

GOOD PRACTICES FACTORY

février 2024 - février 2025

Un projet **COMMON STORIES**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
par Virginie Dupray	3
LE GOOD PRACTICES FACTORY À BOBIGNY	4
Se former ensemble pour oser nommer	4
Réparer les imaginaires par Ainhoa Jean-Calmettes	6
Conversation avec Albane Guinet-Ahrens	8
LE GOOD PRACTICES FACTORY À BRUXELLES	10
Quelles valeurs de la diversité dans une institution ?	10
Conversation avec Pierre Thys et Isabelle Collard	12
LE GOOD PRACTICES FACTORY À LISBONNE	14
Créer un manuel antiraciste.....	14
C'est juste le début : construire un manuel antiraciste au Portugal par Maria João Caetano.....	16
LE GOOD PRACTICES FACTORY À STOCKHOLM	18
Identifier et développer les compétences conscientes pour aujourd'hui et demain	18
Conversation avec Mia Larsson.....	20
LE GOOD PRACTICES FACTORY À COLOGNE	22
Penser ensemble des stratégies pour la diversité à Cologne	22
Conversation avec Sarah Youssef	23
LE GOOD PRACTICES FACTORY À VARSOVIE	25
Vers une plus grande accessibilité pour les publics et les artistes en situation de handicap.....	25
Conversation avec Monika Frajczyk	27
(RES)SOURCES	28



CommonLAB 2025 - Massandje Sanogo © Rafael de Oliveira

INTRODUCTION

par Virginie Dupray

À mi-parcours de *Common Stories* qui se terminera le 31 décembre 2025, le *Good Practices Factory 2024* dresse un état des lieux et des réflexions autour de nos pratiques de production, de diffusion, d'accompagnement d'artistes et d'accueils des publics dans six villes partenaires.

De Lisbonne à Bruxelles, de Bobigny à Cologne, de Stockholm à Varsovie, cette deuxième publication raconte les contextes et les enjeux spécifiques de chaque partenaire et les réponses apportées dans cette recherche au long cours vers une plus grande diversité sur et autour de la scène.

De l'élaboration d'un code de conduite commun pour les scènes culturelles à Cologne à une plus grande accessibilité du théâtre pour les publics, mais aussi les artistes en situation de handicap à Varsovie, d'une réflexion sur le racisme au sein du théâtre à Bobigny ou à Lisbonne, en partenariat avec l'UNA (União Negra das Artes) aux perceptions des notions de diversité dans les équipes à Bruxelles ou à Stockholm, ces processus vers des pratiques plus vertueuses ont pris de multiples chemins.

Partagés lors de la journée annuelle des *Good Practices Factory* à Bruxelles le 8 novembre 2024, les différentes démarches, les diagnostics et les expériences, les recettes et les savoirs, les essais, les doutes et les progrès ont inspiré les équipes, créant des liens et des échos parfois inattendus, souvent réconfortants, dans ces processus de résistance développés aux quatre coins d'une Europe en plein repli identitaire...

Cette publication témoigne donc, à travers textes et entretiens, de ces expériences qui nous animent et nous portent au quotidien afin que nos scènes puissent pleinement témoigner de la diversité culturelle des récits européens d'aujourd'hui, en célébrant leurs complexités et leurs richesses...



LE GOOD PRACTICES FACTORY À BOBIGNY

Se former ensemble pour oser nommer

Depuis 2023, la MC93 mène un projet de sensibilisation aux questions liées au racisme au sein de son équipe. Quels sont les ressorts du racisme au quotidien, comment identifier les comportements et propos problématiques qui en découlent, sur quels outils concrets s'appuyer pour reconnaître et combattre les discriminations, et enfin comment promouvoir un dialogue ouvert et constructif sur ces questions sensibles ?

Dans cette perspective, un comité de pilotage a été constitué et s'est réuni à plusieurs reprises entre février et décembre 2024 pour définir les axes principaux de ce projet et mettre en œuvre une série de rencontres et de discussions entre les équipes de la MC93 et des personnalités invitées.

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

À la fois espace de réflexion et de discussion pour définir et identifier les enjeux et sources d'inspiration pour mettre en œuvre des actions concrètes, ces rencontres sont portées par des intervenant·es (universitaires, auteu·ices, artistes, activistes...) spécialisés dans les domaines de l'antiracisme et des sciences sociales et documentées par Ainhoa Jean-Calmettes. Des échanges en amont permettent d'expliquer aux intervenant·es le contexte professionnel dans lequel ces rencontres s'inscrivent afin qu'ils et elles puissent adapter leur méthode d'appréhension du sujet et dégager des axes de réflexions précis.

La première rencontre s'est tenue le 14 octobre 2024 avec l'artiste **Pankaj Tiwari**. Une vingtaine de personnes de l'équipe de la MC93 y ont assisté. Artiste du *CommonLAB 2024*, Pankaj a évoqué les dynamiques de pouvoir à l'œuvre entre Occident et « Sud global », des réflexions qui sont au cœur de sa pratique artistique.

Création d'une bibliothèque dédiée

En mars 2024, une bibliographie a été constituée afin de créer un centre de ressources dédié, aujourd'hui accessible à l'ensemble de l'équipe.

Une réunion avec l'équipe des projets avec les publics

Le 8 octobre 2024, une discussion sur le racisme/retours d'expériences a été réalisée avec l'équipe des projets avec les publics de la MC93. Une synthèse de cette réunion a été produite et partagée lors de la réunion annuelle de *Common Stories* à Bruxelles.

LA SUITE...

Les rencontres entre personnalités invitées et l'équipe de la MC93 se poursuivent en 2025 :

Rencontre avec **Léonora Miano** le 15 janvier 2025 autour de son livre *L'opposé de la blancheur*, un essai dans lequel elle déconstruit la notion de «blanchité».

Rencontre le 13 mars 2025 avec **Prisca Ratovonasy**, autrice, réalisatrice de podcasts et consultante qui mène un travail d'accompagnement sur les questions d'identité diasporique et de représentation des corps minorés dans les arts vivants. Prisca était par ailleurs le regard extérieur de Soa Ratsifandrihana sur ces questions dans le spectacle *Fampitaha, fampita, fampitana* présenté à la MC93 en septembre 2024.

Rencontre le 4 juin 2025 autour du livre *Entrer en pédagogie antiraciste* paru en 2023 aux éditions Shed. **Lydia Amarouche**, fondatrice des éditions Shed, sera en conversation avec **Houyem Rebai**, professeure des écoles et co-autrice de l'ouvrage.

Cette traversée de trois ans donnera lieu très concrètement à l'élaboration d'une formation sur mesure pour les équipes en interne. La mise en place de cette formation s'inscrit dans l'engagement de la MC93 à créer un environnement professionnel exemplaire, où chaque personne se sent respectée et valorisée. Il s'agit de contribuer à terme à l'épanouissement individuel des salarié·es et de renforcer le positionnement de cette Scène nationale en tant que structure socialement responsable de par ses missions d'une part, et son éthique de travail, d'autre part.

Conçue en dialogue avec Lydia Amarouche et l'association Coprisme qui la mettra en œuvre en septembre 2025, la formation *Comprendre et agir sur les discriminations raciales au quotidien* visera à sensibiliser aux mécanismes des discriminations raciales, des biais cognitifs aux stéréotypes, en passant par les micro-agressions.

À travers une contextualisation socio-historique, des outils théoriques, des mises en pratique et des clés seront proposés pour identifier et agir sur les discriminations raciales au quotidien, que ce soit dans le cadre de projets collectifs ou de relations interpersonnelles et professionnelles impliquant notamment des liens hiérarchiques.



Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Bobigny a été piloté par :

Hortense Archambault, Directrice générale et artistique, MC93 | **Margault Chavaroché**, Directrice du Pôle Publics, MC93 | **Elsa Mahi**, Chargée de production, MC93 |

Et les équipes de la MC93 | Documentation : **Aïnhua Jean-Calmettes**

RÉPARER LES IMAGINAIRES

par Ainhoa Jean-Calmettes

D'octobre 2024 à juin 2025, les équipes de la MC93 convient intellectuelles, créateurs et spécialistes à venir réfléchir avec elles aux préjugés racistes et aux biais inconscients qui façonnent la société française et, plus spécifiquement, le milieu du spectacle vivant. Des temps d'échanges, ouverts à toutes sur la base du volontariat, ont ainsi été organisés avec l'artiste pluridisciplinaire Pankaj Tiwari – l'un des artistes du *CommonLAB 2024* –, l'autrice Léonora Miano et Prisca Ratovonasy, productrice du podcast *Les enfants du bruit et de l'odeur*, consultante et accompagnatrice de projets artistiques liés aux questions d'identités diasporiques. Une dernière rencontre aura lieu en juin 2025 avec Lydia Amarouche, fondatrice des éditions Shed, à l'origine de l'ouvrage *Entrer en pédagogie antiraciste*.

Si le premier a mis en partage ses analyses des logiques économiques et écologiques Nord/Sud dans les milieux artistiques, la seconde a repris la longue histoire politique et philosophique de la racialisation pour éclairer la manière dont nous en héritons. Enfin, la troisième a déplié les logiques du racisme ordinaire dans la culture.

Ce texte tente de dégager quelques grandes lignes de la richesse des propos échangés.

Se donner les moyens de réparer nos imaginaires

Si la culture devrait, selon Prisca Ratovonasy, « être un des remparts au racisme », ses milieux n'échappent ni aux discriminations et à la domination, ni aux stéréotypes et aux préjugés, ni aux violences. Ces dernières années, de nombreuses institutions des arts vivants se sont focalisées sur la question des représentations, s'attachant à faire de leurs scènes des miroirs plus fidèles des sociétés européennes contemporaines, en pluralisant les récits qui y sont performés. Cet enjeu est « capital », selon Léonora Miano, « car c'est là que l'on peut travailler à réparer nos imaginaires ». L'autrice développe le cas français : « Toutes les grandes ethnicités de l'humanité y sont représentées. Pourtant quand la France se raconte au monde et à elle-même, ces dernières n'apparaissent jamais. On aurait pu se raconter les histoires de toutes les petites France qui existent dans les mers du monde, mais on a choisi de ne pas le faire. Il faut se mettre en quête de ces histoires. On trouve en elles de quoi modifier notre regard, enrichir nos imaginaires et *in fine* dépasser le problème racial. »

La route est cependant encore longue. Pour Prisca Ratovonasy, le changement est timide :

« Dans les programmations, on retrouve souvent les mêmes thématiques, portées par des artistes racisés, épuisés par le poids et les stigmates de ces créations qui ne laissent pas indemnes. Là où ils et elles sont nombreuses pourtant, à chercher à s'emparer de sujets sur lesquels on ne les attendrait pas et en obtenant trop rarement les financements escomptés. »

À son arrivée à Amsterdam, Pankaj Tiwari fait aussi très vite l'expérience de ces freins financiers. Sa bourse d'étudiant ne lui permettant pas de se loger, il décide de prendre ostensiblement sa douche dans la cuisine de l'école, en signe de protestation. « Les structures ne pourront pas être à la hauteur de leurs discours d'ouverture et d'inclusion si elles ne s'en donnent pas les moyens. » Quelques temps plus tard, à Zürich, il réalise lors de l'attribution des subventions qu'il reçoit un montant dix fois inférieur à celui perçu par ses homologues suisses, à âge égal et expérience égale.

Déjouer « le regard blanc »

Une invitation dans un lieu culturel ne fait pas tout. Réalisant qu'une structure hôte était plus intéressée par ce qu'il représentait symboliquement, en tant que jeune artiste indien, que par son travail et ses idées, Pankaj Tiwari a mis un terme à leur collaboration. « Le marché artistique européen adore mettre les artistes dans des cases, surtout quand ils et elles viennent d'Inde. » Et de décrire le jeu de dupes qui se joue entre les structures, mues par des attentes plus ou moins conscientes quant aux histoires que devraient raconter les artistes originaires du Sud global, et ces dernières, qui se conforment à ces attentes pour pouvoir tourner à l'international.

« Lors de leurs voyages, les programmeurs font rarement l'effort d'aller au-delà de ce qui est immédiatement donné. Résultat, ils et elles sélectionnent toujours les mêmes artistes qui, non seulement sont souvent issus des classes sociales les plus aisées dans leur pays d'origine, mais en plus participent, par leurs œuvres, à la diffusion de préjugés et de clichés, souvent misérabilistes. »

Est-il possible d'échapper à l'instrumentalisation et à l'appropriation ? Se sentant coincé dans cette impasse, l'artiste pluridisciplinaire a décidé, en 2020, de ne plus travailler avec le récit et de réorienter sa pratique vers des formes plus conceptuelles. De son côté, Prisca Ratovonasy est régulièrement sollicitée par des créateurs pour tenter de déjouer ces ressorts. « Mon but n'est pas de leur dire ce qu'ils ou elles doivent faire ou non, mais de les pousser à conscientiser ce qu'ils et elles peuvent, malgré eux, intégrer du regard blanc dans leur corps et leur pensée. Personne n'est à l'abri de transmettre des impensés stéréotypés. »

Un système insidieux

Prisca Ratovonasy accompagne également des artistes racisés dans leurs relations avec les institutions, les aidant à se préparer psychologiquement aux injonctions et attentes auxquelles ils et elles vont faire face. Elle rappelle ainsi que les choix de programmation ne sont qu'un mécanisme de discrimination parmi d'autres, dans un système beaucoup plus vaste, persistant et extrêmement pernicieux. « Ce qui fait que le racisme s'installe et pourrait tout, c'est l'accumulation de comportements qui paraissent anodins, de situations passives agressives flirtant avec les limites. Les discriminations se cachent avant tout dans les détails. » Les impensés se jouent ainsi au niveau de la technique – « un éclairage qui invisibilise un corps noir » –, de la communication – les mots et les images que l'on choisit – « qui basculent vers la fétichisation » –, jusqu'à la manière dont on accueille et interagit.

Elle insiste sur un point : « On aborde trop souvent le racisme de façon morale, en le prenant comme un jugement ou une attaque personnelle à l'encontre d'un individu. Il ne s'agit pas de dire à quelqu'un "tu es une mauvaise personne, tu es le problème". Plutôt de parler collectivement, non seulement des comportements individuels, mais aussi des dynamiques de groupe, du poids des institutions, du fait qu'on a toutes plus ou moins ingéré les constructions de la racialisation et qu'on les active, dans certaines conditions, comme des réflexes. »



La Petite Troupe © Jérémy Piot

La charge raciale

Si le racisme nous concerne toutes, la responsabilité du changement incombe encore largement aux personnes racisées, déjà en première ligne des violences. Théorisé en France par Maboula Soumahoro, le concept de charge raciale décrit la pression quotidienne subie par celles et ceux qui, exposés quotidiennement à la stigmatisation, vivent non seulement en état de vigilance constante, mais doivent, en outre, assumer la tâche épuisante d'expliquer et rendre intelligible les situations discriminantes auxquelles ils et elles sont confrontés.

Pankaj Tiwari a consacré son projet de fin d'étude à inventer un modèle pour financer le quotidien de collègues, pris dans les contradictions dont il avait lui-même fait l'expérience. « Si j'y arrive, comment comprendre que les institutions n'y arrivent pas, elles? »

Prisca Ratovonasy partage cette interrogation : « De nombreux artistes racisés font vraiment le job. Ils et elles travaillent et se battent, tout en subissant une injonction à la perfection étouffante. D'ailleurs, on attendrait pratiquement de ces artistes qu'ils et elles réparent cette société. De leur côté, les institutions sont souvent très loin de la complexité de ces réalités.

Il y a un fossé immense entre l'urgence des premières, qui peuvent vivre des situations qui abîment leur santé mentale, et l'inaction des secondes qui en restent encore trop souvent au confort du discours. »

Là encore, un impensé se joue, sans doute à l'origine de tous les autres, et que Léonora Miano décrit ainsi : « Jusqu'ici, cette histoire de racialisation, de colonisation et d'esclavagisme a été vue comme l'histoire de ce qui est arrivé aux colonisés, aux esclavagisés et à leurs descendant·es. Ceux et celles qui se sont créés blanches se sont logés dans une dimension qui les préserve de se penser racialisés·es elleux aussi. Le blanc, ce serait le neutre, l'universel, le référentiel. Ainsi, ils et elles refusent de voir qu'elleux aussi sont incarcérés dans la prison raciale.

C'est plus confortable : se penser racialisé fait perdre tout de suite de la puissance. » L'auteurice de *L'opposé de la blancheur* poursuit : « Les personnes favorablement racialisées doivent se livrer à un travail d'auto-analyse et de réflexion. Celui ou celle qui a été créé·e comme blanche par l'histoire est probablement celui ou celle dont l'action et la parole, sur ce terrain-là, a jusqu'ici manqué pour progresser. » Combien de temps encore continueront-elles à manquer?

Aïnhua Jean-Calmettes est journaliste indépendante Culture et Idées. Rédactrice en chef du magazine *Mouvement* de 2014 à 2023, elle continue d'y coordonner les rubriques *Sortir du XX^e siècle* et *Après la nature*. Elle poursuit ses réflexions sur les croisements entre création contemporaine et sciences humaines par l'écriture de textes critiques, d'articles d'analyse et d'enquêtes sur le milieu artistique. Elle collabore avec de nombreuses institutions culturelles, comme la MC93, et modère régulièrement des rencontres.



Aïnhua Jean-Calmettes © Aurore Osselame

CONVERSATION AVEC... Albane Guinet-Ahrens

Partant du constat que, dans les milieux, beaucoup d'attention était portée au projet et trop peu à la manière dont ils étaient construits, *La Belle Ouvrage* propose des dispositifs d'accompagnement individuels et collectifs, ainsi que des formations autour des enjeux du travail collectif.

Albane Guinet-Ahrens, sa fondatrice et co-directrice, a été invitée par *Common Stories* à animer un atelier pour le *CommonLAB* en septembre 2024 et participé à une rencontre organisée dans le cadre du *Good Practices Factory* à la MC93 en février 2025.

Comment en êtes-vous venus, au sein de *La Belle Ouvrage*, à réfléchir à la diversité et aux discriminations dans le milieu de la culture ?

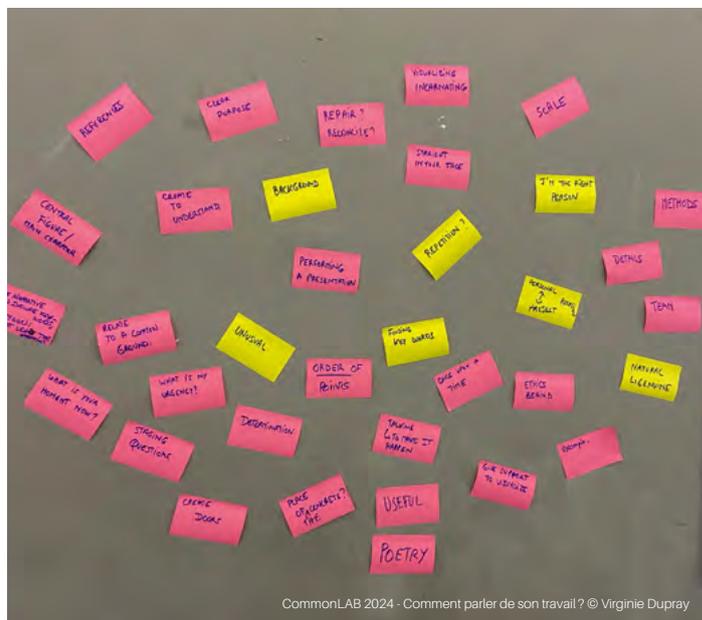
Albane Guinet-Ahrens (AGA) : Les accompagnements que nous avons menés auprès d'artistes racisés ont aiguïté notre attention sur la spécificité des situations et des dynamiques de pouvoir qu'ils et elles pouvaient rencontrer. Nous avons alors décidé de soulever frontalement ces questions. Ce que nous avons fait pour la première fois en 2018, lors d'une formation à Rennes, organisée dans le cadre d'un cycle intitulé *Public!* et dont le thème était l'accessibilité et l'accueil. J'ai été frappée de ressentir une telle tension intérieure au moment de prononcer les termes « diversité au sein des équipes » et « racisme systémique », ou d'affirmer que les logiques de ce système nous traversent et nous habitent toutes. Mais le simple fait de le dire a eu un effet immédiat sur le groupe. Les participant·es ont pu partager des exemples concrets des dynamiques de domination raciale qu'ils et elles avaient rencontrées au travail. Pour que la parole puisse se libérer sur des sujets aussi brûlants, il est nécessaire de créer des cadres bien sécurisés qui permettent de pouvoir parler, mais aussi d'écouter, qui puissent accueillir des points de vue divergents et des formes de conflictualité, sans que cela ne tourne à l'affrontement. Les formations que nous proposons visent à mettre en place de tels cadres et à apporter des éclairages théoriques. Nous ne nous positionnons pas comme des « sachants ».

Vous avez également accompagné les interprètes des *Indes galantes*, créé par Bintou Dembélé et Clément Cogitore à l'Opéra de Paris en 2019... De quelles manières ?

AGA : Il s'agissait de la formation intitulée *Deter*, impulsée par Bintou Dembélé. D'abord dédiée aux interprètes des *Indes galantes*, elle s'est, dans un second volet soutenu par les *Ateliers Médicis*, adressée à des artistes des périphéries. L'idée était de pouvoir soutenir ces artistes qui allaient participer, avec leurs disciplines développées dans les marges (voguing, break, krump, waacking), à une œuvre inscrite dans l'histoire coloniale. De les accompagner pour que cette expérience ne devienne pas une fin en soi, mais un outil pour développer leur parcours professionnel. Les mécanismes de reconnaissance par l'Institution avec un grand I, quand ils arrivent, sont parfois perçus comme « LA chance », ce qui est souvent un leurre, et peut avoir pour conséquence de déséquilibrer les rapports entre ces institutions et ces artistes. Il est utile d'imaginer cette étape comme un passage vers autre chose, d'en activer une réappropriation, et non d'en faire un aboutissement comme le récit officiel tend à le faire croire.

Quelles évolutions identifiez-vous dans la prise en charge de ces enjeux au sein du milieu culturel ?

AGA : Pour avoir des salles plus inclusives, des actions sont menées par les services des relations avec les publics de manière très volontariste depuis longtemps. Une deuxième vague a eu



CommonLAB 2024 - Comment parler de son travail ? © Virginie Dupray

lieu depuis cinq ou six ans, qui s'attelle davantage aux contenus artistiques : comment faire en sorte que d'autres voix, d'autres récits aient réellement accès aux plateaux de théâtre ? Cette dimension symbolique est extrêmement importante et vraiment puissante : le secteur culturel a le pouvoir de reconnaître et légitimer. Cette dynamique est aujourd'hui parfois mise à mal par le politique, avec des formes de censure et des sanctions financières. Les questions d'inclusivité au sein des équipes sont, quant à elles, encore à peine posées, alors qu'il nous semble essentiel de penser conjointement ce qui se joue en matière de relations avec les territoires, ce qui est proposé comme contenu artistique et culturel, et comment cela se traduit, concrètement, au sein des équipes.

D'où ces changements sont-ils impulsés ?

AGA : Parfois de personnes isolées et motivées. Nous l'observons dans nos formations : les personnes inscrites ont vraiment envie de faire bouger les choses ; elles peuvent se retrouver en tension avec d'autres points de vue au sein de leurs équipes. Parfois les changements arrivent des directions, ou encore d'injonctions politiques, venues d'encre plus haut. Cela peut donner la sensation que « cocher la case diversité » est devenu un passage obligé. Mais vu les batailles qui se livrent, au niveau mondial, à propos du type de société dans laquelle nous souhaitons vivre, il me semble qu'il incombe aussi au politique de poser des balises et d'indiquer des caps. Si on creuse ensuite, sincèrement, ces enjeux d'inclusion, tout le monde peut se sentir concerné. Tirer des fils croisés permet à chacun de se repositionner.

Insister sur les discriminations croisées ou les logiques intersectionnelles serait donc, selon vous, un bon levier pour s'appropriier ces questions ?

AGA : Oui. Parce que nos biais, les récits qui nous traversent ne sont pas les mêmes. Sur le handicap, l'inclusion fait l'unanimité en théorie. Même si tout se complexifie quand il s'agit de la mettre concrètement en œuvre, car cela touche à l'organisation du travail – aménager des postes, prendre en compte certains rythmes – et à nos peurs de ne pas savoir comment se comporter ou nommer les choses. En revanche, le simple fait d'aborder les enjeux de racisme systémique crispe encore. Se promener entre les différentes logiques d'exclusion peut permettre de mettre du mouvement dans les réflexions et les actions.



CommonLAB 2024 - Comment parler de son travail ? © Virginie Dupray

Comment expliquez-vous ces crispations autour du racisme systémique ?

AGA : Ces logiques ne sont pas encore tout à fait reconnues en France. Nous ne nous sommes pas construit·es en nous racontant que nous vivions dans une société raciste et excluante, mais au contraire, en pensant que nous étions exemplaires en termes de droits humains, en vertu de notre histoire. Reconnaître que nous sommes traversés de préjugés racistes est très difficile à accepter, peut-être d'autant plus dans le secteur culturel qui aime s'imaginer comme un espace exemplaire d'accueil et de générosité.

Pensez-vous que la responsabilité du changement incombe encore trop majoritairement aux personnes racisées ?

AGA : Oui, c'est vrai. Et je pense que chacun devrait prendre sa part dans ce changement pour transformer vraiment le système. Il me semble d'ailleurs fondamental de reconnaître à leur juste valeur les savoirs issus d'expériences minorisées, quelles qu'elles soient. J'ai la conviction qu'aborder ces sujets par le prisme de la compétence, et en relation avec les objectifs d'un projet, est une entrée pertinente. Je m'en suis une fois de plus rendu compte lors du travail que j'ai mené avec les artistes du *CommonLAB* : il y avait une telle somme de savoirs autour de la table, qui peuvent – et devraient – être transférés ! Saphir Belkheir, par exemple, est en train d'écrire un guide pour l'organisation de workshops artistiques plus inclusifs. Nous avons, collectivement, beaucoup à apprendre des personnes aux vécus minoritaires, et il faut trouver des moyens de reconnaître ces savoir-faire, de rémunérer correctement leur transmission et de faire monter ces personnes en responsabilités, en pouvoir d'agir. Cela permettrait aussi que le traitement de ces questions ne repose pas sur un volontarisme sociétal, mais sur des logiques de travail. Notre apprentissage collectif sur ces questions nécessite des expérimentations et des erreurs. Il faut reconnaître les efforts qui sont faits, leurs limites, et tirer les fils pour progresser à partir de là.

Quels freins existent-ils encore à cela ?

AGA : Prendre réellement en considération les conditions singulières de chaque artiste invité (géopolitiques, économiques, administratives...) demande un travail sur mesure dont, aujourd'hui, les organisations culturelles n'ont pas toujours les moyens. La pression économique à la rationalisation est telle que l'accueil a plutôt tendance à se standardiser, à offrir un cadre unique dans lequel tout le monde devrait se glisser. De la même manière pour accueillir au sein d'une équipe des professionnelles issues d'autres parcours. Beaucoup de personnes se rendent compte qu'il y a un besoin de plus de dialogue et d'adaptation pour mieux accueillir et inclure, mais cela nécessiterait des choix de priorités qui ne sont pas toujours faits et cela met les professionnelles en tension.

Entretien avec **Aïnhua Jean-Calmettes**, avril 2025

Albane Guinet-Ahrens co-dirige *La Belle Ouvrage*, structure d'accompagnement des professionnel·les de la culture, qu'elle a fondée avec Clara Rousseau et Laure Guazzoni en 2006. Consultante et formatrice, elle accompagne des équipes et des artistes, des producteurs·es, des metteuses en scène... Son parcours comprend une expérience approfondie dans des théâtres et des lieux de diffusion (tels que Le Volcan – Scène Nationale du Havre et le Parc de la Villette à Paris), ainsi que des collaborations avec des artistes de la danse et de la performance au sein d'un bureau de production. Diplômée en économie et gestion et en psychosociologie, elle utilise des outils issus de la production et de l'administration croisés avec des dispositifs de facilitation et d'animation.



Albane Guinet-Ahrens © Régis Blondeau



Atelier Tufting - Collectif Maak# Transmettre © Nouria Tirou

LE GOOD PRACTICES FACTORY À BRUXELLES

Quelles valeurs de la diversité dans une institution ?

Soucieux de créer un nouvel environnement créatif, stimulant et solidaire au sein du théâtre, le Théâtre National Wallonie-Bruxelles (Théâtre National) a choisi de partir de ses équipes pour développer une réflexion sur les valeurs de la diversité.

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

En 2024, le Théâtre National poursuit sa collaboration avec Safia Kessas, journaliste, réalisatrice et membre du comité consultatif de *Common Stories*, et Laurie Hanquinet, docteur en sciences politiques et sociales de l'Université Libre de Bruxelles qui mène des recherches sur les arts de la scène et la diversité.

Animée par Safia et Laurie, une série de cinq ateliers/discussions a été proposée aux différents membres de l'équipe d'août 2023 à juin 2024. Il s'agissait d'examiner en interne les différents regards portés sur la diversité. Trois thèmes ont été plus particulièrement abordés :

- Comment définir la « diversité » et ce qu'elle implique ?
- Quels sont les principaux défis rencontrés sur ce chemin vers la diversité ?
- Quels sont/devraient être les aspirations de chacune concernant la diversité au sein de l'institution ?

Documentées et analysées, ces séances en équipe ont permis à Safia et Laurie de dresser un diagnostic et de faire une série de recommandations en octobre 2024.

Si ces ateliers ont agi comme un révélateur sur les questions de diversité au sein du Théâtre National, ils ont aussi mis en lumière des ressentis de l'équipe sur l'environnement de travail, le rapport à la hiérarchie, mais aussi des malentendus

potentiels et des interprétations erronées... Ils ont montré que l'équipe n'était généralement pas au courant des mesures mises en œuvre pour promouvoir la diversité au sein de la maison. Une communication accrue semble donc nécessaire pour faire connaître les différentes actions.

Selon Pierre Thys, directeur général et artistique du Théâtre National, cet autodiagnostic est indispensable « pour mesurer le chemin qu'il reste à parcourir afin de rendre ce lieu aussi démocratique et ouvert que possible, en phase avec les réalités de la société d'aujourd'hui, mais aussi pour mieux accompagner les parcours des artistes invités issues de la diversité. »

Il montre également que les programmes de développement des publics, ainsi que les nouvelles orientations artistiques sur scène ont eu un impact sur les équipes et les publics.

Des ateliers tels que *Décoloniser nos imaginaires* (mai 2022) de Joëlle Sambu, celui sur les biais inconscients par Annalisa Casini, professeur à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Louvain (avril 2024), ou encore de multiples collaborations avec les artistes associés Clément Papachristou et son frère Guillaume, artiste en situation de handicap, ont fait évoluer les perceptions et les pratiques au sein du Théâtre National.



Journée annuelle Good Practices Factory © Elsa Cludts

Dans le cadre de la réunion annuelle de *Common Stories*, le Théâtre National a accueilli la journée *Good Practices Factory* (GPF, fabrique des bonnes pratiques) le 8 novembre 2024. Elle a rassemblé des représentante·s des groupes GPF de chaque ville partenaire, des membres du personnel du Théâtre National, ainsi que les artistes du *CommonLAB 2024*.

Après une matinée de présentation des actions et réflexions mises en œuvre dans chaque ville, les participant·es ont été invité·s à s'initier au tufting avec Maak & Transmettre. Basé à Bruxelles, ce collectif propose un travail éducatif axé sur l'alphabétisation des femmes migrantes à travers l'art et le design, et a collaboré avec le Théâtre National sur les visuels de la saison 2024-2025.

L'après-midi, trois ateliers ont été proposés aux participant·es divisés en trois groupes :

- L'atelier *Incarnation et inclusion par la pratique de la pleine conscience* par Aurélie de Schoutheete, ostéopathe et instructrice en méditation, était une introduction au Shamata, une pratique de méditation qui aide à calmer le système nerveux et à se réapproprier son corps par la respiration.
- *L'autodéfense dans un contexte spécifique* par Safia Kessas et le Dr. Alena Sander, chercheuse en Études féministes sur le développement, a exploré différentes pratiques pour réagir dans une situation de discrimination.
- Animé par le dramaturge Youness Anzane, *Common Stories, la suite ?* a invité les participant·es à réfléchir à l'avenir du programme.

Enfin, un centre de ressources interne dédié aux questions de diversités a été ouvert en 2024 au Théâtre National.

LA SUITE...

À la suite des recommandations formulées, plusieurs actions seront mises en œuvre en 2025 :

- un « comité de la diversité » sera créé, à l'initiative du département des ressources humaines, avec un programme et un calendrier,
 - de nouveaux processus et outils seront expérimentés pour améliorer la communication interne.
- Enfin, il semble important de plus particulièrement travailler sur la qualité des relations entre les équipes du théâtre afin qu'elles puissent mieux accueillir la diversité en leur sein.

Dans ce cadre, le Théâtre National a fait appel à un organisme extérieur, afin de mener un travail de fond sur la question de la relation au sein des équipes. Dans une dynamique de pensée constructive et prospective, il s'agit de favoriser une meilleure assimilation du projet artistique, une connaissance plus approfondie du travail de chacune dans une nouvelle dynamique de travail et l'élaboration et la mise en pratique de dispositifs liés aux questions de diversité, au sein des équipes et sur scène. Plusieurs séances de concertation et d'information ont été organisées sur le premier trimestre 2025 afin d'identifier et de clarifier les besoins et les attentes.

Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Bruxelles a été piloté par :

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

Un théâtre de la relation, plus que de la représentation...

Entretien avec Pierre Thys, directeur du Théâtre National, et Isabelle Collard, responsable des relations avec les publics.

À votre arrivée au Théâtre National Wallonie-Bruxelles, il y a quatre ans maintenant, vous avez redéfini la place du service de relations avec les publics. Quels étaient les enjeux ?

Pierre Thys (PT) : Le département des relations avec les publics n'est plus au service de celui de la programmation pour faire du « remplissage de salle ». L'un comme l'autre travaillent à la construction de projets artistiques avec des artistes et des publics, ils sont donc pensés sur le même plan. Tandis que beaucoup parlent d'inclusion, pour définir les objectifs en termes de développement des publics, nous préférons dire : s'extraire de soi pour aller à la rencontre des spectatrices et spectateurs. Il ne s'agit pas de faire venir les publics à nous, mais aussi et surtout de sortir du théâtre pour aller à leur rencontre, là où ils sont. Ainsi, nous n'ouvrons pas les saisons sur le grand plateau du Théâtre National, mais dans l'espace public de zones rurales ou péri-urbaines, parfois à plus de 150 kilomètres de Bruxelles.

Les réflexions que vous menez dans le cadre de *Common Stories* s'inscrivent donc dans la continuité d'un travail que vous menez depuis longtemps ?

Isabelle Collard (IC) : Absolument. Pour créer des relations avec ces publics, le temps long est essentiel. Les projets que nous développons au sein du département des relations avec les publics sont toujours pensés avec les artistes : par le biais de la programmation, nous nous ouvrons aux nouveaux publics. Ensuite, les projets prennent des formes différentes, qui peuvent aller de l'accompagnement dans la découverte d'une œuvre à des ateliers au long cours qui mènent à des propositions artistiques – podcasts, expositions ou spectacles – présentées dans le festival *À la scène comme à la ville*. Ce dernier est vraiment pensé sur le même plan que les autres « temps forts » du Théâtre National. Il me semble important de le souligner. Nous préférons également parler de « publics qui ne franchiraient pas spontanément les portes d'un théâtre », plutôt que de « publics empêchés » ou « publics éloignés » – formules qui contiennent toute une série de préjugés, alors que les raisons de ne pas venir au théâtre sont extrêmement diverses, et pas seulement culturelles ou socio-économiques. L'exemple des publics scolaires est intéressant : tout le travail est à refaire lorsqu'ils arrivent dans l'enseignement supérieur. Parce que « aller au théâtre » ne fait toujours pas partie de leurs pratiques culturelles. Venir une première fois ne signifie pas qu'on va revenir. Devenir un spectateur ou une spectatrice assidue et aguerri est encore une fois une histoire de temps long.

PT : Ce qui nous importe, c'est de toucher des communautés de gens et de construire avec eux de nouveaux types de relation autour d'une œuvre. De sortir de l'entre-soi et des relations convenues. Pour y arriver, je dois aussi sortir du cadre en tant que programmeur. Le seul fait d'inviter des artistes qui n'ont pas le profil de l'institution permet de rencontrer des publics que nous avons trop peu l'habitude de voir. *Maison Gertrude*, le projet que nous menons avec Mohamed El Khatib, la création d'un centre d'art en maison de repos, est un bon exemple : outre le déplacement des récits, du plateau à l'espace de soin, on change nos relations avec les publics, les relations des publics avec les artistes, et des équipes du théâtre avec les artistes. Ce type de projets crée aussi des liens entre des secteurs d'activité et des institutions qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.



Pierre Thys © Théâtre National Wallonie-Bruxelles



Isabelle Collard © Théâtre National Wallonie-Bruxelles

Comment ces changements ont-ils été perçus au sein de vos équipes ?

IC : Il y a pu avoir certains blocages. C'est la raison pour laquelle nous avons organisé, dans le cadre du *Good Practices Factory*, ces rencontres au sein des différentes équipes, pour que chacune puisse parler des représentations qu'il ou elle a de la diversité. Quels mots choisir pour en parler ? Quelles difficultés rencontrons-nous ? Organiser des rencontres, département par département, nous semblait plus adéquat pour favoriser un dialogue ouvert entre personnes qui vivent la même réalité et éviter que certaines questions aux réponses évidentes pour certains groupes ne soient évincées dans les autres. Donner un espace pour pouvoir exprimer nos doutes et trouver des solutions a été une étape très importante.

PT : Confrontées à de tels changements de caps, les équipes ont le désir et éprouvent le besoin de clarifications continues. Mais le plus étonnant, c'est que certaines choses, en parallèle, changent de manière très naturelle, et personne ne s'en rend compte!

En 2021, Clément et Guillaume Papachristou ont fait appel au département des relations avec les publics pour travailler avec les publics qui portent le même handicap que Guillaume. La première fois que Guillaume a franchi les portes du théâtre, les équipes ne savaient pas toujours comment se comporter avec lui. Aujourd'hui, il est chez lui. Quand il vient, tout le monde fonce lui dire bonjour. Parfois c'est juste « en faisant » que les attitudes changent. Il faut aussi savoir arrêter d'expliquer et raisonner, et tenter simplement des choses.

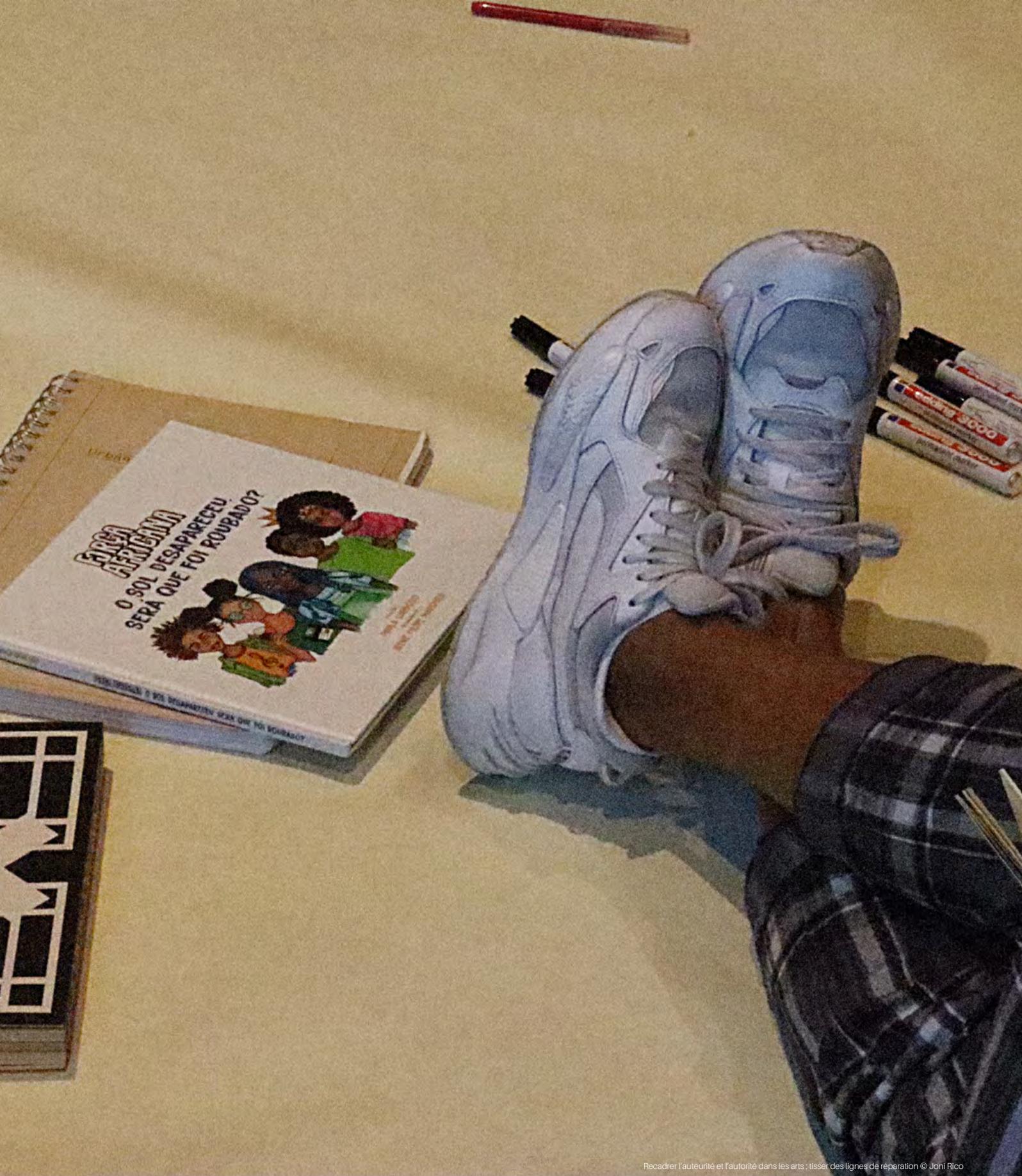
IC : Le plus troublant, c'est qu'encore aujourd'hui, des membres du Théâtre nous disent : « Nous, on ne fait rien pour les questions liées à la diversité. » D'où la nécessité de continuer à poser les mots justes. Parce qu'elles sont devenues quotidiennes, certaines choses sont devenues invisibles.

À la suite de ces rencontres, un bilan et des recommandations vous ont été transmis. Qu'en reprenez-vous ?

IC : Que le travail le plus important que nous avons à mener est d'améliorer la qualité des relations entre les équipes du théâtre. Ça n'a l'air de rien, mais la manière dont on relationne les uns avec les autres est au cœur de notre quotidien. Nous avons donc mis en place un travail de coaching d'équipe avec un consultant externe qui nous permet de « déconstruire » beaucoup de choses. Ainsi, « arrêter de minimiser le travail participatif mené par l'équipe des relations avec les publics » permet d'améliorer les relations avec les équipes techniques. Celles-ci mettent tout en œuvre pour trouver les solutions adéquates, tout en travaillant de façon beaucoup plus sereine. L'état d'esprit a changé.

PT : Certaines observateurs nous disent qu'au Théâtre National, nous pratiquons plus un théâtre de la relation que de la représentation. Comment refaire « communauté » dans une société qui se polarise de plus en plus ? C'est là que le théâtre peut être politique : dans la reconstruction de la relation abîmée. Aujourd'hui, nous sommes confrontés à une nouvelle problématique, qui est encore de l'ordre de l'utopie. Comment faire pour que les communautés qui fréquentent désormais nos espaces de façon ponctuelle alors qu'elles ne venaient jamais, puissent également se mélanger de manière tout à fait naturelle ?

Entretien avec **Aínhua Jean-Calmettes**, avril 2025



Recadrer l'auteunité et l'autorité dans les arts : tisser des lignes de réparation © Joni Rico

LE GOOD PRACTICES FACTORY À LISBONNE

Créer un manuel antiraciste

Créée en avril 2021, l'União Negra das Artes 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 :
uniaonegradasartes.pt

Culturgest (CG) poursuit son voyage commun avec l'União Negra das Artes (UNA) pour réfléchir et élaborer un manuel antiraciste, une publication en cours de rédaction qui rassemblera des expériences, des propositions et des pratiques pour la scène artistique portugaise. Dori Nigro, artiste et éducateur artistique, membre de l'UNA, nous parle de ce processus (voir p.16)

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

Le 12 novembre 2024, CG a accueilli l'atelier *Caminhanti é Caminho/Caminho di caminhanti : Routes de soins dans la pratique des arts du spectacle au Portugal*, une journée de réflexion et d'échange consacrée à la transformation des pratiques institutionnelles dans les arts du spectacle. L'événement a rassemblé des artistes, des éducatrices, des activistes et des professionnelles du secteur pour explorer les voies de l'attention, de l'inclusion et de l'antiracisme.

Inspiré par le travail de Lygia Clark, l'atelier comprenait des pratiques sensorielles et de mise en relation qui ont permis une réflexion approfondie sur les défis et les possibilités d'une action culturelle véritablement transformatrice. L'accent a été mis sur la construction collective d'un manuel antiraciste pour les arts, un projet promu par l'UNA et soutenu par CG dans le cadre du *Good Practices Factory*.

Avec les contributions de Maria Gil, Maíra Zenun, artiste du *CommonLAB 2023*, et Francisca Carneiro Fernandes, l'atelier a créé un espace de dialogue intersectionnel, de renforcement des réseaux de soins et de partage des pratiques inclusives déjà en cours. Cette initiative réaffirme l'urgence de repenser les structures de pouvoir dans les arts, ouvrant ainsi la voie à un paysage culturel plus juste, plus diversifié et plus collaboratif.

LA SUITE...

En 2025, l'UNA et CG concluront le travail initié en 2023 dans le cadre du *Good Practices Factory*, avec la création d'un manuel antiraciste pour les arts du spectacle. Le 20 septembre 2025, un événement public réunira les participant·es des étapes précédentes et des invités du secteur.

Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Lisbonne a été piloté par :

Dori Nigro et **Melissa Rodrigues**, artistes et éducateur·s, membres de l'UNA, programmés par **Mark Deputter**, directeur général et artistique, CG |

Raquel Lima, membre de l'UNA, membre du Comité consultatif de *Common Stories* | **Liliana Coutinho**, responsable de la programmation des conférences et débats, CG |

Carolina Mano Marques, assistante exécutive et responsable des projets européens, CG

C'EST JUSTE LE DÉBUT : CONSTRUIRE UN MANUEL ANTIRACISTE AU PORTUGAL

CONVERSATION AVEC...

Dori Nigro, Mark Deputter et Liliana Coutinho

La relation entre les personnes de couleur et les institutions culturelles au Portugal a été façonnée par de multiples couches de racisme structurel et par ce que l'artiste et éducateur Dori Nigro décrit comme « un processus permanent de culpabilité et de déni ». Une dynamique qui a entravé le dialogue et la transformation nécessaires. Membre de l'UNA (União Negra das Artes), une organisation qui cherche à promouvoir la représentation des personnes noires sur la scène artistique portugaise, Dori Nigro souligne la nécessité d'une « éducation large, centrée sur l'humain, visant à reconnaître et à contrer le racisme », à la fois dans la société et dans les arts.

Si de nombreuses institutions ont abordé la question du racisme au cours des dernières années, reconnaît Mark Deputter, président du conseil d'administration de Culturgest, notamment par le biais de discussions sur la colonisation, les guerres d'indépendance et les rapatriés, ces initiatives ont été sporadiques. « Je pense que nous sommes encore dans une phase de reconnaissance, de rassemblement, déclare-t-il. Certaines organisations plus petites et plus souples ont déjà une longueur d'avance. Mais dans les grandes institutions, il y a encore beaucoup de travail à faire. Il y a des questions structurelles qui ne changent pas du jour au lendemain. Je pense à des choses aussi élémentaires que l'embauche de personnes de couleur à des postes de direction. Il y a une prise de conscience, mais nous sommes encore loin d'atteindre ce que l'on pourrait appeler une représentation et une participation équitables. »

Cette sous-représentation s'étend également à la programmation. Il y a un peu plus de dix ans, la représentation des récits noirs était pratiquement inexistante, rappelle Dori Nigro. Puis est apparue ce qu'il appelle « la représentation à la Benetton » – un simple effort pour remplir des quotas ou répondre à des réglementations internationales et, d'une certaine manière, « surfer sur la vague du moment », mais « sans aucune responsabilité éthique ». Il s'agissait d'un antiracisme superficiel. Et ce n'est que récemment que l'on assiste à une évolution vers une plus grande responsabilité au sein des institutions artistiques.



Dori Nigro © José Sergio

« C'est un processus qui est en cours », confirme Mark, en citant des artistes comme Victor de Oliveira, Marlene Freitas et Teatro Griot, qui se sont produits sur les scènes de Culturgest. Dans cette évolution, l'UNA est devenue « un partenaire culturel visible avec lequel le dialogue est possible » et, qui plus est, « un partenaire proactif, avec des visions précises », qui s'est constamment engagé auprès des institutions.

Comment pouvons-nous faire mieux? Comment pouvons-nous contribuer à cette transformation? Culturgest a commencé à travailler avec l'UNA pour répondre à ces questions. « Une institution comme Culturgest peut créer des espaces de collaboration où ceux et celles qui réfléchissent depuis longtemps à ces questions à travers leurs expériences vécues – souvent avec des ressources limitées – peuvent le faire plus efficacement », explique Liliana Coutinho, responsable des rencontres et conférences. « Il ne s'agit pas de donner une voix – car cette parole est déjà là – mais de combiner les moyens et les opportunités pour aller plus loin », précise-t-elle. Amplifier est le terme choisi par Dori, « dans le sens où il s'agit de voix qui existent déjà mais qui ne sont pas encore en position de pouvoir. »

Dans le cadre du *Good Practices Factory*, cette collaboration a pris forme, une initiative sur trois ans qui comprend à la fois des travaux en cours et des réunions annuelles – les deux premières ont eu lieu en 2023 et 2024; la troisième est prévue pour septembre 2025. L'objectif principal est d'élaborer un manuel antiraciste pour les arts – un objectif poursuivi, comme le souligne Liliana Coutinho, « collectivement, en consultation avec la communauté ». Les deux séminaires ont rassemblé des personnes travaillant dans les arts du spectacle, artistes, programmeuses, ainsi que des éducatrices, des activistes, des invités et d'autres personnes ayant posé leur candidature, tous et toutes apportant une grande diversité de perspectives.

Le premier atelier, intitulé *Recadrer l'auteurité et l'autorité dans les arts : tisser des lignes de réparation*, visait à « rassembler tous les fils » et à « réfléchir aux expériences éducatives formelles et informelles dans les arts du spectacle et au-delà », explique Dori Nigro. Soulignant l'importance de considérer l'éducation comme un processus continu, en mouvement, Dori envisage le manuel comme un outil pratique, en construction, qui invite à « effacer, réécrire et même laisser des pages blanches à remplir plus tard. »

Performeur et éducateur artistique, Dori Nigro a étudié à la Faculté des beaux-arts de Porto et à l'École supérieure des arts de Coimbra, il est titulaire d'un doctorat et d'un master dans le domaine de l'art contemporain, des pratiques artistiques et de l'art-éducation, d'un diplôme en pédagogie et d'une licence en media-photographie. Depuis 2007, il travaille principalement sur des créations multidisciplinaires, entre le Portugal et le Brésil, et organise également des activités culturelles avec des artistes et des communautés locales. Avec Paulo Pinto, il dirige LARóy – une maison-atelier pour le partage d'expériences affectives, créatives et ancestrales, à Porto. Le projet *Baronesas do Frágoso*, en cours de développement, vise à accueillir des activités culturelles et des résidences de création artistique à Olinda, au Brésil. Dori Nigro est membre de l'União Negra das Artes.

La deuxième réunion, *Caminhanti é Caminho : Routes de soins dans la pratique des arts du spectacle au Portugal*, s'est appuyée sur cette première démarche, en s'attachant plus particulièrement aux soins en tant que pratique artistique.

« Ce n'est que le début », déclare Liliana Coutinho. Le travail réalisé jusqu'à présent nous a permis de « comprendre à quel point ces préjugés sont profondément ancrés en nous », mais le voyage est loin d'être terminé. Un processus qui ressemble à de l'acupuncture, et Dori Negro le confirme : « C'est un peu comme si ces deux réunions avaient fonctionné comme des aiguilles touchant des points précis. Nous savons que l'impact se fera sentir au-delà de ces points, mais nous ne savons pas encore exactement comment. »

Pour Mark Deputter, la relation entre Culturgest et l'UNA doit être structurelle (et non occasionnelle), permanente (c'est un processus) et doit également impliquer une distribution : il souligne « l'importance de partager ce processus avec d'autres institutions, d'inviter d'autres théâtres et organisations à se joindre au dialogue. Je crois que nous progressons sur chacun de ces fronts. »

Trois ans ne suffiront probablement pas pour avoir un impact durable sur le paysage artistique portugais. « Nous aurons certainement besoin de plus de temps et nous devons étendre le travail à d'autres partenaires à Lisbonne et dans tout le pays », déclare Mark. Cette conversation doit se poursuivre. Dori Negro parle d'une graine qui a été plantée et qui doit continuer à être arrosée.

Maria João Caetano, avril 2025

Maria João Caetano est une journaliste portugaise qui, depuis 1996, travaille avec des plateformes médiatiques telles que CNN, Diário de Notícias et TVI. Diplômée en sciences de la communication de l'université NOVA, elle est également titulaire d'un diplôme d'études théâtrales (université de Lisbonne).



CommonLAB 2023 à Stockholm © Joacim Gustafson - Riksteatern

LE GOOD PRACTICES FACTORY À STOCKHOLM

Identifier et développer les compétences conscientes
pour aujourd'hui et demain

Pour mettre en œuvre le *Good Practices Factory* à Stockholm, le Riksteatern (RT) a fait appel, entre autres, à un groupe existant créé au printemps 2022 afin d'identifier et évaluer les connaissances et expériences internes existantes, le *Meeting Place for Learning - Equality and Diversity* (lieu de rencontre pour l'apprentissage - égalité et diversité). Sur la base de leurs recommandations et des stratégies du RT en matière d'égalité et de diversité, deux programmes spécifiques ont été développés en 2024 par le département des Ressources humaines. Mia Larsson, responsable du département Danse du RT, suit l'un de ces programmes, elle l'évoque p.20.

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

Le programme *Conscious Competence Provision* (acquisition de compétences conscientes) vise à sensibiliser les cadres dirigeant·es et managers du RT, soit 35 personnes environ, au transfert et à l'application des savoirs et connaissances dans la pratique, en se concentrant spécifiquement sur les compétences internes. Dirigé par les ressources humaines du RT, ce processus continu a pour but d'assurer et de garder les compétences nécessaires pour agir dans la société d'aujourd'hui et, à plus long terme, pour contribuer à la création d'œuvres du spectacle vivant pertinentes pour l'avenir.

Partant des expériences et connaissances existantes, d'études de cas, de données statistiques ou de résultats de recherches, le programme entend tant accroître la connaissance et la compréhension de ces processus de transfert que définir les rôles et les responsabilités de chacun en tant que manager au sein du théâtre.

Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Stockholm a été piloté par :

Anusha Tyson, coordinatrice du Meeting Place, RT | **Kajsa Åsheim**, directrice des Ressources humaines, RT | Et les managers et directeur·es des départements Théâtre, Danse, Ateliers et studios de création, Ventes et communication, Finances et soutien opérationnel et Ressources humaines, RT

En 2024, le groupe s'est réuni deux fois, sur un total de trois jours. Dirigés par un psychologue agréé, les deux premiers jours ont été consacrés à l'organisation et à la vie professionnelles, en utilisant les théories des systèmes pour appréhender comment les systèmes humains se transforment et se développent, et les barrières éventuelles auxquelles ils se heurtent. A également été abordée la question de comment garantir une sécurité psychologique au travail. Des présentations concrètes par la directrice du Cullberg, la responsable du projet *eNetwork for Youth* du RT, le chef du département théâtre, la directrice des ressources humaines et le directeur général d'une agence de recrutement suédoise ont apporté différentes perspectives sur les priorités à donner aux potentiels et aux compétences et sur la manière dont ces choix impactent la diversité. Quatre mois plus tard, le groupe s'est à nouveau réuni pour une journée de présentation de projets sources d'enseignement dans cette recherche vers plus de diversité.

Le deuxième programme mis en œuvre porte sur le point de vue des enfants au sein du RT. En 2020, la Convention relative aux droits de l'enfant est devenue loi en Suède. Dirigée par un expert en droits de l'enfant, la formation a invité une trentaine d'employés du RT à devenir des stratèges/ambassadeurs en matière de droits de l'enfant. Là encore, il s'agit d'accroître les perspectives des membres de l'équipe et de veiller à ce que le point de vue des enfants fasse pleinement partie du RT.

LA SUITE...

Dans les mois à venir, le programme d'acquisition de compétences conscientes se poursuivra, avec des applications plus concrètes en lien avec les plans d'actions de chaque département. Les responsables seront consultés sur les perspectives et les attentes du programme, afin d'aller plus en profondeur. La prochaine réunion se tiendra en juin 2025.

À la suite de la formation sur le droit et le point de vue des enfants, des recommandations concrètes seront faites aux différentes équipes, avec, par exemple, un système de liste de contrôle.

CONVERSATION AVEC...

Mia Larsson

Directrice du département Danse au Riksteatern (RT), Mia Larsson suit actuellement le programme de leadership, *Conscious Competence Provision* (acquisition de compétences conscientes), dans le cadre du travail visant à accroître l'égalité et la diversité au RT.

Nous partageons ici quelques-unes de ses réflexions sur le programme et son impact.

Pourriez-vous nous présenter brièvement votre rôle au sein du RT ?

Mia Larsson (ML) : Le RT défend « Des arts du spectacle qui bousculent les esprits et les émotions – pour tout le monde et partout. » Le département Danse que je dirige produit et présente des spectacles de danse de qualité en Suède et à l'étranger, tout en créant des liens entre le public, les artistes et les organisateurs. Il repose sur deux piliers : Cullberg, une compagnie de danse internationale avec un ensemble qui tourne en Suède et à l'étranger, et le Riksteatern Dance Répertoire, qui conçoit des programmes comprenant des œuvres commandées et coproduites, pour des tournées en Suède.

Vous suivez actuellement un programme de leadership au sein du RT, pourriez-vous nous en dire plus ?

ML : Le RT a mis en place un programme de leadership depuis 2015, toutes les managers y participent. Depuis 2024, il se concentre sur l'acquisition de compétences conscientes et, dans ce cadre, l'une de nos priorités est d'accroître la diversité sur, devant et derrière la scène. Si nous parvenons à augmenter la diversité sur et derrière la scène, nous pensons que nous serons plus pertinents pour un plus grand nombre de personnes et que de fait, nous atteindrons un public plus large. Pour ce faire, nous devons accroître nos compétences et comprendre celles qui nous manquent lors des recrutements, mais aussi conserver les savoirs qui nous semblent pertinents. Il est également important de dresser l'inventaire des compétences dont nous disposons déjà au RT et de rendre ces connaissances et ces savoirs visibles, tout en identifiant les artistes, les organisations et les lieux qui possèdent des connaissances et des expériences dont nous pourrions nous inspirer. L'objectif est de garantir que le RT dispose des compétences nécessaires pour mener à bien ses missions aujourd'hui, tout en créant une scène qui fera sens pour l'avenir.

Ce programme s'adresse spécifiquement aux responsables et aux directeur·ices des différents départements du RT. Comment voyez-vous votre rôle dans le changement en termes de diversité et d'équité au sein d'une institution ?

ML : Les institutions artistiques jouent un rôle important dans la fabrique des cultures, des récits et de la représentation. Pour refléter véritablement la diversité de la société et garantir l'égalité d'accès et de chances, nous devons être prêts à examiner nos structures et à travailler activement au changement. Et nous devons nous engager dans un changement à long terme, au-delà de simples initiatives ponctuelles. Dans ce processus, je pense que les dirigeant·es et les cadres jouent un rôle clé en façonnant la culture et les valeurs d'une organisation. Lorsque nous assumons activement la responsabilité de promouvoir l'égalité, nous envoyons un message fort : l'équité, l'inclusion et le respect sont des priorités, et non de simples idéaux. Si les cadres font preuve d'un engagement en faveur de l'égalité, cela encourage les autres membres de l'équipe à faire de même, ce qui contribue à créer une culture d'entreprise plus inclusive.

Il incombe également aux dirigeant·es de veiller à ce que chacune se sente respectée, valorisée et en sécurité sur son lieu de travail. Cela implique de reconnaître et de s'attaquer aux préjugés, aux discriminations ou aux inégalités de traitement. Notre code de conduite est un outil précieux dans ce processus. Il s'agit d'un guide simple sur la manière dont nous devons prendre soin de notre environnement de travail commun.

À ce stade, quel a été l'impact des différentes sessions sur votre vision et vos pratiques professionnelles ?

ML : Trouver un moyen de progresser où chaque individu a le sentiment de faire partie du processus, tout en ayant une vision claire du travail qu'il ou elle a à effectuer, est devenu clairement une priorité. Se former ensemble, avec toutes les collègues de la direction, renforce notre travail commun et crée un espace pour se soutenir mutuellement et partager les bonnes pratiques. Mais aussi des obstacles et des situations plus difficiles. Le changement crée des conflits. Mais le conflit ouvre aussi du possible et des opportunités pour échanger des informations et des perspectives.

Mia Larsson dirige depuis 2015 le département Danse du RT. Diplômée en 1992 de l'université des arts de Stockholm, elle a travaillé comme productrice pour des institutions, des compagnies indépendantes et sa propre société de production, avant de devenir directrice artistique du répertoire de danse du RT pendant huit ans. Elle s'intéresse particulièrement aux arts du spectacle pour les enfants et les adolescent·es, ainsi qu'à la danse et à la chorégraphie. Mia Larsson est également membre du conseil d'administration de Dansens Hus à Stockholm.



Mia Larsson © Sören Vilks

Néanmoins, cela peut être effrayant et vous pouvez avoir besoin de soutien. En tant que manager, il peut être délicat de parler de situations dans lesquelles vous avez failli ou commis des erreurs, sans arriver à un sentiment d'échec global. J'espère que le programme nous renforcera individuellement en tant que cadre, mais aussi collectivement, pour que nous nous sentions plus en sécurité les uns avec les autres.

Ce programme a-t-il aussi un impact à un niveau plus personnel ?

ML : En effet, les connaissances acquises en travaillant sur l'égalité et l'inclusion ne se cantonnent pas seulement au lieu de travail, elles façonnent la façon dont vous voyez le monde et interagissez avec lui dans votre vie de tous les jours. Vous devenez plus conscient^e de l'injustice et de l'exclusion dans les situations quotidiennes, et vous êtes plus susceptible de vous exprimer ou de remettre en question un traitement injuste lorsque vous en êtes témoin, que ce soit entre amis, dans les espaces publics ou dans vos communautés. Être privilégié et avoir une conversation avec d'autres privilégiés, se rendre compte que ce que je considère comme acquis ne l'est pas pour tout le monde.

Tout au long du programme, comment avez-vous diffusé les connaissances et les pratiques acquises au sein de votre département et auprès de votre équipe ?

ML : J'aime à penser que je transmets les connaissances et les pratiques dans mon travail au quotidien, dans les réunions et les conversations. Parler aux gens et non à leur sujet. Donner des retours et en demander. Écouter et être capable de changer. Écouter et être capable de défendre ma position. J'espère être courageuse, apprendre à demander plus de comptes aussi. La diversité fait partie des orientations artistiques du RT et la diversité des expressions, des formats et des pratiques est ce à quoi nous aspirons. La prochaine étape consiste à nous fixer des objectifs et à utiliser notre plan d'action comme outil pour définir les activités nécessaires.

Entretien avec **Anusha Tyson**, avril 2025



Que importa el abismo de Aida Colmenero Díaz / She poems © Idartes

LE GOOD PRACTICES FACTORY À COLOGNE

Penser ensemble des stratégies pour la diversité à Cologne

Depuis 2023, africologne (AFC) 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, en dialogue avec d'autres institutions culturelles de la ville et de la région, dont le Théâtre de l'Orangerie.

L'un des résultats concrets qui marquera la huitième édition du festival du 11 au 22 juin 2025 sera un code de conduite à l'usage des équipes, des artistes et des publics.

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

À la suite de la première réunion en février 2024, une seconde table ronde s'est tenue le 14 mai 2024, rassemblant plusieurs structures et institutions culturelles de Cologne. Les participant·es ont exploré et débattu sur les expériences et pratiques à mettre en œuvre afin de mieux représenter la diversité sur les scènes culturelles de la ville aujourd'hui. La discussion a été modérée par le Dr. Sarah Youssef qui témoigne de cette expérience p.23.

Sur la base de cette réunion, des notions clés et des étapes concrètes vers une plus grande sensibilisation à la diversité ont été discutées, avec l'ambition d'adopter une ligne directrice commune de bonnes pratiques et un code de conduite en 2025.

En 2024, le Conseil d'administration du festival a également décidé de changer son nom : le Festival der afrikanischen Künste (Festival des arts africains) devient le Festival für afrikanische und afrodiasporische Künste und Positionen (Festival des arts et des regards africains

et afro-diasporiques), avec un nouveau logo. S'écartant d'une position trop universaliste (à laquelle le festival ne pouvait prétendre), ce repositionnement affirme le caractère partiel de ce qui peut être présenté, tout en faisant une place importante aux artistes de la diaspora.

LA SUITE...

Le prochain atelier se tiendra début juin 2025 et visera la finalisation du code de conduite qui sera mis en application lors du festival. Ce code pourra s'adapter et se moduler selon les contextes auxquels il s'appliquera et des groupes de travail travailleront sur ses possibles déclinaisons.

Enfin, à partir de l'édition 2025, un nouveau format, africologneLOCAL, offrira des espaces de visibilité pendant le festival aux artistes des diasporas de Cologne, sous la direction artistique de Yaël Koutouan.

Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Cologne a été piloté par :

Gerhard Haag, directeur général, AFC | **Kerstin Ortmeier**, directrice artistique, AFC | 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

CONVERSATION AVEC...

Sarah Youssef

Directrice artistique du Théâtre de l'Orangerie à Cologne, collaboratrice de longue date d'africologne (AFC) et membre du groupe *Good Practices Factory*, Sarah Youssef s'est fortement impliquée dans la rédaction d'un code de conduite pour les institutions artistiques de Cologne. Elle nous explique pourquoi et comment...

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur votre parcours professionnel, pour le moins international, et sur votre rôle à la direction artistique du Théâtre de l'Orangerie ?

Sarah Youssef (SY) : Le Théâtre de l'Orangerie est un petit théâtre à Cologne, il s'agit en fait d'une maison privée qui a été transformée en théâtre. Nous y présentons musique et théâtre, nous coproduisons des créations avec des groupes locaux et internationaux, tout en collaborant avec des festivals de la ville, comme africologne par exemple.

Depuis ma prise de fonction en octobre 2022, le théâtre est devenu un espace entièrement accessible, tant au public qu'aux artistes et au personnel. Nous nous efforçons également d'en faire un théâtre vert.

Enfin, presque tous les membres de l'équipe ont une histoire avec l'ailleurs. La diversité, si importante pour la ville, dont les habitant·es sont originaires de plus de 180 pays dans le monde, fait également partie de notre structure. Je suis moi-même originaire de Cologne mais de parents égyptiens, je suis née et j'ai grandi ici. Plus tard, j'ai étudié le théâtre à l'université américaine du Caire, puis j'ai déménagé à Londres pour étudier le théâtre, et les relations entre arts et communautés.

À Londres, mais aussi ensuite aux États-Unis, j'ai travaillé avec des jeunes dans des prisons de haute et moyenne sécurité, et j'ai rédigé un doctorat sur cette expérience, un doctorat que j'ai achevé à l'université de Cologne. J'ai également travaillé dans des pays arabes, notamment à Gaza, et avec des réfugiés et des communautés soudanaises et somaliennes.

Depuis une dizaine d'année, je me concentre sur le théâtre politique, ainsi que sur le développement de connexions internationales entre des lieux et des artistes.

Selon vous, la scène artistique de Cologne reflète-t-elle le cosmopolitisme de la ville ?

SY : Il existe toujours un racisme structurel dans toutes les institutions occidentales, y compris celles du théâtre, et Cologne n'y échappe pas. Les communautés sont bien là, mais elles n'ont pas le même accès aux financements, aux possibilités et aux expressions artistiques. Néanmoins, je pense que la scène de Cologne s'active de plus en plus pour mieux représenter la diversité de sa ville.

Et écrire un code de conduite pourrait être un bon moyen d'accompagner ces dynamiques ?

SY : Je ne parlerais pas de dynamiques... Vous savez, je passe toujours pour une « bonne » étrangère. Difficile quand vous me voyez de dire que je viens d'Égypte : quand je suis aux États-Unis, je suis portoricaine, ici, espagnole. Et le fait d'être ou une « bonne » étrangère s'accompagne de privilèges. Et lorsque vous êtes dans cette position privilégiée, il est toujours plus facile d'assumer que cette position individuelle tendrait à l'universel.

Et pourtant, la discrimination, le racisme, les défis que certaines personnes rencontrent dans leur quotidien, sont eux bien réels. D'un côté, il y a une certaine résistance à vouloir en parler et, de l'autre, l'épuisement de devoir s'expliquer, encore et encore.

Partir d'un vocabulaire commun et partagé me paraît donc un bon début. Ces règles de base sont peut-être évidentes, mais cela n'a jamais fait de mal à personne de nommer l'évidence, surtout lorsqu'elle n'est pas réellement vécue. Il s'agit par exemple de créer un espace où les questions venant des privilégiés ne seront pas taxées de « fragilité blanche » ou d'ignorance, et où les personnes qui subissent au quotidien la discrimination et le racisme ne sont pas continuellement obligées de le prouver. Si vous êtes une personne de couleur, si vous portez un nom arabe ou si vous êtes d'une certaine confession, vous devez faire face à la discrimination. C'est un fait et un code de conduite permet d'en faire un postulat de départ, tout en offrant la sécurité nécessaire pour poser des questions. Lorsque l'on travaille ensemble, c'est un peu comme une couverture de sécurité : le garant d'une approche respectueuse des uns et des autres, une manière non violente de poser des limites et de définir des attentes. Enfin, surtout, c'est toujours quelque chose à quoi on peut se référer en cas de malentendu...

Cependant, ce code de conduite doit être organique. S'il définit une morale et une éthique communes, il doit pouvoir s'adapter, évoluer. En somme, il nous permet de réaffirmer à chaque instant que nous voulons vivre dans cette société qui est la nôtre et que nous aspirons à considérer chaque personne de manière respectueuse.

Lorsque africologne invite des artistes à partager leur travail ici, ils et elles doivent pouvoir évoluer dans des espaces sûrs. Cependant, on ne peut pas s'attendre à ce que toutes les personnes qui travaillent avec nous connaissent les règles. Un code de conduite, c'est leur donner une vraie chance de ne pas commettre des erreurs.

Lorsque vous avez travaillé au sein du *Good Practices Factory* à l'élaboration de ce code de conduite, vous avez beaucoup insisté sur la terminologie ? Pourquoi les mots sont-ils si importants ?

SY : Il est si facile de lancer des formules toutes faites, comme lorsque les théâtres déclarent « vivre la diversité ». Et pourtant, quand vous regardez ce qu'il y a sur scène, quand vous regardez le public ou les équipes, vous n'en voyez pas, de diversité...

Ou encore cette « fragilité blanche » tant rebattue ces dernières années, mais qu'est-ce que cela signifie en fait ?

Quelle est, par exemple, la différence entre le racisme et la discrimination ?

J'ai entendu de la bouche de professeur·es, des personnes très instruites travaillant pour certaines dans le champ des études postcoloniales, des choses telles que : « N'est-ce pas pareil pour une personne de confession juive ou une personne assise dans un fauteuil roulant ? » Les différentes misères se vaudraient ! Face à de telles comparaisons, il est urgent d'expliquer... Car cela revient à réduire la complexité de situations personnelles à une hiérarchie de la misère.



© Sarah Youssef © Betjina Malik

Que signifie « antisémitisme » dans le climat politique actuel? Que signifie par exemple entendre que l'antisémitisme viendrait des pays arabes?! En faisant l'impasse sur une majeure partie de l'histoire européenne!

Revenons donc aux mots. Pourquoi le mot allemand « Rasse » est-il si problématique, et pourquoi la décision du gouvernement de le retirer de tous les textes, ne résout pas le problème?

Je pense que nous devons revenir à l'outil le plus puissant dont nous disposons : le langage! Notre langue blesse ou guérit, elle manipule, elle se retrouve dans tous les rituels, elle façonne nos perceptions... Nous devons commencer par la case départ : qu'est-ce que cela « signifie »?

Dans les ateliers, nous sommes donc partés des mots qu'on entend le plus souvent. Et ça marche, les participant·es ont commencé « naturellement » à s'intéresser et à s'impliquer, en lisant et en s'informant, afin d'apprendre à poser des questions réfléchies et sincères...

Des choses aussi simples que dire « personnes en situation de handicap » au lieu de « personnes handicapées », « personnes de couleur » au lieu de « Noirs », ou encore de faire attention à la question de genres, ça compte. À tous les niveaux et dans tous les contextes, les gens commencent alors à s'autocontrôler et c'est un changement très puissant. Nous devons être conscient·es de la manière dont nos habitudes linguistiques rejaillissent sur les autres.

Dans quelques semaines, nous aurons le prochain festival africologue, et bien sûr il y aura des challenges, avec telle ou telle personne, telle ou telle situation. Notre but n'est donc pas d'éradiquer toute forme de discrimination et de racisme, mais de choisir de ne pas détourner le regard...

Dans notre conversation, vous avez mentionné l'épuisement, pouvez-vous nous en dire plus?

SY : Si échanger est important, ce n'est pas parce que je suis musulmane ou parce que je suis noire ou brune qu'il est de mon devoir de vous éduquer.

Vous voulez que je vous explique ce qu'est le racisme, mais il y a une entrée Wikipédia pour ça! Très vite, cela tourne aux sermons, à toujours nous retrouver en train de nous expliquer sur nous-mêmes...

Donc quand les gens me posent des questions sur l'islam, je leur envoie d'abord une liste de ressources que j'ai avec moi et ensuite, s'ils ont d'autres questions, ils peuvent venir me les poser.

En outre, je n'aime pas dire aux gens ce qu'ils doivent faire ou penser. En revanche, je suis une fervente partisane de la « cuisson lente » : un sujet s'impose, certains commencent à lire, à réfléchir, à grandir... Les changements à long terme ne viennent jamais de quelqu'un qui vous dirait quoi faire... Les règles, seules, ce qu'il faudrait faire ou ne pas faire, ne font jamais changer la société. Il me semble plus important que jamais de créer des espaces de discussion et de réflexion.

À une époque où la plupart des gens vivent à toute vitesse des vies souvent réduites aux schémas simplistes de réseaux sociaux, ralentir devient un geste radical.

En tant qu'artistes et institutions, nous devrions incarner une certaine essence de l'humanité... C'est pourquoi, et c'est une grande responsabilité, il faut toujours revenir à soi, faire preuve d'une grande vigilance quant aux positions que l'on prend et aux récits que l'on propose sur nos scènes.

Au sein du Théâtre de l'Orangerie, vous avez lancé plusieurs programmes destinés à de jeunes commissaires/programmateur·es ou à des artistes émergent·es venus d'ailleurs...

SY : En effet, lorsque vous voulez vous diversifier et ouvrir vos perspectives, et même si vous avez confiance en vos propres choix, il est bon d'accueillir d'autres points de vue. Je ne devrais pas être la seule à avoir la responsabilité, c'est-à-dire le pouvoir, de décider ce qui est pertinent ou pas et comment une histoire devrait être racontée. À travers mes choix artistiques, j'oriente les regards, les sujets, c'est pourquoi un co-commissariat est si important.

En ce qui concerne les artistes émergent·es, nous nous concentrons plus particulièrement sur la région MENA¹. S'il y a beaucoup d'artistes dans cette région, les financements et les opportunités restent trop rares.

Dans cette Europe qui a tendance à raconter les histoires des autres, à leur place, au théâtre aussi, comment donner la possibilité aux artistes de venir avec leurs propres récits à leur manière? Et il ne s'agit pas seulement de montrer les pièces, mais d'accompagner tout le processus, de les aider à conserver leur intégrité artistique, sans avoir à nécessairement s'adapter aux codes européens par exemple...

Il s'agit aussi de créer un espace possible pour l'échec. Comme je le dis souvent à mes étudiant·es, ne pas avoir peur de faillir est un excellent moyen pour réussir. L'échec, et c'est culturel, est souvent perçu ici comme quelque chose de mauvais qu'il faudrait éviter à tout prix, au lieu de le voir comme partie prenante du processus d'apprentissage, une étape nécessaire pour grandir. Alors comment créer des espaces sûrs pour se tromper, comment permettre aux artistes d'essayer, d'explorer et de sortir des sentiers battus?

C'est pourquoi, encore une fois, nous avons tant besoin de ces codes de conduite pour créer ces espaces sûrs. Un langage commun, une éthique commune et une approche commune sont essentiels pour permettre à tous les participant·es de s'épanouir et d'explorer leur créativité – sans retenue.

Entretien avec **Virginie Dupray**, avril 2025



EP © Adrian Lach, TR Warszawa

LE GOOD PRACTICES FACTORY À VARSOVIE

Vers une plus grande accessibilité
pour les publics et les artistes en situation de handicap

Reconnu depuis plusieurs années pour sa politique en matière d'accessibilité, le TR Warszawa (TRW) poursuit actions et réflexions vers les publics, mais aussi vers les artistes en situation de handicap.

LES ACTIVITÉS MENÉES EN 2024

2024 a vu la création d'*EP*, cocréation entre le poète et performeur sourd Adam Stoyanov, les metteuses en scène Agnieszka Jakimiak et Kuba Krzewiński et l'actrice Monika Frajczyk qui témoigne du processus p.27. Un processus qui a ouvert une réflexion sur la participation des artistes en situation de handicap et des personnes sourdes aux arts de la scène en Pologne.

Concrètement, plusieurs actions vers une plus grande accessibilité du théâtre ont été mises en œuvre :

- 37 spectacles, événements ou ateliers ont été rendus accessibles grâce à l'audiodescription, le sous-titrage pour les personnes sourdes ou des traductions en langue des signes polonaise.
- Trois boucles d'induction² ont été installées dans les espaces du TRW.
- Un pré-guide en ETR³ a été préparé pour les représentations.

Le TRW a également participé au 12^e festival national de la Culture sans barrières et a été partenaire de la bourse Bogna Olszewska organisée par le Musée d'art moderne de Varsovie. S'adressant aux professionnelles des secteurs culturels et éducatifs, elle vise à accroître les compétences en matière d'inclusion et d'accessibilité des arts pour les personnes ayant des besoins particuliers.

Enfin, en coopération avec la Fondation Project Elderly et Nowy Teatr, le projet *Theatre at First Sight* a été mis en œuvre au TRW. Les participant·es, la moitié âgés de 18 à 40 ans et l'autre de plus de 60 ans, travaillant collectivement ou par paires intergénérationnelles, ont pris part à une série de sessions : projections de pièces du répertoire du TRW et du Nowy Teatr, ateliers autour de l'art contemporain, moments de convivialité autour de bons repas. Ce nouveau programme vise à diversifier le public des institutions culturelles, en s'adressant à des tranches d'âges peu présentes, en familiarisant les personnes âgées avec l'art contemporain et en promouvant des dynamiques intergénérationnelles.

LA SUITE...

Le TRW s'ouvre aux personnes vivant ou ayant vécu un trouble mental. Des visites du théâtre et une série d'ateliers seront organisés pour des personnes psychiatisées qui réapprennent à vivre en société. À l'automne 2025, *Theatre at First Sight* travaillera avec des groupes mixtes, personnes en bonne santé et personnes ayant reçu un diagnostic de trouble mental, sur la problématique de la stigmatisation. Comment prévenir l'auto-stigmatisation des personnes souffrantes et leur stigmatisation par les autres? Comment éviter que le trouble mental ne devienne le prisme à travers lequel les personnes diagnostiquées se définissent ou sont définies?

Qui ?

Le Good Practices Factory 2024 Varsovie a été piloté par :

Agata Kołacz, responsable des projets internationaux, TRW | **Helena Świegocka**, chef de projet avec **Katarzyna Batarowska**, spécialiste dans l'accompagnement, département de pédagogie théâtrale et d'accessibilité, TRW | Et d'autres membres des équipes d'accessibilité, techniques et de production du TRW

² Les boucles d'induction magnétique permettent de fournir une aide auditive aux personnes malentendantes utilisatrices d'appareils auditifs via une boucle auditive. (source : Wikipedia)

³ Un pré-guide est un guide que les personnes atteintes du spectre autistique peuvent lire avant de visiter une institution. L'ETR est un format de texte facile à lire et à comprendre utilisé pour les personnes souffrant de déficiences intellectuelles.

CONVERSATION AVEC...

Monika Frajczyk

Monika Frajczyk, actrice de l'ensemble du TRW, nous parle du processus de création d'*EP*, une pièce de théâtre dans laquelle elle joue et qu'elle a co-créée en 2024 avec le poète et performeur sourd Adam Stoyanov et les metteuses en scène Agnieszka Jakimiak et Kuba Krzewiński.

Lors du processus de création de *EP*, de juin à septembre 2024, quelles ont été les différentes étapes pour mettre en place les conditions d'une compréhension mutuelle ?

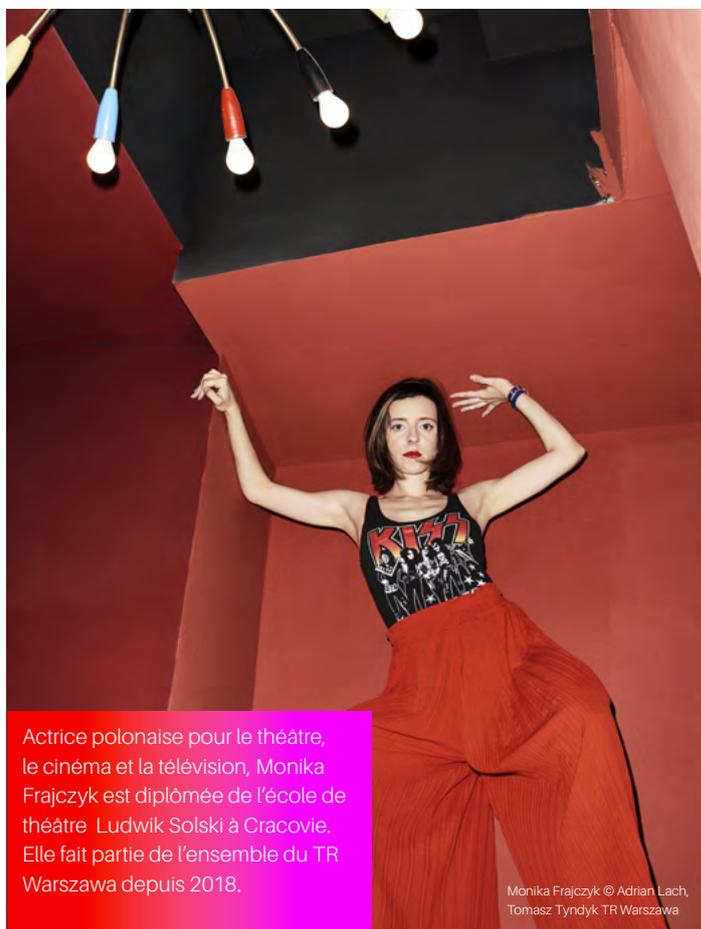
Monika Frajczyk (MF) : Au début, il s'agissait d'apprendre à communiquer les uns avec les autres, par exemple avec des phrases simples en langue des signes. Dans le cadre de ce processus, Adam [Stoyanov] nous a montré différents types de langues parlées par la communauté sourde, y compris la langue des sourds-aveugles, la langue tactile. Nous avons également passé beaucoup de temps à expérimenter le son. Comment nous pouvons sentir le son, comment le son peut devenir audible pour Adam, lorsqu'il ressent ses fréquences à travers le sol. Comment pouvons-nous réellement « voir » le son ou la vibration du haut-parleur, ce qui nous amène à une perception complètement différente du son, du son et de l'apparence du son en même temps.

Comment ce processus a-t-il remis en question ce qui est tenu pour acquis lorsqu'on cherche un socle et un langage communs ?

MF : *EP* constitue une vraie expérience qui bouscule nos modèles normatifs de communication, et plus particulièrement la manière dont nous recevons et jouons une pièce de théâtre. Le public était composé de personnes entendant, malentendantes et sourdes. Ce qui immédiatement a donné lieu à une expérience à plusieurs niveaux. En effet, parmi le public et les artistes, différentes langues étaient parlées. Le public était légèrement éclairé pour permettre aux personnes sourdes de communiquer librement pendant la représentation. Ce qu'ils et elles ont fait ! Au début, le public entendant n'était pas sûr de ce qui se passait, et ce n'est qu'après un certain temps qu'il a commencé à comprendre que le public sourd pouvait communiquer pendant le spectacle parce que leur langue est « muette ». Ce qui signifie qu'une partie du public pouvait échanger pendant la représentation, alors que l'autre ne le pouvait pas ! Cette expérience de communication remet en question notre dénominateur commun, ainsi que les conditions d'être ensemble, nous sur scène avec le public devant la scène.

Était-ce la première fois que vous travailliez avec des artistes en situation de handicap et plus particulièrement avec des artistes sourds ?

MF : Non, j'ai déjà eu l'occasion de travailler avec des personnes souffrant de déficiences visuelles, de surdité, de déficiences intellectuelles, des personnes atteintes d'infirmité motrice cérébrale par exemple, ou de maladies mentales. J'ai rencontré des personnes sourdes au début de ma carrière professionnelle, je préparais une pièce dans laquelle je devais apprendre la langue des signes et je me suis rendue dans un centre où un interprète en langue des signes m'a enseigné la langue. Ces différents travaux et expériences avec des personnes en situation de handicap m'ont beaucoup aidée à surmonter les barrières, la honte parfois, à identifier les comportements et les questions qui sont acceptables envers une personne en situation de handicap et ceux qui ne le sont pas. Il ne faut pas avoir peur de chercher de nouvelles façons de communiquer et d'être attentive aux différents codes et langages utilisés par votre interlocutrice pour communiquer.



Actrice polonaise pour le théâtre, le cinéma et la télévision, Monika Frajczyk est diplômée de l'école de théâtre Ludwik Solski à Cracovie. Elle fait partie de l'ensemble du TR Warszawa depuis 2018.

Monika Frajczyk © Adrian Lach, Tomasz Tyndyk TR Warszawa

Selon vous, quelle est la situation des artistes en situation de handicap en Pologne et comment les institutions culturelles se positionnent-elles ?

MF : Les artistes, acteurs et actrices en situation de handicap, sont pratiquement invisibles en Pologne. Malgré des initiatives admirables telles que le Centre for Inclusive Arts-Theatre 21, avec lequel TRW coopère également, il est malheureusement encore impensable pour les institutions du répertoire polonais de proposer des postes permanents dans les ensembles d'actrices pour des artistes en situation de handicap, de les inviter à faire partie d'un processus artistique durable, de leur donner une réelle visibilité sur la scène artistique. Bien qu'ils et elles constituent une part importante de la société polonaise, leur représentation n'est toujours pas garantie. Récemment, le projet *Wspolglosy* associant un trio de jazz et un chœur de chanteuses en situation de handicap mental, sous la direction musicale de Marcel Balinski, a reçu le prix historique *Fryderyk* (le plus important prix phonographique polonais) dans la catégorie jazz. Petit à petit, la situation évolue, mais nous sommes encore loin, et c'est encore trop lent...

Quel a été l'impact de cette expérience sur votre vie professionnelle et personnelle ?

MF : Cette expérience a renforcé ma conviction quant à l'importance de travailler avec des groupes exclus de l'espace normatif du théâtre. Un tel processus élargit votre perspective, modifie votre point de vue. Chaque expérience de travail avec des personnes en situation de handicap est un pas de plus vers de nouvelles compétences en matière de communication. Vous êtes plus empathique, vous grandissez en tant qu'artiste, mais aussi, et surtout, en tant qu'être humain.

Entretien avec **Katarzyna Batarowska**, avril 2025

(RES) SOURCES

Nous avons demandé à chaque groupe GPF de nous envoyer des 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 lesquelles puiser pour construire, réfléchir, affronter les doutes et toujours cheminer.

LES CHOIX DE LA MC93

À lire

La charge raciale, Vertige d'un silence écrasant, Douce Dibondo, Éditions Fayard, 2024

Colonisations, notre histoire, sous la direction de Pierre Singaravelou, Éditions du Seuil, 2023

La puissance des mères, Fatima Ouassak, Éditions La Découverte, 2020 – Éditions Points, 2023

Et maintenant le pouvoir : Un horizon politique afro-féministe, Fania Noël, Éditions Cambourakis, 2022

Survivre au taf. Stratégies d'autodéfense pour personnes minorisées, Marie Dasyva, Éditions Daronnes, 2022

Les mondes de l'esclavage, une histoire comparée, sous la direction de Paulin Isnard, Éditions du Seuil, 2021

Blanche, Catherine Blondeau, Éditions Mémoire d'Encrier, 2021

Entrer en pédagogie antiraciste. D'une lutte syndicale à des outils pour l'émancipation, SUD Éducation 93, Shed Publishing, 2017-2022

Brutalisme, Achille Mbembe, Éditions La Découverte, 2020

La pensée blanche, Lilian Thuram, Éditions Philippe Rey, 2020

Un monde en nègre et blanc, Aurelia Michel, Éditions du Seuil, 2020

Le Triangle et l'Hexagone. Réflexions sur une identité noire, Maboula Somahoro, Éditions La Découverte, 2020

Des particularités françaises de la négrophobie, Mame-Fatou Niang, Éditions La Découverte, 2020

Un féminisme décolonial, Françoise Vergès, Éditions La Fabrique, 2019

Edward Said, Le roman de sa pensée, Dominique Eddé, Éditions La Fabrique, 2017

Frères migrants, Patrick Chamoiseau, Éditions du Seuil, 2017

À voir

Noirs en France, Aurélie Perreau et Alain Mabanckou, France télévision / Bangumi, 2022
Accessible [ici](#)

Le bleu blanc rouge de mes cheveux, Josza Anjambé, Yukunkun Productions, 2016

LES CHOIX DU THÉÂTRE NATIONAL WALLONIE-BRUXELLES

À lire

Clouer le bec au patriarcat, Julie Arcoulin, Éditions Courrier du Livre, 2023

La mixité en entreprise – Tout savoir pour agir, Catherine Bonneville-Morawski, Éditions Ellipses, 2022

Biais Inconscients, Annie Burdick, Éditions Summersdale, 2021

Utopie post-occidentale et post-raciste, Léonora Miano, Éditions Hachette Pluriel, 2021

À écouter

Les Grenades, Safia Kessas, RTBF, 2024
Accessible [ici](#)

Amicalement Gouine, Sacha Kridelka, 2022-2024
Accessible [ici](#)

À voir

Casser les codes, Safia Kessas et Minery Marion, RTBF, 2021

Electrons libres, ces femmes de science qui changent nos vies, RTBF Auvio, 2024
Accessible [ici](#)

LES CHOIX DE CULTURGEST

À lire

Inter-munthu: em busca do sujeito da reconciliação, José P. Castiano, Éditions Fundza, 2023

Manual para um recrutamento Inclusivo, Éditions Performart, 2023

Wayward Lives, Beautiful Experiments – Intimate Histories of Riotous Black Girls, Troublesome Women and Queer Radicals, Saidiya Hartman, Éditions Serpent's Tail, 2019

As mulheres ciganas estão a fazer a sua pequena revolução, Ana Cristina Ferreira, Público, 2018
Accessible [ici](#)

Podemos descolonizar os museus?, António Pinto Ribeiro, dans *Geometrias da Memória: configurações pós-coloniais*, Margarida Calafate Ribeiro, António Sousa Ribeiro, Éditions Afrontamento, 2016

LES CHOIX DU RIKSTEATERN

À lire

Straff, Ann-Helén Laestadius, Éditions Robert Laffont, 2025

Cultural Habits of Young People, The Swedish Agency of Cultural Policy Analysis, Mari Nilsson, 2025
Accessible [ici](#)

Punished, Ann-Helén Laestadius, Éditions Scribner, 2023

Stolen, Ann-Helén Laestadius, Éditions Scribner, 2021

Implementation Handbook for the Convention on the Rights of the Child, UNICEF, 2017
Accessible [ici](#)

Eurafrica: The Untold History of European Integration and Colonialism – Theory for a Global Age Series, Peo Hansen et Stefan Jonson, Éditions Bloomsbury Academic, 2014

A Brief History of the Masses: Three Revolutions dans *Philosophy, Social Criticism, and the Arts*, Stefan Jonson, Columbia University Press, 2008

LES CHOIX DU TR WARSZAWA

À lire

I Don't Have the Strength to Live dans *Self-destruction in Culture*, Halszka Witkowska, Scientific Editor Piotr Nowak, 2024

Le Corps se souvient, Mémoire somatique et traitement du trauma, Babette Rothschild, Éditions De Boeck, 2000

À voir

WSPÓŁGŁOSY BAND, project by Marcel Baliński, 2024
Accessible [ici](#)

Czasem czuję mocniej. Rozmowy o wychodzeniu z kryzysu psychicznego, Agnieszka Jucewicz, 2022
Accessible [ici](#)

Realistic ways to connect to others, Thomas Joiner dans *Lonely at the Top, The High Cost of Men's Success*, Thomas Joiner, Éditions Solutions, 2011

Dwubiegunowi, Joanna Trojanowska, 2019
Accessible [ici](#)

Nawet nie wiesz, jak bardzo Cię Kocham, Paweł Łoziński, 2016
Accessible [ici](#)

LES CHOIX DE LA RÉDACTRICE EN CHEF

À lire

Racines, Lou Lubie, Éditions Delcourt, 2024

Non-noyées : Leçons féministes noires apprises auprès des mammifères marines, Alexis Pauline Gumbs, Editions Les liens qui libèrent, 2024

À voir

Vers la tendresse, Alice Diop, 2016
Accessible [ici](#)

Un désir démesuré d'amitié, Hélène Giannecchini, Éditions Le Seuil, 2024

Consolée, Beata Umubyeyi Mairese, Éditions Autrement, 2022

L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

Rédactrice en chef
Virginie Dupray

Comité de rédaction
Hortense Archambault
Katarzyna Batarowska
Margault Chavaroche
Isabelle Collard
Liliana Coutinho
Aïnhua Jean-Calmettes
Elsa Mahi
Kerstin Ortmeier
Helena Świegocka
Nouria Tirou
Anusha Tyson

Contributions
Maria João Caetano

Remerciements
Mark Deputter
Monika Frajczyk
Albane Guinet-Ahrens
Mia Larsson
Dori Nigro
Pierre Thys
Dr Sarah Youssef

Traduction & relecture
Virginie Dupray
Brent Keever
Nouria Tirou

Graphisme
Zoé Allard
Benoît Henken
Lisa Gilot
Kidnap Your Designer

GOOD PRACTICES FACTORY

février 2024 - février 2025

Un projet Europe Créative

www.commonstories.eu



AL-KANTARA

