il s'agit plutôt de fabriquer une culture du workshop qui soit plus inclusive. Avoir en tête des points d'attention permet justement de mieux gérer ces imprévus.

Si j'ai tant besoin de remettre en question la notion de *safe space*, c'est parce que j'ai pu constater de nombreuses fois qu'elle induit qu'il est censé ne rien se passer. Ça implique une sorte de confort garanti. Alors que dans la vie quotidienne, ça ne se passe pas comme ça. Je ne connais pas un endroit qui garantisse à 100% d'être à l'abri des oppressions systémiques, pourquoi devrais-je croire que je le suis dans le cadre d'un atelier ? Ça revient à sacrifier les pratiques artistiques et leurs espaces, et je trouve ça dangereux. C'est à cet endroit que je propose de transformer les angles morts en angles vifs.

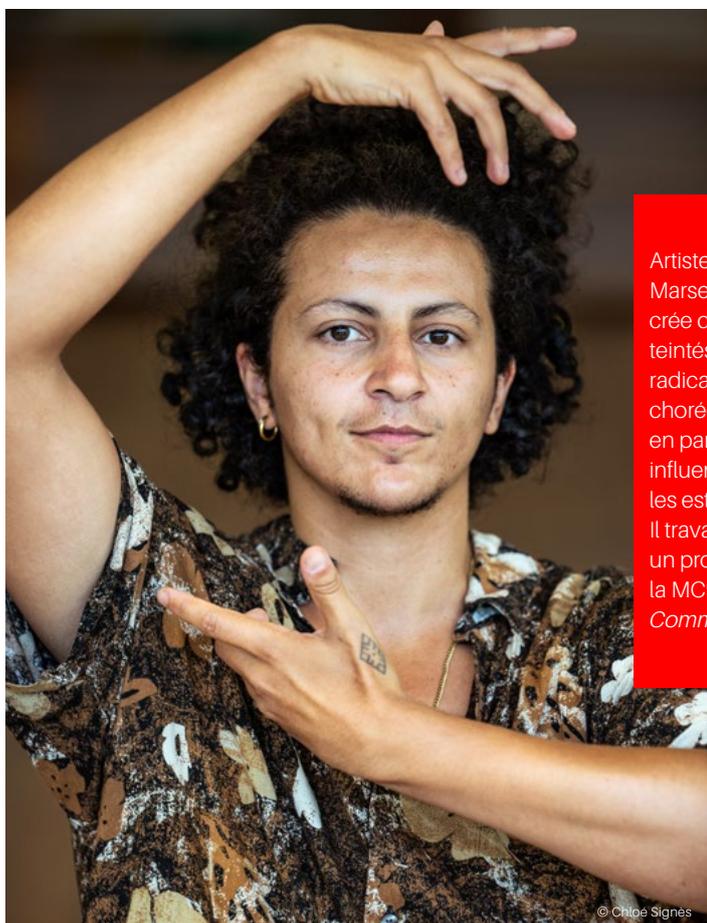
Cela me fait penser aux *gated communities*<sup>3</sup>, à l'intérieur, c'est beau, sûr, et dehors, c'est dur, dangereux... Comment faire pour faire entrer la vie à l'intérieur de ces démarches si nécessaires, et ne pas créer la peur dans un monde de plus en plus fractionné ?

**SB :** Oui, le phénomène de polarisation, chacun dans son coin et c'est nous les gentilles. C'est pourquoi je ne prétends pas vouloir avoir réponse à tout, plutôt contribuer à créer une nouvelle culture. Il faut rebondir urgemment vu ce qu'on vit politiquement, surtout au sein des institutions encore un peu confortables ici, dans des cadres dont on est par ailleurs dépendant·es en grande partie.

Cette notion d'angles vifs, s'applique-t-elle aussi à ton travail créatif ?

**SB :** J'essaie de distinguer cette réflexion de mon travail créatif, même si, dans les deux cas, ça part d'expériences personnelles. Cependant, côté création, je le mets en œuvre d'une manière différente, poétique. Il y a des choses que j'ai envie de dire, de faire, de danser sur scène et des choses que j'ai envie de faire plus concrètement avancer dans les pratiques, mais qui m'amènent aussi à faire des spectacles, donc c'est une boucle sans fin.

Entretien réalisé par **Virginie Dupray**, avril 2024



Artiste franco-algérien basé à Marseille, Saphir Belkheir (1991) crée des dialogues poétiques teintés de simplicité et de radicalité. Croisant pratiques chorégraphiques et art visuel, en partie autodidacte, il est influencé par le hip-hop et les esthétiques populaires. Il travaille actuellement sur un prochain solo produit par la MC93 dans le cadre de *Common Stories*.

© Chloé Signès



© Théâtre National Wallonie-Bruxelles

# LE GOOD PRACTICES FACTORY À BRUXELLES

Une réflexion collective en interne  
sur les valeurs de la diversité

« Une des priorités du projet du Théâtre National Wallonie-Bruxelles est d'établir une gouvernance exemplaire – englobant la gestion, l'emploi, l'équité de genres et la diversité culturelle –, profondément liée au projet artistique et basée sur les relations avec les équipes, les publics et les artistes. Il vise à favoriser de nouvelles expérimentations, récits, hybridations et transdisciplinarités dans la programmation, le choix des artistes invités, le développement des publics et les métiers même qui sont les nôtres. »

**Pierre Thys**, Directeur général et artistique, Théâtre National, juin 2021

## UNE NOUVELLE ORIENTATION

Fondé en 1945 et installé au cœur de Bruxelles, le Théâtre National Wallonie-Bruxelles (Théâtre National) a débuté un nouveau chapitre avec l'arrivée à la direction de Pierre Thys, en 2021. Son implication dans le projet *Common Stories* et plus précisément le *Good Practices Factory*, participe de cette volonté d'une dynamique inclusive et de bonnes pratiques pour répondre aux défis politiques, sociaux et culturels actuels et créer un meilleur « commun » au sein de la maison.

## PARTIR DES ÉQUIPES POUR MIEUX APPRÉHENDER LA DIVERSITÉ

Le Théâtre National a donc choisi de partir des équipes pour développer un travail de réflexion autour des valeurs de la diversité, travail encadré par Safia Kessas, journaliste, réalisatrice et membre du Comité consultatif de *Common Stories*, et Laurie Hanquinet, docteure en sciences politiques et sociales à l'Université Libre de Bruxelles, spécialisée dans les arts de la scène et la diversité.

Comment la diversité est-elle vécue au sein et entre les équipes, entre les équipes et les artistes extérieures, comment est-elle perçue dans la programmation ? Concrètement, 2023-24 a été consacré à la préparation d'un diagnostic à travers une série de cinq ateliers collectifs, avec les différentes équipes du théâtre, en garantissant des espaces d'expression les plus libres possible, afin d'identifier leurs différentes perceptions de la diversité. À partir de questions et d'informations, les participant·es d'une même équipe réagissent, dialoguent et alimentent la réflexion de groupe menée au sein de l'institution.

Trois réunions ont eu lieu : le 17 août, le 10 et le 27 novembre 2023. Les deux dernières se tiendront en juin 2024. Chaque réunion est retranscrite intégralement, en vue d'une analyse ultérieure. Un atelier sur les préjugés sexistes, animé par Annalisa Casini, professeure à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'université de Louvain, a également été proposé le 26 avril 2024.

Parallèlement, le Théâtre National s'est engagé dans la constitution d'une bibliothèque spécifiquement orientée vers les questions de diversité, à laquelle le personnel pourra avoir accès pour nourrir et poursuivre ses réflexions.

## LA SUITE...

Après les réunions de juin, un diagnostic sera établi et les premières recommandations seront partagées avec l'équipe du Théâtre National.

Sur cette base, un plan pour la diversité sera mis en place. Il sera piloté par un comité de soutien, composé d'une volontaire par département et d'une adjointe, avec une présidence tournante. Ce groupe de travail déterminera les prochaines étapes à franchir et les modalités et méthodologies mises en œuvre.

---

### Qui ?

Le Good Practices Factory 2023 Bruxelles a été piloté par :

**Safia Kessas**, journaliste, réalisatrice, militante, membre du Comité consultatif de *Common Stories* | **Laurie Hanquinet**, professeure en sociologie à l'Université Libre de Bruxelles | **Isabelle Collard**, responsable des relations publiques et de la médiation culturelle du Théâtre National | Et l'équipe des Ressources Humaines du Théâtre National

---

## CONVERSATION AVEC...

### Antoine Hennart et Marie-Pauline Fouquet

Antoine Hennart et Marie-Pauline Fouquet, membres de l'équipe du Théâtre National, ont participé aux réunions du *Good Practices Factory* Bruxelles mises en œuvre par Safia Kessas et Laura Hanquinet. Retour sur expérience.

Pouvez-vous définir votre rôle en quelques mots au sein du Théâtre National ?

**Antoine Hennart (AH) :** Je suis assistant de billetterie. Cela signifie que je m'occupe du service de vente: la billetterie, le service après-vente, l'accueil du public en journée et en soirée pour les ventes, et la récupération et/ou la réimpression des billets.

**Marie-Pauline Fouquet (M-PF) :** Je suis cheffe de salle. Cela veut dire que je suis responsable de l'accueil, de la réception et de l'équipe d'ouvrières qui sévit au sein du Théâtre National. [Rires]. Je me sens les mains dans le cambouis, au contact très direct et quotidien des publics.

Avant de participer à ces réunions du GFP, cette thématique de la diversité était-elle présente dans votre cadre professionnel et/ou personnel ?

**AH :** Oui car je fais partie de la communauté LGBTQIA+, j'ai fait aussi beaucoup de bénévolat pour l'association Les Grands Carmes<sup>4</sup>, bon nombre de formations pour l'accueil des publics, participé comme bénévole à l'accueil des personnes séropositives au sein de groupes de parole. Et puis je lis, je m'informe. Professionnellement, le fait que les ateliers et rencontres interviennent plus de deux ans après l'arrivée de Pierre Thys, moi, j'ai trouvé ça tard. Parce que dans les équipes, on a pas mal de collègues pour lesquelles ces sujets-là ne sont pas évidents. Depuis, je me suis retrouvé à avoir des discussions avec des collègues, à faire de l'éducation, ce qui est un peu pesant. Dans un monde parfait, on aurait dû mettre en place ces ateliers quand Pierre est entré en fonction, on aurait dû préparer le terrain.

**M-PF :** Bien entendu, parce que je suis une digne représentante de la digne diversité ! Je suis une femme noire, je suis une métisse. Et ce sont des questionnements qui me tiennent à cœur. Notamment sur la constitution de mon équipe. Moi, je suis arrivée au Théâtre National dans une équipe – c'est difficile à dire – très blanche. On pouvait compter les personnes racisées. Il n'y a, à ma connaissance, pas de personnel handicapé. C'était une équipe très homogène socialement et ethniquement. Donc bien sûr, j'ai construit une équipe qui se démarquait de ça. Parce qu'elle est très visible. Et c'est important, cette visibilité que l'on peut donner aujourd'hui. J'étais ravie d'entendre, lors d'une formation au Plan SACHA<sup>5</sup>, mes collègues dire fièrement aux formatrices que dans mon équipe, il n'y avait ni classisme, ni homophobie, ni âgisme, ni validisme. Ça m'a rendue très fière. Parce qu'évidemment, c'est quelque chose que je tente de construire, mais je ne leur ai jamais dit: « Vous savez, moi, je ne veux pas de ceci et de cela dans l'équipe ». Ils et elles l'ont vu, l'ont perçu.

Est-ce qu'il était important pour vous d'échanger sur ces questions: pratiques d'accueil de nouveaux projets, publics, recrutements, en regard des nouvelles orientations artistiques du théâtre, ou plus largement du contexte bruxellois ?

**AH :** Oui, c'est essentiel qu'il y ait d'autres moments de partage que ceux avec les publics à notre guichet. Chaque mois, au moins un spectacle aborde des sujets qui ont trait aux minorités ou à la diversité. Comme on dit familièrement, ça remet l'église au centre du village. Safia Kessas et Laurie Hanquinet sont arrivées avec des faits, des chiffres, des études.

Bien sûr, cela a révélé la disparité des avis sur ces questions. Par exemple, Safia nous a demandé si « la diversité des employés du Théâtre National était représentative de la diversité bruxelloise ». Mon responsable Dominique [de Guchteneere], qui a la soixantaine, qui est très renseigné et ouvert d'esprit, a estimé que oui. Notre collègue Cinzia [Maroni] n'a pas pu se retenir. Elle a éclaté de rire. Elle a fait une comparaison avec des études sur le logement à Bruxelles 1000<sup>6</sup>. Autour de nous, ce sont plutôt des gens précarisés, locataires dans des logements anciens. Si tu compares ce public-là avec l'équipe du Théâtre National, ça ne colle pas du tout, on est plus blanches, plus riches, mieux habillées.

Nous avons aussi discuté de la discrimination positive. Si on part du principe qu'il y a un manque de diversité dans les équipes du Théâtre National, et dans le secteur culturel plus généralement, on peut s'interroger: d'où cela vient-il? Peut-être des pratiques d'embauche? Cependant, certaines collègues estiment que la discrimination positive est en soi une discrimination, et la discrimination, c'est non. En fait, tout le monde a des biais, y compris les personnes engagées. Inconsciemment, tu choisis toujours la candidate qui te ressemble le plus.

Quant à Bruxelles, c'est la ville capitale mais en réalité, c'est une grande ville de province. Elle a connu des vagues d'immigration les unes après les autres, c'est une carte en tâches de léopard. Ce n'est pas d'un côté les riches, et de l'autre les pauvres. Il y a vraiment des îlots partout. Dire un Marocain de Bruxelles, ça n'a pas de sens. Parce qu'il y a une grande diversité de Marocains à Bruxelles! Penser, accueillir la diversité ici, c'est un travail énorme. Tu ne peux pas parler de diversité sans évoquer les difficultés qu'ont certaines minorités à franchir la porte du théâtre, à franchir le seuil de l'hôpital, à accéder aux soins, à accéder à leurs droits, tout simplement. Il est donc essentiel de se poser des questions là-dessus.

**M-PF :** Tout à fait. Je trouve qu'il est très important qu'il y ait une forme d'éducation qui soit faite, à plein de niveaux. Le travail est en cours là-dessus, notamment par rapport à l'accueil des personnes porteuses de handicap, par rapport à la question des orientations sexuelles, de la race – même si la race n'existe pas, mais comme réalité sociologique construite. Vraiment, je crois qu'on a beaucoup de chemin à faire sur ces questions. Il n'y a pas de monde parfait, mais on peut essayer de faire mieux. Procéder par essais, par erreurs, ça me paraît une bonne façon aussi. On peut « tendre vers ».

<sup>4</sup> Projet porté par un groupe d'associations bruxelloises pour la création d'un centre communautaire, d'une maison de santé et d'un café, dédiés à l'accueil des personnes LGBTQIA+

<sup>5</sup> Plan de lutte contre les violences sexistes et sexuelles, spécialement conçu pour les milieux festifs

<sup>6</sup> Le centre de Bruxelles où est situé le Théâtre National

Le format a-t-il permis selon vous une vraie prise de parole et l'écoute de chacun ?

**M-PF:** Oui, avec une limite: c'est compliqué, quand on rassemble plusieurs personnes, de laisser tout le monde s'exprimer tout son soûl. Et surtout, on ne part pas toutes de la même ligne de départ sur ces questions-là.

Comment avez-vous vécu cette expérience ?  
Avez-vous été surpris, touché, dérangé à certains moments ?

**AH:** L'équipe est chouette, bienveillante. Certains ont raconté des expériences personnelles, intimes et émouvantes, et nous étions scotchés. Cinzia, par exemple, nous a parlé d'un souvenir d'enfance. Elle vient d'un petit village reculé en Italie. Quand elle avait 7-8 ans, elle pensait que tous les marchands ambulants qui sonnaient à la porte de sa maison avait un métier: Marocain. Que « Marocain », c'était un travail. Jusqu'à ce qu'un monsieur sonne à la porte, qu'elle lui ouvre et qu'elle crie à sa mère: « Maman, y a un Marocain qui est là ». Et le Monsieur lui a dit: « Non, moi, je viens du Mali ». C'est là qu'elle a compris que Marocain, ce n'était pas un métier !

En ce qui me concerne, je n'ai pas eu l'impression d'apprendre de nouvelles choses sur le sujet. Au regard de mon identité et des personnes que je côtoie, j'y pense pratiquement tous les jours. Mais là, c'était un partage, même avec des personnes qui ne sont pas d'accord.

**M-PF:** Je suis aussi toujours très intéressée par ce type de rencontre. Je peux être surprise par certaines remarques ou certains questionnements des collègues: « Le privilège blanc, je ne sais pas ce que c'est ». Et je me rends compte que dans sa vie quotidienne, si on ne connaît pas de personnes gays, ou handicapées, ou racisées, en fait, on ne se pose pas ces questions. Je me dis: mais dans quel monde on vit, dans quel monde ont-ils grandi et vécu, pour ne pas s'être posé certaines questions liées à ces problématiques-là ?

Je fais partie des gens qui pensent qu'il faut faire toujours plus. Comme je le disais au début, on n'est jamais arrivés sur ces questions-là. Il y a toujours un angle mort, une question qu'on ne s'est pas posée. C'est un peu une logique d'éducation permanente.

Comment voyez-vous la suite pour vous dans cette réflexion ?  
Quelles sont vos attentes ?

**AH:** C'est toute la difficulté. Faire des formations une seule fois, ça sert, mais il faut faire des mises à jour. On n'a pas sur papier les consignes concernant l'accueil des personnes trans alors que ce n'est franchement pas compliqué à rédiger.

Personne n'est malveillant dans les équipes ni au sein de la direction mais on a un problème: concernant l'accueil des personnes jugées « différentes », on ne vaut pas mieux que Coca Cola. On n'a toujours pas d'espaces réservés pour les personnes en fauteuil roulant dans la grande salle. On n'a pas de processus clair pour les accueillir dans le studio et la petite salle. Le desk d'accueil est situé sur une pente. On n'a toujours pas de tablette au niveau de la billetterie pour poser son sac, pas de crochet pour accrocher son parapluie. On n'a pas de barre pour se reposer, pour les accueillir semi-debout. Ce qui signifie que si tu es inscrit.e sur une liste d'attente, tu attends debout. Donc nous avons encore du chemin à faire...

**M-PF:** Oui ! Par exemple, avec mon équipe, j'ai demandé une formation de base à la langue des signes. Juste pour pouvoir dire « Bonjour ». C'est comme lorsqu'on va à l'étranger, on apprend au moins à dire: « Bonjour » et « Merci ». Qu'on puisse communiquer un minimum. Et surtout, qu'on sache comment faire. Toucher les gens inconnus, par exemple, ça ne se fait pas. Mon équipe et moi, on essaie d'être chaleureuses avec les spectateurs qu'on connaît, mais on ne touche pas les gens. La formatrice, qui était elle-même sourde, nous a au contraire dit: « Une personne sourde, il ne faut pas hésiter à la toucher ». Ce n'est pas quelque chose qui vient naturellement.

On est un bâtiment, on est un outil qui est ce qu'il est aujourd'hui, qui peut évoluer mais qui ne peut pas se transformer radicalement. Et donc, je pense qu'il y a un énorme travail à faire de notre part, les équipes. Je me souviens notamment d'un spectateur en fauteuil. Il m'a demandé de faire le tour du théâtre: « Comment je fais pour accéder à cette salle-là ? Ah, il y a trois salles, mais moi, j'y vais comment ? ». À la fin, je lui ai demandé: « Qu'est-ce que vous pensez du bâtiment ? ». Il m'a répondu: « Honnêtement, le bâtiment, je ne suis pas content du tout ; mais je dois dire que vous et votre équipe vous compensez par la qualité de l'accueil ». Ça fait plaisir ; mais ça veut dire que quand même, on a une énorme marge de progression.

D'une manière générale, je suis demandeuse de davantage de formation. Je pense qu'en tant que maison, on peut le faire toutes ensemble. Il faut rester ouvert. C'est le trajet d'une vie, la mienne au Théâtre National, mais aussi celle de l'institution.

Entretiens réalisés par **Sylvia Botella**, avril 2024

## CONVERSATION AVEC...

### Laurie Hanquinet

À l'invitation de et avec Safia Kessas, Laurie Hanquinet a préparé, animé et documenté une série de rencontres autour des questions de diversité avec les équipes du Théâtre National. Entretien...

Pouvez-vous dire quelques mots de votre parcours et de vos travaux ? Vous avez, je crois, mené plusieurs études sur les publics des institutions culturelles...

**Laurie Hanquinet (LH) :** J'ai en effet commencé ma carrière autour des pratiques culturelles en lien avec les inégalités sociales et urbaines. En 2022-23, j'ai aussi mené une grande enquête quantitative assez inédite auprès des artistes des arts de la scène en Belgique francophone, soit plus de 500 questionnaires et une soixantaine d'entretiens autour de l'inégalité d'accès à la carrière. Nous allons bientôt publier un papier issu de cette enquête sur la maternité : comment la maternité peut être un obstacle pour les femmes artistes, qu'elles veulent des enfants ou pas d'ailleurs, avec tout une série de stéréotypes associés à la femme porteuse potentielle d'un enfant.

J'ai aussi analysé le programme de six théâtres à Bruxelles pour voir dans quelle mesure il reflétait une diversité socio-ethnique et de genre. Dans quelle mesure la race est-elle un obstacle à la carrière, avec l'existence de schémas dans lesquelles les personnes non-blanches ou perçues comme telles sont soit peu visibles sur scène, soit réduites à des stéréotypes.

Pour le Théâtre National, quel protocole avez-vous établi avec Safia ?

**LH:** Les sessions de groupe se sont tout d'abord imposées pour des questions de temps, le nôtre, mais aussi celui d'équipes très sollicitées, et enfin du fait du planning proposé par le Théâtre National. Que fait-on en un temps imparti ? Pour mieux comprendre ce qui se passait dans le quotidien des salariés, nous avons choisi de regrouper les participant·es par département, afin aussi de mettre en évidence certains écarts de perception et de pratiques entre équipes. Chaque session durait deux heures trente à trois heures. Nous arrivons avec une liste de questions semi-directives, suffisamment ouvertes pour permettre la parole et des exemples de la vie réelle : des vidéos et des articles de journaux, par exemple un article sur une institution belge privée de subventions par manque de parité ou autour des polémiques liées au spectacle de Rebecca Chaillon en Avignon. Mais nous avons finalement peu utilisé ces supports car la parole s'est déliée assez facilement. J'ai d'ailleurs été touchée par la sincérité des personnes, malgré les dynamiques sociales et collectives qui se jouent toujours dans un groupe. J'ai clairement senti que les personnes voulaient parler.

Avez-vous cependant senti des tensions autour de questions qui, très vite, peuvent renvoyer à des valeurs et ressentis personnels et intimes ?

**LH:** Ce n'était en effet pas exempt de tensions, avec des points de vue très différents au sein d'une même équipe. Mais le dialogue ne s'est jamais arrêté. Celles et ceux qui le souhaitaient ont pu s'exprimer. La plus grande tension s'est cristallisée sur la question de savoir s'il fallait faire des efforts sur des groupes spécifiques dont on voudrait accroître la présence au sein du théâtre, que ce soit sur les planches, dans les publics ou dans les équipes, ou au contraire considérer que la diversité en soi ne peut être définie, que c'est la réduire que de la circonscrire à des objectifs fixés. Personne n'a cependant remis en question le fait qu'il fallait accroître cette diversité.

Avez-vous observé en fonction des métiers, plus ou moins proches des artistes ou des publics, des perceptions différentes ?

**LH:** J'ai le sentiment qu'il y avait un peu les mêmes tensions au sein des différents groupes, avec cependant une différence sur la capacité à articuler ces tensions, la capacité à justifier sa position et à écouter les autres.

La diversité de programmation voulue par la direction amènera-t-elle à terme une plus grande diversité des publics ?

**LH:** Il semble que si on met sur scène des personnes ayant des parcours et des histoires différentes, le public change aussi. Si vous invitez une slameuse racisée queer, elle viendra avec son public qui va la suivre dans différents lieux, mais ne reviendra pas nécessairement au Théâtre National. Ces publics peuvent-ils être néanmoins considérés comme publics du Théâtre National ? C'est quelque chose dont finalement nous n'avons pas beaucoup parlé dans ces discussions de groupe : comment accrocher cette diversité, qu'elle soit davantage qu'une sorte de symbole ou juste du tokénisme<sup>7</sup>.

Comment impulser un vrai changement ? Je n'ai d'ailleurs pas de solution miracle.

<sup>7</sup> Le tokénisme (*tokenism* en anglais) est une pratique consistant à faire des efforts symboliques d'inclusion vis-à-vis de groupes minoritaires dans le but d'échapper aux accusations de discriminations. Source : Wikipédia.

Travaillant sur ces questions-là depuis longtemps, sentez-vous une polarisation croissante dans les publics, avec de moins en moins de croisements ?

**LH:** Ce que je vois surtout, c'est une constance. Je ne vois guère d'évolution dans les données et statistiques dont nous disposons sur la participation culturelle. Cependant, tout le monde ne doit pas nécessairement aller au musée ou au théâtre. La vraie question, c'est l'égalité des chances : disposons-nous toutes des mêmes ressources et des mêmes outils pour choisir d'y aller ou pas ? Je ne vise pas une homogénéisation des pratiques culturelles, comme certaines penseuses telles que Bourdieu ont pu le prôner : tout le monde devait aller au théâtre, au musée, avec une certaine sacralisation de la culture. Ce n'est pas ma position. Cela veut dire aussi qu'il faut travailler sur l'offre culturelle surtout dans les institutions publiques, c'est je crois ce que le Théâtre National essaie de mettre en œuvre. Il y a aussi actuellement une volonté politique du ministère de la culture en Belgique pour plus de diversité, mais il y a aussi des résistances.



Laurie Hanquinet est  
Professeure en Sociologie  
à l'Université Libre de Bruxelles.

Faut-il, à votre avis, penser ces différentes questions de diversité liées au genre, aux handicaps, la diversité sociale, la diversité ethnique et culturelle dans la transversalité ? Ou faut-il les aborder chacune dans leurs spécificités ?

**LH:** La question de l'intersectionnalité est bien sûr au centre de nombreuses réflexions actuellement. Quelles sont les normes ? C'est en regardant quelle est la norme qu'on peut s'attaquer à la détricoter. Il faut cependant reconnaître qu'il y a des mécanismes d'exclusion très différents en fonction des sources de discrimination. Revenons à la maternité par exemple. Si vous êtes un homme et que votre compagne attend un enfant, cela ne jouera pas en votre défaveur.

Maintenant que ces paroles ont été recueillies, y a-t-il des attentes de la part des personnes interrogées ?

**LH:** J'ai en effet senti des attentes, celle de relayer certaines demandes. Celle de donner plus de ressources, d'outils aux équipes afin qu'elles puissent mieux interagir avec une diversité croissante. Certaines se sentent très démunies par rapport à la nouvelle orientation du théâtre. Il faut savoir l'écouter, reconnaître aussi que tout le monde n'est pas équipé de la même manière.

Avec Safia, nous avons cette idée de faire une boîte à outils dont la forme reste à définir. Quelque chose de plus dynamique, de plus fluide, que des cours ou des recommandations un peu condescendantes. Prenons l'accueil de personnes non-binaires, certaines ne savent pas trop comment s'adresser à elles, alors pour ne pas les offenser, on préfère s'en écarter. Il y a enfin un vrai besoin de discussion afin que cela ne soit pas juste la direction qui décide et les équipes qui suivent et appliquent derrière.

Entretien réalisé par **Virginie Dupray**, avril 2024

# Da autoridade da inércia à radicalidade do reparável

Anabela Rodrigues, Apolo de Carvalho, Cristina Roldão,  
Gessica Correia Borges, Kitty Furtado



Table ronde du 20 novembre 2023 © Joni Rico

## LE GOOD PRACTICES FACTORY À LISBONNE

Comment bouger les lignes...

### LE DÉBUT DU VOYAGE

Quand, il y a quelques années, nous avons imaginé ensemble ce que pourrait être *Common Stories*, le *Good Practices Factory* ne constituait pas tant une série d'activités qu'une question à la fois dérangement et stimulante : « Pouvons-nous bouger les lignes ? ». Nous écrivions : « Comment pouvons-nous analyser les barrières existantes, les écueils et les impasses pour nourrir l'imagination et construire de nouveaux processus afin de développer, de manière juste et respectueuse, des pratiques multiples à même d'embrasser la diversité et l'équité : la diversité des récits et/ou des artistes accueillis, la diversité au sein de nos équipes, la diversité des pratiques et des contextes professionnels, la diversité des publics et des usagers. »

Ces questions, elles sont aussi au cœur de la démarche de Culturgest (CG) dans l'ouverture de ses espaces aux voix et héritages multiples. Si le travail avec les communautés noires et afro-descendantes était déjà présent dans notre programme artistique et discursif, *Common Stories* a permis de réexaminer ces pratiques et d'approfondir le dialogue avec ces communautés. Dans ce contexte, il nous a semblé non seulement juste, mais même urgent, d'entamer une collaboration avec une organisation récemment créée, l'União Negra das Artes (UNA, Union noire des arts, voir p.17).

Collaborer avec l'UNA permet non seulement d'approfondir et d'élargir les pratiques déjà en place à CG, mais aussi de soutenir les priorités de l'UNA – une organisation de petite échelle aux ressources limitées – en contribuant à ses activités pour une plus grande participation et visibilité des artistes noires sur la scène culturelle portugaise. A été mis en place une alliance entre le *Good Practices Factory* de *Common Stories* et le projet de l'UNA de production d'un manuel antiraciste dans les domaines de l'art et de l'éducation artistique. Le terme « manuel » ne renvoie pas ici à une publication finie détaillant un ensemble de choses à faire et à ne pas faire, mais plutôt à un processus d'accumulation et de diffusion d'expériences, de propositions, de réflexions et, en effet, de bonnes pratiques.

Concrètement, nous avons entrepris un voyage commun qui, dans le cadre du projet *Common Stories*, se concentre sur le secteur des arts du spectacle et s'engage auprès de professionnelles des arts et d'autres actrices concernées : des artistes, des éducatrices, des activistes, des responsables de communication, en lien avec un large éventail d'entités publiques et privées, afin de coconstruire ensemble ce manuel en devenir.

**Mark Deputter**, Directeur général et artistique, Culturgest

## LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2023

« Si la construction d'un pont ne doit pas enrichir la conscience de ceux qui y travaillent, que le pont ne soit pas construit. »

**Frantz Omar Fanon**

Tout commence par une série de réunions et de conversations avec différents membres de l'UNA – en particulier avec l'artiste et universitaire Raquel Lima, également membre du Comité consultatif de *Common Stories* – afin d'établir les principes de base de notre collaboration.

De ces conversations naît l'envie d'organiser un événement public, sous le commissariat de Raquel Lima et coorganisé par Dori Nigro and Melissa Rodrigues, membres de l'UNA, et regards extérieurs de la conférence, qui se tiendrait dans le cadre de la réunion annuelle du *Good Practices Factory* à Lisbonne le 20 novembre 2023.

Ayant choisi de soutenir le travail à long terme des communautés afro-descendantes sur le droit de raconter leurs histoires sur scène, nous avons présenté une journée de rencontres et de discussions pour inciter à l'action et à la réflexion autour des histoires et des expériences de cette communauté dans leur relation avec les institutions des arts de la scène. Le programme était destiné aux artistes et aux professionnels des institutions artistiques, mais également ouvert au grand public.

## RECADRER L'AUTORITÉ ET L'AUCTORIALITÉ DANS LES ARTS : TISSER DES LIGNES DE RÉPARATION

« Si la construction d'un pont ne doit pas enrichir la conscience de ceux qui y travaillent, que le pont ne soit pas construit. »

C'est à partir de ce postulat de Franz Fanon que le programme entend poser un regard critique sur les logiques mises en œuvre par l'extractivisme artistique, la non-reconnaissance des statuts d'auteur, le racisme culturel, et proposer des pédagogies radicales, transgressives et insurrectionnelles, dans le domaine artistique. Dans un contexte historique où le concept de diversité tend à perdre son sens dans les discours sur la culture, comment aborder les notions d'autorité et de propriété intellectuelle afin de faciliter (et peut-être accélérer) la réflexion et la mise en œuvre d'un processus de réparation et de justice sociale ?

La matinée a été consacrée à un atelier théorique et pratique sur les pratiques antiracistes dans l'art et l'éducation. Cet atelier était animé par des professionnelles de différentes institutions portugaises d'art du spectacle et d'universités. L'après-midi, trois conférences ou tables rondes ouvertes au public ont été proposées : *Fanon Pharmacy - Grammars of the Blue* par Vânia Gala, une table ronde *From the Authority of Inertia to the Radicality of the Repairable* avec Anabela Rodrigues, Apolo de Carvalho, Cristina Roldão, Gessica Correia Borges et Kitty Furtado et une intervention de Jota Mombaça.

## LA SUITE...

En novembre 2024, et un an après le premier atelier organisé en novembre 2023, nous organiserons conjointement avec l'UNA un deuxième atelier. *Les parcours de soins dans la pratique des arts du spectacle au Portugal* rassemblera des professionnelles des arts du spectacle et institutions autour de la coconstruction d'un manuel de bonnes pratiques/antiracisme afin de concevoir des itinéraires de soins dans la pratique des arts du spectacle.

L'objectif est de s'interroger sur la place de l'affection et du soin dans les processus créatifs collectifs et de réfléchir aux possibilités futures dans un contexte où les arts jouent un rôle de plus en plus nécessaire pour une imagination transformatrice.

---

### Qui ?

Le Good Practices Factory 2023 Lisbonne a été piloté par :

**Raquel Lima**, membre de l'UNA, membre du Comité consultatif *Common Stories* | **Mark Deputter**, Directeur général et artistique, CG | **Liliana Coutinho**, responsable programmation conférences & débats, CG | **Carolina Mano Marques**, assistante à la direction et responsable des projets européens, CG | Et des **membres de l'UNA**

« Lorsque nous parlons de conscience noire / conscience raciale, il ne s'agit plus de la simple compréhension et de l'expérience du racisme dans la vie de tous les jours. Mais d'un positionnement politique qui nous place au sein d'un mouvement social qui lutte contre le racisme, le sexisme et de multiples autres formes de discrimination à l'encontre des Noirs, en particulier des femmes et des jeunes. »

**Sueli Carneiro<sup>8</sup>**

L'Union Noire des Arts (UNA) s'inscrit dans le cadre de la lutte antiraciste et de l'affirmation de la culture noire au Portugal et met l'accent sur les récents débats et manifestations autour de la revendication des droits de l'homme, de la décolonisation des connaissances et de la valorisation de l'héritage artistique et culturel menés par les personnes noires. Créée en avril 2021, l'association défend les intérêts spécifiques des personnes et de la culture noires dans le secteur culturel face à la continuité historique du racisme colonial qui maintient de profondes asymétries et entrave la création, le développement, la production, l'accès et la programmation et, par conséquent, la représentation du monde noir sur la scène artistique portugaise. Il s'agit de promouvoir, élargir et renforcer la représentation noire, ainsi que de reconnaître et célébrer le patrimoine immatériel de la population noire au Portugal.

En savoir plus :  
[uniacnsgradasartes.pt](http://uniacnsgradasartes.pt)

## En savoir plus sur le programme de la journée du 20 novembre 2023

### MATINÉE

→ *DES LIGNES ANTIRACISTES POUR L'ART ET L'ÉDUCATION :*

*TISSER LE PASSÉ, LE PRÉSENT ET L'AVENIR*

par l'UNA : Dori Nigro et Melissa Rodrigues

Des Lignes antiracistes pour l'art et l'éducation. De quoi s'agit-il ? Quel est leur but ? Et pour qui ? Telles sont quelques-unes des questions que nous nous sommes posées dans notre désir de créer un objet qui dresse un état des lieux critique, qui interroge et imagine des voies plus solidaires, plurielles et horizontales pour l'avenir de la réflexion artistique et éducative. Partant du principe que l'art a le pouvoir de transformer, de créer des représentations et d'accéder à d'autres réalités et dimensions réflexives et émotionnelles, ces lignes antiracistes, tissées à plusieurs mains, s'enracinent dans les connaissances, les pratiques et la capacité d'écoute des artistes, des activistes, des penseuses et des éducatrices noires. Elles se veulent un objet de médiation et de réparation pour une pédagogie de la transgression à même de promouvoir des changements effectifs dans les programmes d'études, les schémas de représentation et les façons de penser et de faire.

### APRÈS-MIDI

→ *FANON PHARMACY - GRAMMARS OF THE BLUE*

par Vânia Gala

Dans cette performance / conversation autour d'une longue table, Vânia Gala part de l'idée que les goûts et les odeurs constituent une ouverture sensorielle sur le monde, susceptible de révéler les interactions dans les relations entre les différentes espèces qui l'habitent et le legs de l'histoire coloniale.

→ *DE L'AUTORITÉ DE L'INERTIE À LA RADICALITÉ DU RÉPARABLE*

par Anabela Rodrigues, Apolo de Carvalho, Cristina Roldão, Gessica Correia Borges et Kitty Furtado

Les mouvements sociaux et associatifs, les artistes et les chercheuses des communautés noires, historiquement soumises à la précarisation, occupent une position stratégique dans la formulation théorique et pratique des politiques de réparation. Cependant, ces politiques sont souvent limitées par l'idée très discutée de l'inconstitutionnalité de mesures d'action positive, un discours promu et reproduit par les organismes gouvernementaux, le monde universitaire conservateur, mais aussi une grande partie du secteur culturel et de la société civile. Cette table ronde explore comment réparer ce qui est réparable dans le secteur culturel et comment surmonter le poids de l'inertie établie, en identifiant des voies radicales vers la justice sociale.

→ *LIMITE*

par Jota Mombaça

Comment s'entraîner à penser au-delà des limites imposées ? Comment penser en mouvement et en transformation ? Cette conférence se saisit des notions de sujet et d'auteur, pour mieux dévoiler leur limite constitutive. Partant des héritages noirs, indigènes et transféministes, Jota Mombaça explore les multiples temporalités de l'activisme et de la transformation sociale, avec un accent particulier sur l'ici et le maintenant — cette dimension en spirale du temps et de l'espace, dans laquelle le passé, le présent et le futur convergent, à la fois prévisibles et imprévisibles.

#### En savoir plus

Antirracismo na praça pública (L'antiracisme sur la place publique)  
<https://www.culturgest.pt>

<sup>8</sup> Sueli Carneiro est une écrivaine, philosophe et activiste anti-raciste brésilienne. Fondatrice et directrice de Geledés — Instituto da Mulher Negra (Geledés — Institut pour les femmes noires), elle est l'une des auteures majeures du féminisme noir en Amérique du Sud.



## Notes et principes pour un manuel antiraciste dans le domaine des arts

par Raquel Lima

Dans le cadre des conversations en cours entre CG et l'UNA pour l'élaboration d'un manuel antiraciste dans les domaines des arts et de l'éducation, Raquel Lima pose quelques réflexions, passant en revue des concepts clés tels que la blancheur ou pensée blanche, le gatekeeping<sup>9</sup>, la réparation et le tokenisme<sup>10</sup>.

## INTRODUCTION : TRANSFÉRER LE POUVOIR DE DÉCISION

Le moment de la redistribution du pouvoir de décision peut se matérialiser sous différents contextes, mais il désigne généralement le moment où les Personnes Blanches Historiquement Privilégiées (PBHP<sup>11</sup>) occupant des postes de décision renoncent à leur pouvoir, de manière temporaire ou permanente, en faveur de Personnes issues de Groupes Sociaux Historiquement Opprimés (PGSHO<sup>12</sup>).

Malgré le potentiel de transformation de ce moment, il reste d'une extrême fragilité — soit parce que les PBHP ne sont généralement pas familiers ou à l'aise avec le fait d'articuler ce transfert, soit parce que les PGSHO ont besoin d'une procédure aussi articulée et concrète que possible pour se sentir en sécurité, en dehors des schémas habituels de l'extractivisme, du tokenisme et de l'instrumentalisation. Pour que cette redistribution ne perde pas sa raison d'être et/ou ne tombe pas dans la contradiction, certaines considérations doivent être prises en compte.

## I. UN ESPACE DE CONFIANCE

**1.** Avant de décider de toute redistribution du pouvoir, une réelle concertation entre les PBHP est nécessaire. Cette décision doit s'inscrire dans la ligne théorique de l'analyse critique sociale de la pensée blanche, en considérant la position dans laquelle les sujets identifiés comme blancs acquièrent des privilèges symboliques et matériels par rapport aux non-blancs, conséquences de l'héritage du système patriarcal, colonial et capitaliste cisgenre blanc. Ces

concertations serviront à définir la meilleure approche pour une collaboration/invitation et le niveau d'articulation, d'implication et de participation que les PBHP souhaitent avoir dans le processus. Une proposition concrète, certes ouverte et flexible, est toujours préférable.

**2.** La définition du rôle attendu des PGSHO est de la plus haute importance et doit être le point de départ d'un dialogue. Un lieu sûr (*safe space*) est un lieu où les rôles des différentes parties prenantes sont clairement définis et où la réflexion des participant·es est valorisée en tant que pratique de travail.

**3.** L'invitation individuelle ou collective doit reposer sur une connaissance précise du parcours des PGSHO ou de leurs collectifs/organisations. C'est un moyen fondamental de mesurer le degré d'engagement des PBHP dans la proposition présentée. Il est important de faire et de reconnaître ce travail préparatoire comme la base nécessaire pour créer un espace de confiance fondé sur un intérêt sincère.

**4.** Compte tenu du principe fallacieux de méritocratie, il est important de reconnaître le parcours d'une PGSHO et/ou du collectif/groupe dont il fait partie, en soulignant ses réalisations et ses succès, mais surtout en comprenant les difficultés structurelles qui ont dû être surmontées pour y parvenir.

<sup>9</sup> Littéralement « garder le portail », désigne les intermédiaires chargés de gérer l'accès de certaines informations ou événements qui jouent le rôle de « portier ». Source : Wikipédia. Plus largement, le fait d'être perçue comme représentant un secteur (ou mis en position de l'être).

<sup>10</sup> Le tokenisme (*tokenism* en anglais) est une pratique consistant à faire des efforts symboliques d'inclusion vis-à-vis de groupes minoritaires dans le but d'échapper aux accusations de discriminations. Source : Wikipédia.

<sup>11</sup> Acronyme inventé par Raquel Lima pour Personne(s) Blanche(s) Privilégiée(s).

<sup>12</sup> Acronyme inventé par Raquel Lima pour Personne(s) issue(s) de Groupes Sociaux Historiquement Opprimés, afin d'englober les personnes racisées, mais aussi les communautés LGBTQIA+ et les personnes en situation socio-économique précaire, entre autres.

## II. L'INDIVIDU FACE AU COLLECTIF

**1.** Tous les collectifs et associations n'ont pas de leaders, de représentant·es ou de porte-paroles, de sorte que les invitations aux collectifs devront être transmises aux contacts respectifs des collectifs, évitant ainsi qu'une PGSHO se sente « piégée » dans une position de représentant·e d'un collectif alors que cela ne correspond pas au mode de fonctionnement de son organisation.

**2.** Les collectifs ont des dynamiques internes et des calendriers très spécifiques, privilégient souvent un mode de fonctionnement horizontal, œuvrent dans différents domaines et ont un plan d'activités prédéfini. Par conséquent, plus en amont l'invitation est lancée, mieux c'est. La gestion à court terme doit être évitée.

**3.** Dans le cas des collectifs, il convient d'être encore plus attentif·e, étant donné qu'ils sont historiquement exposés à des situations de précarité qui impliquent une division des fonctions, tâches, lieux et emplois.

**4.** Les invitations faites avec peu de préavis peuvent être interprétées comme une vision monolithique des collectifs, alors même que la diversité au sein des groupes implique justement des temps de discussion pour parvenir à un consensus.

**5.** Même si les PGSHO font partie de collectifs, cela ne saurait résumer ou définir leur singularité et leur subjectivité. Chaque personne a ses propres opinions et un collectif se compose de plusieurs voix à la recherche d'accords et de consensus.

**6.** Il existe des différences structurelles entre une collaboration individuelle, une collaboration dans laquelle un groupe de travail est créé à cette fin et une collaboration avec une association ou un collectif existant. Le rôle et la nature de l'invitation doivent être clairement définis afin d'éviter qu'une PGSHO ne soit exposé·e à différentes invitations au cours de la même réunion. En effet, ceci impliquerait un effort d'adaptation à différentes propositions, à partir de différents prismes, et une tentative surhumaine de reprendre simultanément, individuellement et collectivement.

**7.** De plus, une telle dynamique comporterait une dimension d'effacement et de relativisation de ce qui serait un point de vue unique sur un sujet donné.

## III. INITIATIVE, POUVOIR DE DÉCISION, LEADERSHIP ET RESPONSABILITÉ

L'hypothèse d'une construction commune basée sur l'écoute est saine. Cependant, il est important de ne pas confondre initiative, pouvoir de décision, leadership et responsabilité.

### 1. Initiative

→ S'agissant d'un moment de répartition du pouvoir de décision, l'initiative sera toujours du côté de ceux qui détiennent ce pouvoir, c'est-à-dire les PBHP. L'illusion selon laquelle les PGSHO disposent d'un espace, d'une voix et d'un pouvoir d'initiative n'est

pas seulement paternaliste, mais elle sape la nécessité pour une structure de reconnaître les lacunes, les échecs et les modèles qu'elle perpétue.

→ Il est important que ces moments soient reconnus comme des demandes d'aide et de conseil venant des HPWP pour permettre l'approfondissement des pratiques, la possibilité d'écoute et d'autoréflexion, l'élargissement de la programmation.

### 2. Pouvoir de décision

→ Le pouvoir de décision des PGSHO ne s'actualisera qu'une fois certaines étapes avec les structures franchies : sur les formes qu'elles entendent donner à la collaboration, la quantité de tâches associées aux activités, le temps consacré et la rémunération respectifs, la gestion budgétaire des actions, la latitude accordée dans la définition des activités, le niveau de participation que la structure elle-même entend conserver dans le processus...

→ Très souvent, se fait sentir un décalage entre le transfert de pouvoir tel que défini lors des réunions préliminaires et les conditions concrètes rencontrées par les PGSHO et/ou les collectifs lors de la préparation et du déroulement des activités. Il est très important d'anticiper les contretemps, les limitations et les difficultés.

### 3. Leadership

→ L'idée de leadership ne peut être dissociée des pratiques tokenistes, c'est-à-dire des efforts superficiels ou théoriques pour être inclusif, notamment en recrutant un petit nombre de PGSHO pour donner l'impression d'une égalité raciale ou sexuelle au sein d'un effectif de travailleurs.

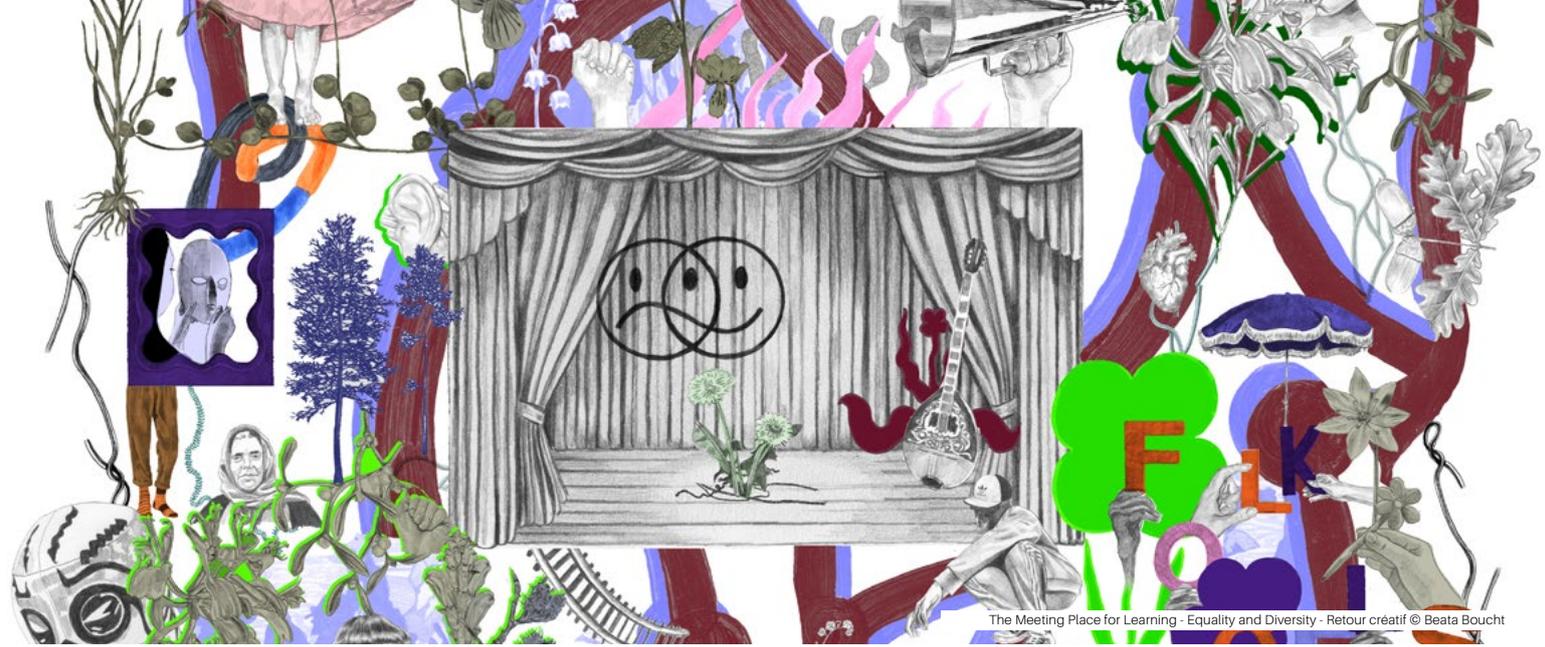
→ Il faut reconnaître le caractère éphémère et occasionnel des formats de collaboration, de partenariat, de commande, qui certes peuvent permettre aux PHOSG d'affirmer leur travail et éventuellement de renforcer les agendas collectifs de lutte. Malgré la validité et l'importance de ces moments, ils ne correspondent pas à un véritable leadership réparateur, comme pourraient l'être la direction et la programmation de structures culturelles de référence dans le secteur artistique.

### 4. Responsabilité

→ Une invitation pluridirectionnelle laissant à un PGSHO le soin de décider si il ou elle souhaite collaborer en solo, en équipe ou dans le cadre d'un collectif, transfère une responsabilité qui incombe pourtant à la structure invitante, et plus encore, produit l'inconfort d'un dilemme éthique à résoudre pour le PGSHO, puisqu'elle le place en position de *gatekeeper* (garde-barrière).

→ Par conséquent, les structures ne doivent pas renoncer à leur responsabilité de décider ce qu'elles considèrent comme le plus bénéfique pour leurs projets. Ce qui n'empêche pas une flexibilité dans les modes et dispositifs de collaboration et ce qui garantit une approche précise, cadrée et transparente, qui respecte le temps et la responsabilité des personnes qui invitent, et dénote un réel effort d'auto-analyse et de compréhension de leurs propres limites et ce qui leur manque.

Lisbonne, avril 2023



The Meeting Place for Learning - Equality and Diversity - Retour créatif © Beata Boucht

# LE GOOD PRACTICES FACTORY À STOCKHOLM

Des expériences et des exemples individuels comme source d'inspiration et de savoirs collectifs

## UN THÉÂTRE ITINÉRANT SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

Le Riksteatern (RT) a pour mission de rendre la danse et le théâtre accessibles à toutes en Suède. Pour ce faire, il se repose sur un réseau de 230 associations de théâtre locales réparties sur l'ensemble du pays. Portée par des bénévoles qui y consacrent une grande partie de leur temps libre, ces associations décident des productions qu'elles souhaitent présenter. Le RT compte actuellement environ 38 000 membres en Suède.

## LE « MEETING PLACE » : LIEU D'ÉCHANGE ET DE SAVOIR

Pour mettre en œuvre le *Good Practices Factory*, le RT a impliqué un groupe existant créé au printemps 2022 afin d'identifier et de valoriser les connaissances et les expériences déjà existantes en interne, le groupe «Meeting Place for Learning - Equality and Diversity» (Lieu de Rencontre pour l'Apprentissage - l'Égalité et la Diversité).

Ce «Lieu de Rencontre», c'est en fait un voyage vers des savoirs à travers différents processus de formation. Expérimenter différentes méthodes pour rassembler des exemples permettant l'apprentissage, inventer et mettre à l'épreuve des formats d'ateliers, assister à des conférences et des spectacles, faire des visites d'étude, produire des films, des textes, des podcasts, telles ont été les différentes étapes de ce parcours. Résolument exploratoire, il a aussi été façonné par les attentes des participant·es en fonction de leur contexte et de leur position au sein du RT,

ainsi que par la stratégie globale du théâtre en matière d'égalité et de diversité.

Plus concrètement, chaque membre a commencé par énumérer toutes les actions/activités liées à l'égalité et à la diversité qu'ils et elles avaient déjà développées dans leur contexte professionnel. Puis ont été listés les besoins restant à satisfaire, ainsi que des suggestions d'actions à mettre en œuvre et par qui ; les responsabilités internes ont été examinées. Les discussions ont abouti à sept « initiatives » sur lesquelles le groupe a travaillé dans le domaine des arts vivants :

- Remettre en question la norme urbaine
- Examiner les questions de genre
- Réviser les concepts liés à l'égalité et à la diversité
- Analyser les modèles de publicité dans une perspective d'égalité
- *Peak and Pick* (s'inspirer de ce que font les autres et choisir ce qui semble le mieux)
- Développer des actions pour accroître les savoirs
- Soutenir les politiques d'accessibilité

Une deuxième phase de six mois a permis aux membres de travailler individuellement ou en petits groupes sur des activités définies, en dialogue permanent avec Anusha Tyson, la coordinatrice du groupe. Des réunions de groupe se sont régulièrement tenues.

## OÙ NOUS EN SOMMES...

Les premiers résultats résident certainement dans les méthodes de travail que les membres ont adoptées, développées et testées, ainsi que dans les connaissances accrues qui en résultent et qu'ils partageront, nous l'espérons, au sein du RT et au-delà...

Un autre résultat probant, c'est la dynamique du groupe : le « Lieu de Rencontre » est rapidement devenu un endroit sûr qui a permis aux membres de voir grand, de s'engager plus loin, de tester, d'échouer aussi et d'admettre certaines lacunes et impasses. Plus concrètement, le groupe a organisé pour l'équipe du RT deux conférences de sensibilisation à l'accessibilité et aux questions de genre. Il a produit plusieurs supports audiovisuels ou écrits pour partager des connaissances pratiques et des exemples instructifs :

- 9 épisodes du podcast *Aperçus du Riksteatern*
- 3 films documentaires  
(tournés au cours de différentes opérations du RT)
- 13 *Histoires de la semaine* sous forme de textes
- 4 histoires *Montre et Raconte* sous forme de textes
- 19 bulletins d'information développant une analyse environnementale sur le thème de l'égalité et de la diversité.

Ces productions ont été diffusées par le biais de bulletins d'information, sur le site web du RT, sur YouTube et sur l'intranet.

## LA SUITE...

Un réseau pour l'égalité et la diversité, ouvert à toutes celles et ceux qui le souhaitent, a été lancé en avril 2024. Ce réseau permettra de diffuser des conseils, d'effectuer des analyses environnementales et de recueillir des suggestions. Un nouveau programme de formation pour comprendre comment recruter un plus large éventail de compétences et créer un environnement de travail durable propre à développer et conserver ces compétences sera proposé aux responsables du RT en juin 2024. En parallèle, une réflexion sera développée sur les questions d'égalité et de diversité du point de vue des enfants.

## En images !

Découvrir le dispositif mis en place par une association locale de théâtre pour atteindre de nouveaux publics dans la ville de Hofors (environ 7 400 habitants).

[voir la vidéo](#)



---

### Qui ?

Le Good Practices Factory 2023 Stockholm a été piloté par :

**Vera Renberg**, présidente de l'association RT à Piteå | **Daniel Jönsson**, membre de l'association RT à Halmstad | **Leif Persson**, ancien membre du comité électoral et auditeur à l'association RT de Karlstad | **Ann-Cathrin Larsson**, présidente de l'association RT de Tierp | **Sofia Axelsson Lekare**, ancienne responsable du développement de l'audience au niveau du district (DAPU), RT | **Kajsa Åsheim**, ressources humaines du RT | **Lisa Lindén**, ancienne dramaturge du RT | **Helena Ringvold**, productrice du département danse du RT | **Marzena Baranowska**, développeur d'associations du RT | **Birgitta Sandgren**, ancienne présidente de l'association RT à Jönköping Län | **Sara Högdin**, membre adjoint du conseil d'administration de l'association RT à Halland | **Anusha Tyson**, coordinatrice, directrice de développement, RT | **Jessica Karlsson**, assistante de projet, RT

---

## CONVERSATION AVEC...

### Leif Persson

Leif Persson est l'un des membres du groupe « Meeting Place for Learning - Equality and Diversity » mis en place au RT. Il revient sur cette expérience...

Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

**Leif Persson (LF) :** Je m'appelle Leif Persson et je suis un ancien responsable régional du RT, mais depuis quelques années, je travaille comme bénévole pour l'organisation. Je suis membre du conseil d'administration de l'une des associations locales à Gnosjö, en Suède.

Avant de participer au « Meeting Place », est-ce que les questions de diversité et d'égalité étaient présentes dans votre vie professionnelle et/ou personnelle ?

**LF :** Oui, tant sur le plan personnel que professionnel. Depuis 2013, je collabore avec une dramaturge afghane qui développe un projet avec des jeunes femmes à Herat, en Afghanistan, autour notamment du harcèlement sexuel et de la violence de genre. L'année dernière, nous avons travaillé avec elle pour permettre à certaines artistes du groupe de quitter le pays. Être femme, artiste et Hazara, c'est une très mauvaise combinaison dans un pays gouverné par les Talibans! Je suis également très engagé dans une réflexion sur la norme urbaine. Je pense que nous devons absolument dépasser et remettre en question la simple expérience de la classe moyenne blanche si nous voulons que l'art puisse parler à la société dans son ensemble.

Est-ce que c'était important d'aborder ces questions au sein d'un groupe ?

**LF :** Le groupe a constitué un cadre fantastique pour le partage, l'écoute et l'approfondissement des expériences qui étaient mises sur la table.

Anusha Tyson, la coordinatrice, nous a poussé·s à sortir des sentiers battus. L'objectif des réunions n'était pas d'arriver à un point de vue commun, mais plutôt de défendre sa propre position et, ce faisant, de réaliser qu'elle est surtout façonnée par les usages et les traditions, et non par une réelle connaissance. Une fois que l'on s'en rend compte, il est plus facile de bouger les lignes...

De nouvelles idées sont apparues, auxquelles je n'avais jamais pensé, mais aussi des idées que j'avais déjà, mais que nous avons réexaminées en profondeur, au sein d'un contexte et avec des perspectives plus larges.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'un exercice ou d'un dispositif qui, au sein du processus de réflexion, a eu un impact déterminant sur vous ?

**LF :** Au début de notre travail en groupe, il s'agissait surtout d'apprendre à se connaître... Il y a eu cet exercice où vous deviez, si vous le souhaitiez, partager quelque chose de marquant à propos de votre enfance. C'était très fort, nous nous sommes immédiatement rapproché·s les uns des autres, une confiance s'est installée, entre nous, mais aussi confiance dans le processus de travail et dans ceux qui l'encadraient. À partir de cette base solide, il a été possible de se remettre en question, et parfois de se tromper et de faire des erreurs.

Entretien réalisé par **Anusha Tyson**, avril 2024

# L'excellence en pratique à travers des exemples pour apprendre

UN CADRE DE TRAVAIL AU RIKSTEATERN

par Anusha Tyson et Ruhi Tyson

## Le contexte

Comment s'assurer que l'excellence développée par les équipes est documentée et développée de manière systématique ? Comment pouvons-nous contribuer à une organisation qui valorise les compétences et les connaissances, mais aussi la sagesse pratique ? Comment rendre nos pratiques visibles et compréhensibles, afin de les partager et les transmettre ? Et comment ce travail peut-il contribuer aux objectifs du RT en matière de diversité sur et autour de la scène ?

Partant de recherches récentes (Tyson 2017, 2019) adaptées au contexte du RT, le texte qui suit tente d'apporter quelques réponses, tout en essayant de rendre justice aux attentes des équipes.

Notre approche repose sur la collecte et le partage d'histoires et d'exemples réels et concrets de bonnes pratiques.

Si le fonctionnement du RT n'a pas cessé de générer des exemples de pratiques et d'initiatives fructueuses, ces exemples sont rarement documentés et diffusés de manière systématique afin d'accroître le savoir au sein de l'organisation. En outre, ces pratiques renvoient très souvent à des facteurs d'épanouissement individuel et de sagesse pratique. Des facteurs qu'il est presque impossible d'appréhender en dehors du format narratif. L'utilisation d'exemples pour apprendre n'a pas pour seul objectif l'excellence dans le domaine des connaissances pratiques, mais aussi l'excellence dans le soutien à l'épanouissement personnel et au développement de pratiques avisées et enrichissantes au sein du RT.

Un autre point est que cette excellence tend à rester tacite, c'est-à-dire personnelle, non racontée et le plus souvent non partagée en dehors de cercles restreints, ce qui ne facilite guère la mise en œuvre d'un processus de réflexion plus systématique visant à développer ces pratiques vertueuses, les rendre largement accessibles, mais aussi analyser les déficits et les angles morts. Néanmoins, nous sommes convaincues que les histoires bien racontées contribuent largement à articuler et à diffuser l'excellence d'une pratique. Elles constituent également des contrepoints nécessaires et souvent rafraîchissants à des mesures plus quantitatives telles que l'efficacité économique, le nombre de participantes, les données socioprofessionnelles...

## Le fondement conceptuel

Le concept de ces exemples pour apprendre partent de la définition d'une pratique par Alasdair MacIntyre<sup>13</sup>:

« Par 'pratique', j'entends toute forme cohérente et complexe d'activité humaine coopérative socialement établie, par laquelle des biens internes à cette forme d'activité sont réalisés en essayant d'atteindre les normes d'excellence en vigueur pour ce type d'activité et qui la définissent en partie, avec pour résultat le renforcement des capacités humaines à atteindre l'excellence et une plus large conception des fins et des moyens impliqués pour y parvenir. Le morpion n'est pas un exemple de pratique en ce sens, pas plus que le fait de lancer un ballon de football avec adresse; mais le jeu de football l'est, tout comme le sont les échecs. La maçonnerie n'est pas une pratique, mais l'architecture en est une. Planter des navets n'est pas une pratique, mais l'agriculture en est une. Il en va de même pour les recherches en physique, en chimie et en biologie, pour le travail de l'historien, ainsi que pour la peinture et la musique. »

Le travail du RT peut être considéré comme une pratique dans le domaine des arts vivants, une pratique déclinée par chaque association locale en fonction de ses contextes spécifiques. Fondée sur des exemples pour apprendre, l'approche narrative permet de rendre les excellences des pratiques du RT visibles et accessibles à la réflexion. Cela signifie également qu'il n'est pas nécessaire dans l'immédiat de définir davantage une pratique, une excellence ou un épanouissement personnel, puisque tous ces éléments sont caractérisés par les exemples en question.

Il convient cependant d'établir une distinction entre la pratique et les connaissances pratiques. Un praticien·ne possède des connaissances pratiques dans le sens où il ou elle a développé une capacité à s'engager habilement dans quelque chose grâce à une pratique répétée et à l'expérience (y compris l'étude si nécessaire). Ces connaissances pratiques consistent, en partie, en un répertoire de cas dans lequel le praticien·ne peut puiser lorsqu'il ou elle est confronté·e à des circonstances similaires<sup>14</sup>. Ainsi, un architecte dispose d'un répertoire de bâtiments comprenant les sites et le processus de construction, un psychanalyste dispose d'un répertoire de cas cliniques, un artisan ou un agriculteur·rice dispose d'un répertoire de pièces ou de saisons dans lequel il ou elle peut puiser, et un metteur en scène ou un acteur·rice dispose d'un répertoire de représentations diverses. Le fait est qu'en documentant certains des cas de son expérience, ceux-ci deviennent disponibles en tant que répertoire élargi pour d'autres personnes, de même, les exemples pour apprendre servent souvent à cette fin. Une pratique est un contexte partagé dans lequel les connaissances pratiques sont mises en œuvre. Ainsi, les différents praticien·nes du RT ont tous des connaissances pratiques individuelles qui sont mises en œuvre dans la pratique commune des arts du spectacle.

Enfin, l'imagination est un élément crucial. La plupart des actions nécessitent un certain degré d'imagination pour être accomplies dans une situation donnée. Les exemples pour apprendre documentés au RT nous aident également à comprendre ce que notre pratique pourrait être. Une question à la fois très simple et très difficile. Nous peinons souvent à envisager une manière différente de faire les choses jusqu'à ce que des exemples concrets nous ouvrent soudainement de multiples pistes.

<sup>13</sup> *After Virtue*, Alasdair MacIntyre, Londres : Bloomsbury, 2011

<sup>14</sup> *Educating the Reflective Practitioner*, D. Schön, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987

## Documenter les exemples pour apprendre : notes pratiques...

Un exemple peut aller d'une courte anecdote sur quelque chose qui s'est passé dans la journée à des récits plus longs sur des processus qui s'étendent sur des semaines, des mois, voire des années. Il peut être écrit, filmé, enregistré lors d'un entretien... Mais il comprendra nécessairement une contextualisation initiale, un récit détaillé d'un événement ou d'une manière de faire les choses et, enfin, une sorte de conclusion. De plus, les récits doivent porter sur des réussites ou des résultats inhabituels ou inattendus. Dans cette approche méthodologique, les cas classiques sont évités au profit de cas « extrêmes » ou inhabituels. Cette méthodologie contribue donc à établir de nouvelles normes qui ne sont pas simplement une confirmation du « business as usual », mais qui étendent notre champ de perception vers de nouvelles réalisations possibles. Elle remet en question les normes appliquées et les expériences convenues, en recherchant activement et en célébrant ce qui dévie, ce qui sort des sentiers battus. Enfin, en rassemblant plusieurs cas liés à la même question, mais traités de manière différente, cette approche s'écarte de la bonne pratique pour privilégier le pluralisme des pratiques.

### Un exemple concret

Une association d'Umeå, au nord de la Suède, réalisant qu'elle n'atteignait pas certains groupes cibles, a décidé de se focaliser sur les personnes n'ayant jamais assisté à un spectacle. Des efforts avaient déjà été déployés auparavant, sans effet notable. L'association décide donc d'engager un chef de projet, une annonce est publiée. De nombreuses personnes se présentent, avec une grande expérience des arts du spectacle et de la gestion de projet. Mais l'objectif étant de travailler différemment, les membres de l'association décident de penser différemment. Ils choisissent finalement une personne originaire d'un quartier où vivent une partie du public ciblé. Bien qu'ayant une formation artistique et culturelle, cette personne n'avait jamais travaillé directement avec les arts du spectacle, mais possédait clairement les compétences requises pour le poste, y compris une grande connaissance du groupe cible.

Au bout d'un certain temps, la personne constitue un groupe de référence d'environ 15 à 20 personnes. Ce groupe commence par visiter le théâtre, avec une explication complète sur le fonctionnement d'une salle. Des choses qui peuvent sembler évidentes ne le sont pas toujours pour ceux et celles qui n'ont jamais été au théâtre. Des questions viennent : où sont les toilettes, les vestiaires, le bar, comment s'habiller... Les participant·es choisissent ensemble les spectacles auxquels ils veulent assister et s'y rendent en groupe. La deuxième fois, des ami·s et des membres de leur famille sont invité·s, avec un effet d'entraînement immédiat.

Une participante raconte comment un spectacle mettant en scène un amour entre deux femmes lui a permis d'aborder un sujet, l'homosexualité, qui n'avait jamais été discuté au sein de sa famille. Sa mère et son frère ayant assisté à la représentation, ils ont pu en parler ensuite. Les participant·es ont également souligné l'importance du facteur groupe. Même si ils et elles ne se connaissaient pas depuis le début, ils et elles partageaient un parcours similaire, puis ensuite l'expérience d'assister à des représentations et d'en discuter ensemble. Sans être laissés seuls face à leur expérience.

## Quelques mots en conclusion...

Le récit ci-dessus montre comment les exemples peuvent élargir et enrichir l'imagination d'une personne quant à la manière d'aborder une question spécifique, contribuant ainsi aux connaissances pratiques de chacun. Il montre ce qu'est l'excellence pour cette association d'Umeå et illustre sa contribution à l'épanouissement – l'inclusion de nouveaux groupes cibles d'une manière significative, au-delà d'une simple visite. La dernière partie montre qu'une telle approche ne saurait se mesurer uniquement en terme de quantité, mais que l'aspect qualitatif est essentiel. À travers cet exemple, l'association d'Umeå illustre bien les valeurs qu'elle s'efforce de mettre en œuvre dans ses pratiques, les partageant avec d'autres, elle ouvre également un espace d'apprentissage, de critique (au cas où il n'y aurait pas de consensus sur l'excellence d'un exemple) et, par-dessus tout, de célébration!

Détentriche d'un master en Beaux-arts de l'université des Arts de Stockholm, Anusha Tyson est directrice de développement au RT.

Ruhi Tyson est professeur associé en Sciences de l'éducation à l'université de Stockholm, ainsi qu'au Waldorf University College. Cet article s'appuie sur différents ouvrages de Ruhi Tyson *Educating for Vocational Excellence (International Handbook of Vocational Education and Training for the Changing World of Work*, Dordrecht : Springer, 2017) et *The Rough Ground. Narrative Explorations of Vocational Bildung and Wisdom in Practice* (Thèse de doctorat, université de Stockholm, Département des Sciences de l'éducation).



For My Negativity de et avec Peter Kagayi © Jackson

# LE GOOD PRACTICES FACTORY À COLOGNE

## Un processus d'autoréflexion et de concertation au niveau régional

Dans ce processus de transformation vers plus de diversité, africologue (AFC), petite association n'ayant pas de salariés permanents, a décidé de mettre en œuvre dans le cadre du *Good Practices Factory* un processus d'autoréflexion sur ses activités et son positionnement, mais aussi son fonctionnement et ses méthodologies, et ce en dialogue avec d'autres institutions culturelles de la ville et de la région.

### LES ÉTAPES

La première étape a été de dresser, sur scène et autour de la scène, un état des lieux du festival, seul festival de théâtre en Allemagne entièrement dédié aux productions africaines et se tenant tous les deux ans en juin à Cologne. Marie Yan, journaliste et auteure, a été invitée à porter un regard critique sur la manifestation. Dans sa dernière note, partagée p.27, elle conclut que si l'équipe d'africologue a certes de bonnes intentions, elle reste enfermée dans des schémas datés. Ces écrits serviront comme point de départ pour réfléchir à la prochaine édition en 2025, à la représentativité de l'équipe qui la portera, mais aussi à la rédaction d'un code de conduite.

La seconde étape a été la mise en place une série de tables rondes et d'ateliers, en collaboration avec les responsables du Bureau de la diversité de la ville de Cologne, ainsi qu'avec des organisatrices de festivals, des opératrices culturelles et des artistes au niveau régional autour du thème de *Common Stories*, « La radicalité : une transformation durable vers la diversité ? ». Il s'agit de discuter de la manière dont des stratégies locales pourraient être mises en œuvre au sein des structures, dans la programmation et auprès des

publics, afin de mieux représenter la diversité culturelle de la ville aujourd'hui. La première réunion s'est tenue le 5 février 2024 au Théâtre de l'Orangerie à Cologne, nous partageons p.26 quelques pistes de réflexions proposées par Sarah Youssef, directrice artistique du théâtre, lors de son mot d'accueil.

Enfin, l'association réfléchit sur les modalités de nouvelles coopérations et collaborations avec des structures artistiques existantes représentantes des communautés afro-descendantes et plus largement de personnes racisées, au niveau régional et national.

### LA SUITE...

Une seconde table ronde s'est tenue le 7 mai 2024 à Cologne, modérée par Sarah Youssef, autour du développement d'un manuel pour la diversité dans nos structures, nos équipes et nos contenus. Deux autres rendez-vous se tiendront à la rentrée 2024 avec comme objectif la rédaction d'un code de conduite commun qui pourra être adapté par chaque structure/partenaire.

#### Qui ?

Le Good Practices Factory 2023 Cologne a été piloté par :

**Gerhard Haag**, directeur général, africologue | **Kerstin Ortmeier**, directrice artistique, africologue | Avec : **Dr. Sarah Youssef**, directrice artistique, Théâtre de l'Orangerie | **Andrea Bleikamp**, WEHR51 | **Simon Eifeler**, Bridgeworks | **Janna Hüttebräucker**, Bridgeworks | **Ines Langel**, Théâtre de l'Orangerie | **Lisa Lehnen**, Overhead Project | **Laurenz Leky**, Théâtre im Bauturm | **Bernd Schlenkrich**, Théâtre im Bauturm | **Andrea Tedone**, Théâtre Comedia

## Où commencer ?

par Dr. Sarah Youssef

Lors de la première réunion d'échange et de concertation le 5 février 2024, la journée a débuté par une allocution de Sarah Youssef, directrice du Théâtre de l'Orangerie qui accueillait la manifestation.

Nous en reprenons quelques passages...

La question qui se pose est donc : par où commencer ? Ou plutôt, où avons-nous commencé ? Intuitivement, consciemment, stratégiquement, économiquement... Lorsque nous parlons de diversité, nous devons regarder ce qui se passe sur scène et en coulisses, les personnes et les contenus.

Traditionnellement, les programmes étaient conçus en fonction d'un public spécifique, excluant souvent involontairement des perspectives différentes. La radicalité exige un changement de paradigme. Nous devons repenser et transformer nos programmes afin qu'ils soient inclusifs par nature et qu'ils couvrent un large éventail de contextes, d'expériences et de points de vue. [...]

Tournons-nous maintenant vers la structure. La colonne vertébrale de toute organisation, la structure, donne le ton de l'inclusivité. Le radicalisme plaide pour la suppression des barrières et des hiérarchies qui entravent la diversité. Cela implique une réévaluation des procédures de recrutement, des critères de promotion et des structures décisionnelles. Il s'agit de créer un environnement dans lequel les talents et les potentiels peuvent s'épanouir, indépendamment du sexe, de l'appartenance ethnique ou d'autres caractéristiques.

Une équipe diversifiée n'est pas une simple case à cocher, mais un avantage stratégique. [...] Il ne s'agit pas seulement de remplir des quotas, mais aussi de tirer parti d'une multitude de perspectives, d'idées et d'expériences qui favorisent l'innovation et la créativité. Cette voie nécessite non seulement le recrutement de talents diversifiés, mais aussi la promotion d'une culture inclusive qui valorise les différences et veille à ce que chacune ait sa place à la table.

Dans toute organisation, les opportunités de participation sont souvent la porte d'entrée vers la croissance et l'influence. Le radicalisme exige que ces opportunités soient accessibles à toutes et que les barrières historiques qui ont limité certains groupes soient abattues. Nous devons rechercher activement les voix qui ont été marginalisées et leur offrir une plate-forme.

Notre public est la dernière frontière de la radicalité. Il ne s'agit pas seulement de savoir qui participe à nos événements ou consomme les contenus, mais aussi de faire en sorte que notre message soit reçu par un public diversifié et global. Cela signifie que nous devons adapter nos stratégies de communication afin qu'elles soient culturellement sensibles, linguistiquement inclusives et représentatives du monde dans lequel nous vivons. La radicalité dans l'approche du public favorise le sentiment d'appartenance et ouvre des portes à des communautés qui ont pu se sentir exclues par le passé.

Mais tout comme je ne suis pas une fan du terme « radicalité », je ne suis pas non plus une adepte de la rupture brutale – à mon avis, le chemin vers la radicalité n'est pas un sprint, mais un marathon.

La transformation, un changement de paradigme, exige de l'engagement, de l'introspection et la volonté de remettre en question le statu quo. Les avantages sont toutefois immenses. La promotion de la diversité dans les programmes, les structures, les équipes, les possibilités de participation et dans le public n'est pas seulement conforme à l'éthique, c'est aussi un catalyseur éprouvé pour le succès d'une organisation.

Cologne, février 2024

## africologue 2023 : dernière note

### Enfermé dans une vision dépassée

par Marie Yan

Invitée par africologue à porter un regard critique sur l'édition 2023, Marie Yan a publié un carnet de bord de ses rencontres et impressions lors du festival. Nous publions des extraits de sa dernière note.

africologue s'est achevé il y a deux jours, et j'ai changé de lieu et de bureau. Que reste-t-il alors de ces dix jours de festival, à assister à deux à trois événements par jour, à se promener à travers Cologne, à discuter avec les artistes, les organisateurs et le public ?

Hélas, une fois l'émotion des grandes performances que j'ai vues passée, la fatigue du premier jour me revient. Le festival m'a laissé l'impression d'un événement qui peine à tendre vers ces nouvelles métaphores et ces nouveaux archétypes que l'écrivaine Yvonne Adhiambo Owuor appelait de ses vœux dans son discours d'ouverture. Je sentais encore, dans les interstices d'un commissariat non questionné, par ailleurs fondé sur des relations longues et sincères entre le festival et ses artistes invités, un universalisme qui a perdu sa candeur dans le crime de la colonisation. L'universalisme qui dit trop vite « Nous sommes tous égaux », de la même manière que l'on quitte maladroitement une conversation qui vient de commencer dans les tribunaux de l'histoire.

En cela, elle fait écho à l'ouverture du programme *African Futures All Around*, dans laquelle de nombreux officiels – blancs – ont parlé de dialogue et d'échange, interrogeant les conditions de ce dialogue et de ces échanges, quand [...] quinze invités, étudiant·es et professeur·es se sont vu refuser un visa pour l'Allemagne. Idem à africologue, où trois participants manquaient à l'appel : l'artiste et activiste Hyppolite Ntigurirwa [...] et [...] les musiciens ougandais Collin Serunjogi et Mudhasi Jaffer. Leur absence creuse un abîme certain dans les futurs évoqués lors de ces événements.

Marie Yan est une écrivaine et dramaturge multilingue dont le travail explore les perspectives postcoloniales. Ses histoires vont du documentaire à la fiction spéculative.

Yvonne Adhiambo Owuor est une écrivaine kényane, lauréate du prix Caine 2003 pour l'écriture africaine.

Cet article final pourrait être un appel au changement, mais il ne l'est pas, car ce n'est pas à moi de le faire. Mais à ceux et celles qui sont impliqués, de loin ou de près. Mais si changement il doit y avoir, permettez-moi une digression.

Dans *For My Negativity*<sup>15</sup>, une voix célèbre l'indépendance de l'Ouganda en clamant : « Gardons le meilleur de l'administration britannique ». En 1922, dans une autre colonie britannique, Hong Kong, l'administration adopte l'Ordonnance sur les règlements d'urgence : quelle que soit la réglementation qu'elle veut adopter, elle peut désormais le faire en un clin d'œil. Très pratique pour supprimer les libertés, en période de grèves dans les ports de la ville. L'ordonnance reste dans la loi. Elle est à nouveau utilisée lors des manifestations de 1967 contre la liberté d'expression et de réunion. Puis les Britanniques partent, mais la loi reste en vigueur. En 2019, elle est utilisée une nouvelle fois, contre des manifestations en faveur de la démocratie.

Pendant le festival, j'ai demandé à certains artistes ou participant·es comment ils ou elles voyaient l'avenir. [...] Mireille Fanon Mendès-France m'a répondu : « Sombre. Il va vers le chaos. Si nous ne faisons rien. » Une autre réponse est venue sous forme d'une interrogation, en réaction au programme *African Futures All Around* lancé par la ville de Cologne : « Est-ce à l'Allemagne de décider de l'avenir de l'Afrique ? Est-ce en Allemagne que l'avenir de l'Afrique doit se décider ? »

[...] À africologue qui m'a bien accueillie, je dis à mon tour, désolée pour mon négativisme, mais trop d'avenir a déjà été sacrifié en raison « d'intentions non-dites/prisonnières de visions dépassées<sup>16</sup> ».

« Quelle époque ! De batailles existentielles et spectaculaires. Pour la vision du monde et les méthodologies. Quel désordre. Quelle opportunité. Cette saison de changement voit le retrait à contrecœur des anciennes puissances de notre monde. Incertitude et effondrement, lorsque les systèmes et les structures établis cèdent, incapables désormais d'abriter ou de contenir notre humanité dans ses réalités complexes, dans l'émergence de ses multiples possibilités. [...] Voici une saison pour de nouvelles métaphores et de nouveaux archétypes. »

**Yvonne Adhiambo Owuor**, Cologne, juin 2023

<sup>15</sup> Performance du poète ougandais Kagayi Ngobi présentée dans le cadre de africologue 2023

<sup>16</sup> *For My Negativity*, Kagayi Ngobi, Kitara Nation, 2019



Atelier autour du projet Lato © Aleksandra Rogalska

# LE GOOD PRACTICES FACTORY À VARSOVIE

## Rendre le théâtre accessible à tous<sup>es</sup>

Reconnus depuis plusieurs années pour notre implication dans les questions d'accessibilité – le TR Warszawa (TRW) a remporté le prix *Leader of Accessibility* de la fondation *Culture Without Barriers* pour la mise en œuvre de pratiques d'accessibilité innovantes dans ses activités éducatives, puis a appliqué pendant le confinement ces pratiques à un programme ambitieux en streaming –, nous avons choisi d'aborder cette notion de radicalité à travers le prisme de notre politique d'accessibilité.

### RADICALITÉ ET ACCESSIBILITÉ

Que signifie donc être radical lorsqu'on développe des stratégies d'accès au sein d'une institution artistique ?

En 2023, un financement privé important a permis au TRW de présenter deux à trois spectacles toutes les deux semaines, avec une interprète en langue des signes et un écran pour les surtitres. Cependant, nous avons vite compris que l'accessibilité est souvent perçue comme une surcharge, tant par les équipes d'accueil, que par la compagnie et/ou les artistes invités, s'ajoutant au travail déjà nécessaire pour produire et présenter un spectacle. Nous avons senti la réticence de certains artistes à intégrer des outils d'accessibilité dans leur production pour des raisons esthétiques, conceptuelles ou techniques.

Nous avons donc mis en place un groupe de réflexion interne, réunissant les productrices exécutives, les assistantes-metteuses en scène, les régisseuses, le département vidéo et le directeur technique. Les conclusions de nos réflexions ont été que la seule façon d'amener les artistes invités à prendre en compte l'accessibilité dans leurs productions était de l'inscrire comme un élément essentiel du contrat de production. Nous avons donc mis en place une clause d'accessibilité. L'équipe artistique doit désormais prendre un compte dans le processus de création la présence d'outils/supports d'accessibilité : un écran pour le surtitrage, la présence sur scène d'une interprète en langue des signes. Cette prise en compte en amont dans le processus de création permet d'anticiper les éventuels conflits : éviter par exemple que la lumière de l'écran des surtitres ne gêne les éventuels moments de noir total au plateau, que les plages de vidéos n'entrent en conflit avec la présence physique de l'interprète... L'artiste se voit proposer par nos équipes techniques et tout au long du processus des solutions scénographiques, permettant à l'œuvre de se développer organiquement autour de ces éléments.

### LA SUITE...

Poursuivant nos efforts pour accroître l'accessibilité du théâtre aux personnes ayant des besoins spécifiques, nous développons notre premier projet avec un artiste sourd, Adam Stoyanov. En juin 2024, commenceront les répétitions avec une première prévue en septembre. Ce processus permettra à l'ensemble de l'équipe de continuer à se former et à réfléchir ensemble pour proposer des nouveaux outils ou protocoles vers une plus grande accessibilité du théâtre.

TRW souhaite également promouvoir une image de marque et un marketing « sans barrières ». Ainsi, une première série d'invitations à des spectacles en langue des signes a déjà été produite...

---

#### Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Varsovie a été piloté par :

**Agata Kolacz**, directrice des projets internationaux, TRW | **Helena Świągocka**, chargée de projet, service accessibilité, TRW | Et d'autres membres des équipes techniques et de production du TR Warszawa

## CONVERSATION AVEC...

### Adam Stoyanov

En 2024, TRW écrit un nouveau chapitre en ouvrant l'institution à des créations portées par des artistes en situation de handicap. Il coproduira et accueillera la première d'*EP*, une performance co-créée par le poète et performeur sourd Adam Stoyanov, l'actrice de l'ensemble TRW Monika Frajczyk, et la metteuse en scène Agnieszka Jakimiak. La pièce sera jouée en langue des signes polonaise et traduite en langage verbal. Helena Świegocka, responsable de l'accessibilité au TRW, s'est entretenue avec Adam Stoyanov.

À l'instar du TRW, un nombre croissant d'institutions et de théâtres ouvrent leurs portes aux artistes sourds et à d'autres artistes en situation de handicap, que pensez-vous de ces collaborations de plus en plus nombreuses ?

**Adam Stoyanov (AS) :** Je suis heureux de voir des personnes entendant inviter des artistes sourds sur scène, mais personnellement, je pense qu'il y a encore du chemin à faire. En tant qu'artiste sourd, je n'attire pas autant l'attention que d'autres : le public ne nous connaît pas. Les gens savent peut-être que certains théâtres fournissent des traductions orales de spectacles en langue des signes, mais sont rarement suffisamment enthousiasmés pour venir les voir. Or, il est important que les personnes entendant comprennent les artistes sourds et leur travail. Il n'y a pas besoin de savoir signer, il est tout à fait possible de suivre notre travail par l'intermédiaire d'une interprète.

En effet, peu de gens veulent vraiment se plonger dans des pièces créées par des artistes sourds, la plupart les considèrent encore comme une curiosité. Pensez-vous que des collaborations comme celle avec le TRW contribueront à faire évoluer les choses ?

**AS :** De telles collaborations montrent en effet que les artistes sourds doivent être traité·s sur un pied d'égalité. Non seulement ces collaborations sont différentes et passionnantes, mais elles montrent combien les personnes sourdes peuvent être créatives. Il suffit que qu'on leur en donne l'occasion. Cela vaut la peine de montrer que nous ne sommes pas si différent·es, que nous sommes tous·tes égaux·ales et pouvons facilement travailler ensemble, sans honte ni stéréotypes associés à la surdité, des stéréotypes que je veux démonter. J'aimerais non seulement collaborer avec des personnes entendant, mais aussi leur montrer qu'il n'y a pas lieu d'avoir peur, que l'on peut communiquer de multiples façons, y compris par gestes et que la langue des signes vaut la peine d'être apprise. Je sais que cette langue n'est pas la plus facile, mais la fluidité vient toujours avec le temps. Si les entendant·es apprennent

les bases, ou même un seul signe, comme « Bonjour », « Merci » ou « Au revoir », cela change radicalement la relation. Cela montre aux personnes sourdes ou malentendantes que l'on se soucie d'elles.

Les institutions ont-elles peur que ce soit trop difficile ? En effet, si un théâtre invite une pièce en espagnol, il me proposera une traduction en polonais, avec des surtitres. Je ne m'attendrais pas à ce que la pièce soit trop difficile à comprendre... Les pièces d'artistes sourds devraient être abordées de la même manière, il me semble que c'est une expérience très similaire.

**AS :** Ce qui est sûr, c'est que je ne serais pas en mesure de créer une production complète du début à la fin : je ne parle pas polonais, il me faut donc collaborer avec des personnes entendant. De plus, je n'ai jamais étudié les arts. Certains disent qu'il faut aller à l'université, qu'un diplôme constitue la preuve de ses capacités, qu'on gagne le droit de travailler. Mais je ne connais pas suffisamment le polonais pour étudier et obtenir un diplôme. Je suis cependant convaincu qu'il n'est pas nécessaire de parler physiquement : on peut signer et travailler avec une interprète. Peu importe que vous soyez sourd ou entendant·e, peu importe l'école que vous avez fréquentée, la seule chose dont vous avez besoin, c'est de talents et de compétences !

Dans *EP*, vous vous serez accompagné d'un violoncelliste, d'un environnement sonore donc. Qu'attendez-vous de ce dialogue entre langue signée et musique ?

**AS :** Les possibilités sont infinies. Cela va m'aider, je ne sais pas... à me transformer complètement sur scène, explorer d'autres états mentaux ! Je ne sais pas encore ce qui en sortira. Je peux seulement vous dire que tout peut arriver !

Entretien réalisé par **Helena Świegocka**, avril 2024

### En images !

Retrouvez l'intégralité de l'interview en langue signée polonaise [voir la vidéo](#)



© Piotr Kruszak

Sourd de naissance, Adam Stoyanov a été élevé dans une famille dont tous les membres sont sourds. La langue des signes polonaise (PJM) est donc sa langue maternelle. Artiste, il est reconnu pour sa poésie en langue des signes et d'autres arts de la langue sourde, comme le vernaculaire visuel, un art visuel unique de la communauté sourde. Acteur, mais aussi auteur, il a participé à plusieurs pièces de théâtre dont *Jeden gest* (Un geste) mis en scène par Wojtek Ziemilski, *Opera dla Głuchych* (Opéra pour les sourds) mis en scène par Wojtek Zrałka-Kossakowski, *Rytuał miłosny* (Rituel d'amour) mis en scène par Daniel Kotowski. Adam a remporté le premier prix et le prix du public au Festival de poésie signée (2016) et le prix Gazeta Wyborcza WARTO 2022 à Wrocław.

Ses poèmes signés sont disponibles sur le site : [www.pzg.warszawa.pl](http://www.pzg.warszawa.pl)

# (RES)SOURCES

Nous avons demandé à chaque groupe GPF de nous envoyer six à dix références de livres, articles, films, podcasts qui les ont accompagnés dans leurs réflexions ces derniers mois...

Non pas une liste exhaustive, mais plutôt une bibliographie de chevet, de cœur : des mots, des pensées, des images dans lesquels puiser pour construire, réfléchir, affronter les doutes et toujours cheminer...

## LES CHOIX DE LA MC93

### À lire

*L'Opposé de la blancheur : Réflexions sur le problème blanc*, Léonora Miano, Éditions du Seuil, 2023

*Un bref instant de splendeur (On Earth We're Briefly Gorgeous)*, Ocean Vuong, Éditions Folio, 2022

*Rester barbare*, Louise Yousfi, Éditions La Fabrique, 2022

*Se défendre : une philosophie de la violence*, Elsa Dorlin, Éditions La Découverte, 2019

*La matrice de la race : généalogie sexuelle et coloniale de la nation française*, Elsa Dorlin, Éditions La Découverte, 2006

*Décolonisons les arts !*, sous la direction de Leïla Cukierman, Gerty Dambury et Françoise Vergès, L'Arche, 2018

*Sortir de la grande nuit. Essai sur l'Afrique décolonisée*, Achille Mbembe, Éditions La Découverte, 2010

*Face à l'homme blanc (Going to Meet the Man)*, James Baldwin, Éditions Gallimard, 1996

*La prochaine fois, le feu (The Fire Next Time)*, James Baldwin, Folio, 2024

### À voir

*Ouvrir La Voix*, Amandine Gay, Bras de Fer, 2017

*I Am Not Your Negro*, Raoul Peck, Velvet Film, 2016

*Édouard Glissant, One World in Relation*, Manthia Diawara, K'a Yéléma Productions, 2010

## LES CHOIX DU THÉÂTRE NATIONAL WALLONIE-BRUXELLES

### À lire

*Nous sommes tous des féministes/Le danger de l'histoire unique (We Should All Be Feminists)*, Chimamanda Ngozi Adichie, Éditions Folio, 2023

*Les transidentités expliquées à mes parents et à tous les autres*, Victoria Defraigne, Éditions Mardaga, 2023

*Les grandes oubliées : Pourquoi l'Histoire a effacé les femmes*, Titou Lecoq, Collection Proche, 2023

*Le racisme est un problème de Blancs (Why I'm No Longer Talking To White People About Race)*, Reni Eddo-Lodge, Éditions Autrement, 2021

*La diversité*, Michel Wieviorka, Éditions Robert Laffont, 2012

*Les damnés de la terre*, Frantz Fanon, Éditions La Découverte, 2004

### À voir

*L'Arabe dans le poste*, Azzeddine Ahmed-Chaouch et Youcef Khemane, TF1 Production, 2023

*Exterminez toutes ces brutes*, Raoul Peck, Arte Éditions, 2022

*Mariannes noires*, Mame-Fatou Niang et Kaytie Nielsen, 2016

## LES CHOIX DE CULTURGEST

### À lire

*Tribuna Negra: Origens do Movimento Negro em Portugal 1911-1933*, Cristina Roldão, Pedro Varela et José Pereira, Tinta da China, 2023

*Programme de désordre absolu – Décoloniser le musée*, Françoise Vergès, Éditions La Fabrique, 2023

*Memórias da Plantação: Episódios de Racismo Quotidiano*, Grada Kilomba, Orfeu Negro, 2022

*A cena da Pós-memória - O presente do passado na Europa Pós-Colonial*, António Sousa Ribeiro, Éditions Afrontamento, 2021

*Not Just a Mirror – Looking for the Political Theatre Today*, Malzacher Florian, une publication A House on Fire, 2015

*La désobéissance épistémique - Rhétorique de la modernité, logique de la colonialité et grammaire de la décolonialité*, Walter D. Mignolo, Éditions Peter Lang, 2015

*Histórias mestiças – Antologia de textos*, Adriano Pedrosa et Lília Moritz, Éditions Cóbogó, 2014

## LES CHOIX DU RIKSTEATERN

### À lire

*Égalité (Equality)*, dans *Et pourtant je m'élève (And Still I Rise)*, Maya Angelou, Points, 2023

*Minoritetsstress I praktiken*, Hanna Wallenstein et Isatou Svenungsson, Éditions Vidga Normen, 2021

*A Brief History of the Masses - Three Revolutions*, Stefan Jonsson, Columbia University Press, 2008

*Prejudice, Social Stress, and Mental Health in Lesbian, Gay, and Bisexual Populations: Conceptual Issues and Research Evidence*, Ilan H. Meyer, Psychol Bull, 2003

### À voir

*Seven Methods of Killing Kylie Jenner*, Jasmine Lee-Jones, The Royal Court Theatre production, 2023

## LES CHOIX D'AFRICOLOGNE

### À lire

*Kultur: Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis*, Anna Blach, Felix Grädler, Henning Mohr et Hannes Seibold, Transcript, 2023

*Sozialer Wandel und Kohäsionsforschung. Diversität und Diskriminierung. Analysen und Konzepte*, Mina Mittertrainer, Kerstin Oldemeier et Barbara Thiessen, Springer VS, 2023

*Inklusion, Diversität und Heterogenität. Begriffsverwendung und Praxisbeispiele aus multidisziplinärer Perspektive*, Nicola Hericks, Springer VS, 2021

*Nicht mein Antirassismus. Warum wir einander zuhören sollten, statt uns gegenseitig den Mund zu verbieten. Eine Ermutigung*, Canan Topcu, Quadriga, 2021

*Diversität und Diversitätsmanagement*, Regine Bendl, Edeltraud Hanappi-Egger et Roswitha Hofmann, UTB, 2012

## LES CHOIX DU TR WARSZAWA

### À lire

*Teksty Drugie. Teoria literatury, krytyka, interpretacja* - Revue bimestrielle d'études littéraires publiée par l'Institut de recherche littéraire de l'Académie polonaise des sciences, en coopération avec l'association Pro Cultura Litteraria. Études sur le handicap, 2020

*Nie przywitam się z państwem na ulicy. Szkic o doświadczeniu niepełnosprawności*, Maria Reimann, Czarne, 2019

*Niepełnosprawność i społeczeństwo. Performatywna siła protestu*, Ewelina Godlewska-Byliniak et Justyna Lipko-Konieczna, Fundacja Teatr 21, 2018

*Odzyskiwanie obecności. Niepełnosprawność w teatrze i performansie*, Ewelina Godlewska-Byliniak et Justyna Lipko-Konieczna, Fundacja Teatr 21, 2017

*21 myśli o teatrze*, Ewelina Godlewska-Byliniak et Justyna Lipko-Konieczna, Teatr 21, Fundacja Win-Win, 2015

*Staring: How We Look*, Rosemarie Garland-Thomson, Oxford University Press, 2009

*Extraordinary Bodies Figuring Physical Disability in American Culture and Literature*, Rosemarie Garland-Thomson, Columbia University Press, 1996

*Enforcing Normalcy. Disability, Deafness and the Body*, Lennard J. Davis, Verso, 1995

---

## L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

Rédactrice en chef

**Virginie Dupray**

Comité de rédaction

**Hortense Archambault**

**Isabelle Collard**

**Liliana Coutinho**

**Lili Ithurralde**

**Agata Kolacz**

**Kerstin Ortmeier**

**Helena Świegocka**

**Nouria Tirou**

**Anusha Tyson**

Contributions

**Sylvia Botella**

**Mark Deputter**

**Gerhardt Haag**

**Raquel Lima**

**Leif Persson**

**Ruhi Tyson**

**Dr. Sarah Youssef**

Remerciements

**Saphir Belkheir**

**Marie-Pauline Fouquet**

**Laurie Hanquinet**

**Antoine Hennart**

**Safia Kessas**

**Adam Stoyanov**

Traduction & relecture

**Virginie Dupray**

**Lili Ithurralde**

**Brent Kever**

**Nouria Tirou**

Design

**Lisa Gilot**

**Benoit Henken**

**Kidnap Your Designer**

# GOOD PRACTICES FACTORY

février 2023 - février 2024

Un projet Creative Europe

[www.commonstories.eu](http://www.commonstories.eu)



Co-funded by  
the European Union



ALKANTARA

