

CS LAB

LEADERSHIP EN TEMPS DE CRISE



ARTCENA

ARTCENA, Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre, déploie ses missions autour de trois axes. Le partage des connaissances à travers un portail numérique et des éditions; l'accompagnement des professionnels par l'apport de conseils et des formations; le rayonnement de ces trois secteurs artistiques, avec des aides aux auteurs et un développement à l'international. Il est coordinateur du réseau Circostrada et membre permanent de son comité de pilotage.

Cofinancé par le programme Europe créative de l'Union européenne

Cette publication a été coordonnée et éditée par Circostrada

CIRCOSTRADA
European Network
Circus and Street ArtS

Depuis 2003, le réseau Circostrada travaille au développement et à la structuration des secteurs du cirque et des arts de la rue, en Europe et dans le monde. Comptant plus de 120 membres issus de plus de 35 pays, le réseau contribue à construire un avenir pérenne pour ces secteurs en donnant aux acteurs culturels des moyens d'action à travers l'observation et la recherche, les échanges professionnels, le plaidoyer, le partage de savoirs, de savoirs faire et d'information.

AVANT-PROPOS

En juin 2020, Circostrada s'est associé à XTRAX pour organiser le CS LAB#5, l'une des principales activités du réseau qui vise à créer un espace dédié pour développer de nouvelles réflexions et encourager les participants à examiner leurs pratiques de travail à tous les niveaux. Conçu à l'origine comme un laboratoire résidentiel de trois jours, l'événement a rapidement changé de format pour répondre aux perturbations causées par le Covid-19, ce qui a conduit à une refonte aussi bien du format que du contenu.

La pandémie de Covid-19 a entraîné la fermeture de la plupart des institutions culturelles et l'annulation des festivals dans le monde entier, et dessine encore aujourd'hui un paysage incertain pour ceux qui travaillent dans les arts à travers le monde. Dans ce contexte, il nous a semblé nécessaire de faire une pause, de réfléchir aux grands enjeux internationaux des secteurs des arts de la rue et du cirque tout en inspirant ses leaders culturels.

La récente résurgence du mouvement mondial Black Lives Matter nous rappelle une autre crise urgente pour notre secteur. Tout comme la pandémie ne touche pas toutes les communautés de la même manière, Black Lives Matter rappelle que les secteurs des arts de la rue et du cirque doivent agir pour lutter contre la sous-représentation des personnes de couleur – artistes, producteurs, directeurs de festival, et plus largement. Notre étude du leadership, de l'égalité et de la promotion des intérêts est un début, mais nous devons travailler ensemble de toute urgence pour nous assurer que cette démarche donne lieu à des actions tangibles et efficaces.

En combinant conférences inspirantes et discussions pratiques, le CS LAB#5 a proposé une expérience d'apprentissage en ligne et de partage d'informations sur les thèmes du leadership, de l'égalité et de la promotion des intérêts dans les secteurs des arts de la rue et du cirque. Il s'agit de thèmes cruciaux non seulement au Royaume-Uni, mais aussi dans les organisations européennes et internationales, et en identifiant les moyens pour avancer, nous espérons fournir une base de réflexion et éclairer la manière dont nous pouvons réorganiser notre secteur pour le rendre aussi fort, représentatif et progressiste que possible.

Nous avons vu ce moment comme une occasion pour notre secteur de se demander comment, en tant que leaders culturels, nous pouvons soutenir nos équipes en temps de crise ; comment nous pouvons garantir que l'égalité, la diversité et l'inclusion sont intégrées dans le processus décisionnel aujourd'hui et à l'avenir ; et comment nous pouvons promouvoir nos intérêts pour préserver nos organisations au lendemain de la crise.

Le nouveau format en ligne a permis au réseau d'ouvrir les sessions Keynote à un public plus large : plus de 150 professionnels du secteur originaires de 25 pays se sont mis au diapason pour écouter les discours inspirants de Hilary Carty (directrice du programme Clore Leadership), Vicki Amedume (directrice artistique et fondatrice de Upswing), Bettina Linstrum (coach et consultante créative) et Michael Hoar (consultant indépendant).

Ces conférences ont abordé des sujets cruciaux pour nous encourager à examiner nos propres méthodes de travail et à intégrer les bonnes pratiques et les idéaux dans nos propres organisations. Les intervenants ont exploré différents concepts tels que l'importance de diriger en poursuivant un objectif, de se faire des alliés et de bâtir de fortes collaborations dans tout le secteur et au-delà ; les infrastructures nécessaires pour donner de la place à des artistes et des dirigeants plus diversifiés ; et comment communiquer et promouvoir simplement et efficacement les intérêts du secteur et de nos organisations.

Cette publication vise à laisser une trace écrite de cette expérience et à partager cet apprentissage avec la communauté créative internationale dans son ensemble. Elle comprend des articles des intervenants du Lab approfondissant les thèmes du leadership, de l'égalité et de la promotion des intérêts dans les secteurs des arts de la rue et du cirque.

Ces documents sont complétés par des essais des compagnies britanniques de renommée internationale Membre et Company Chameleon ainsi que par une liste de ressources utiles et d'articles apportant une documentation complémentaire sur les sujets du Lab.

Nous espérons que cette publication contribuera à tirer les enseignements de cette expérience, à alimenter la réflexion dans le secteur et à contribuer à la construction d'un secteur plus résilient, durable et inclusif.

Les équipes d'XTRAX et de Circostrada

À PROPOS DE NOUS

Circostrada

Circostrada est le réseau européen pour le cirque et les arts de la rue.

Créé en 2003 avec pour mission principale de favoriser le développement, la responsabilisation et la reconnaissance de ces secteurs en Europe et à l'international, le réseau est devenu, au fil des ans, un fort point d'ancrage pour ses membres et un interlocuteur privilégié auprès des décideurs politiques culturels à travers l'Europe. Circostrada est coordonné par ARTCENA – le Centre National des Arts du Cirque, de la Rue et du Théâtre, une organisation française basée à Paris (France).

En quelques mots, Circostrada c'est :

- Une communauté européenne de professionnels du cirque et des arts de la rue, liée par des valeurs et aspirations communes et mobilisée en faveur d'une meilleure reconnaissance de ces secteurs et de politiques culturelles mieux structurées.
- Une voix et un réseau référent du cirque et des arts de la rue en Europe.
- Un groupe d'individus passionnés et engagés qui se retrouvent plusieurs fois par an lors d'événements organisés par le réseau.
- Un réseau au service de ses membres pour faciliter les échanges d'expérience, le partage de connaissances et les bonnes pratiques à l'échelle européenne et internationale.
- Une plateforme de ressources numériques proposant des publications thématiques, des outils d'observation et des actualités sur le cirque et les arts de la rue, disponibles gratuitement en anglais et en français.

 www.circostrada.org

XTRAX

XTRAX est l'un des principaux spécialistes britanniques des arts en espace public et du cirque.

Avec son équipe multilingue et son vaste réseau de contacts professionnels du secteur au Royaume-Uni et à l'international, XTRAX possède une riche expérience dans le développement stratégique et la promotion des arts en espace public à l'international.

Notre portfolio actuel comprend :

- La gestion de Without Walls, un consortium de plus de 30 festivals et organisations dédiés à valoriser le secteur britannique des arts en espace public, à promouvoir l'excellence artistique et à accompagner le développement et la création de nouvelles œuvres innovantes dans l'espace public.
- L'organisation de Platform4 : UK, un programme stratégique destiné à soutenir la promotion internationale des artistes britanniques travaillant dans l'espace public et à développer des collaborations avec des partenaires stratégiques à l'étranger.
- La production du spectacle à grande échelle et au succès international *As The World Tipped*, de la compagnie Wired Aerial Theatre, joué en Europe, en Australie, en Corée du Sud et en Amérique du Sud.
- L'organisation de salons de l'industrie du spectacle, en partenariat avec des festivals britanniques et internationaux, ainsi que de sessions de formation, de séminaires, de conférences et de rencontres de réseautage conçus afin d'aider les artistes et les festivals d'arts en espace public à développer leurs pratiques et leurs réseaux.
- XTRAX est un membre actif de Circostrada depuis 2009 et Irene Segura (Relations internationales et développement artistique chez XTRAX) siège au Comité de pilotage de Circostrada.

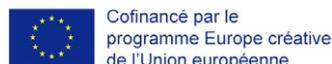
 www.xtrax.org.uk

PARTENAIRES

Co-organisé par



Avec le soutien de



Le soutien apporté par la Commission Européenne dans la production de cette publication ne représente pas une validation de son contenu qui ne reflète que l'avis des auteurs. La Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation des informations contenues.

Mention complémentaire



Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs. Elles ne prétendent pas refléter les opinions ou les vues du réseau Circostrada, de ses membres ou de ses cofinanceurs. Bien que le plus grand soin ait été apporté dans la rédaction et la vérification de l'exactitude des textes et données publiés, le réseau Circostrada ne pourra être tenu pour responsable en cas d'erreurs factuelles ou d'inexactitudes.

Cette publication est la propriété du réseau Circostrada. Toute utilisation doit respecter les conditions prévues par les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.0 France (CC BY-NC-ND 2.0 FR):

- La mention des crédits est obligatoire.
- Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette publication.
- Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant la publication originale, vous n'êtes pas autorisé à distribuer ou mettre à disposition la publication modifiée.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/>

Pour toute question, merci de contacter infocircostrada@artcena.fr

Toutes les photos de cette publication sont protégées par le droit d'auteur.

Photo de couverture

Witness This by Company Chameleon

© Victor Frankowski

Graphisme

Frédéric Schaffar

Août 2020

Retrouvez toutes les publications de Circostrada, ainsi que de nombreuses autres ressources en ligne et l'actualité du réseau et de ses membres sur : www.circostrada.org

TABLE DES MATIÈRES



FOCUS

- | | |
|---|-----------|
| ● Quelles attentes envers les leaders culturels en temps de crise ? | 6 |
| Par Hilary Carty | |
| ● Qu'est-ce qui empêche nos secteurs d'être pleinement représentatifs ? | 10 |
| Par Vicki Amedume | |
| ● Au lendemain de cette crise, comment devons-nous promouvoir nos organisations et nos secteurs pour les préserver ? | 14 |
| Par Michael Hoar | |



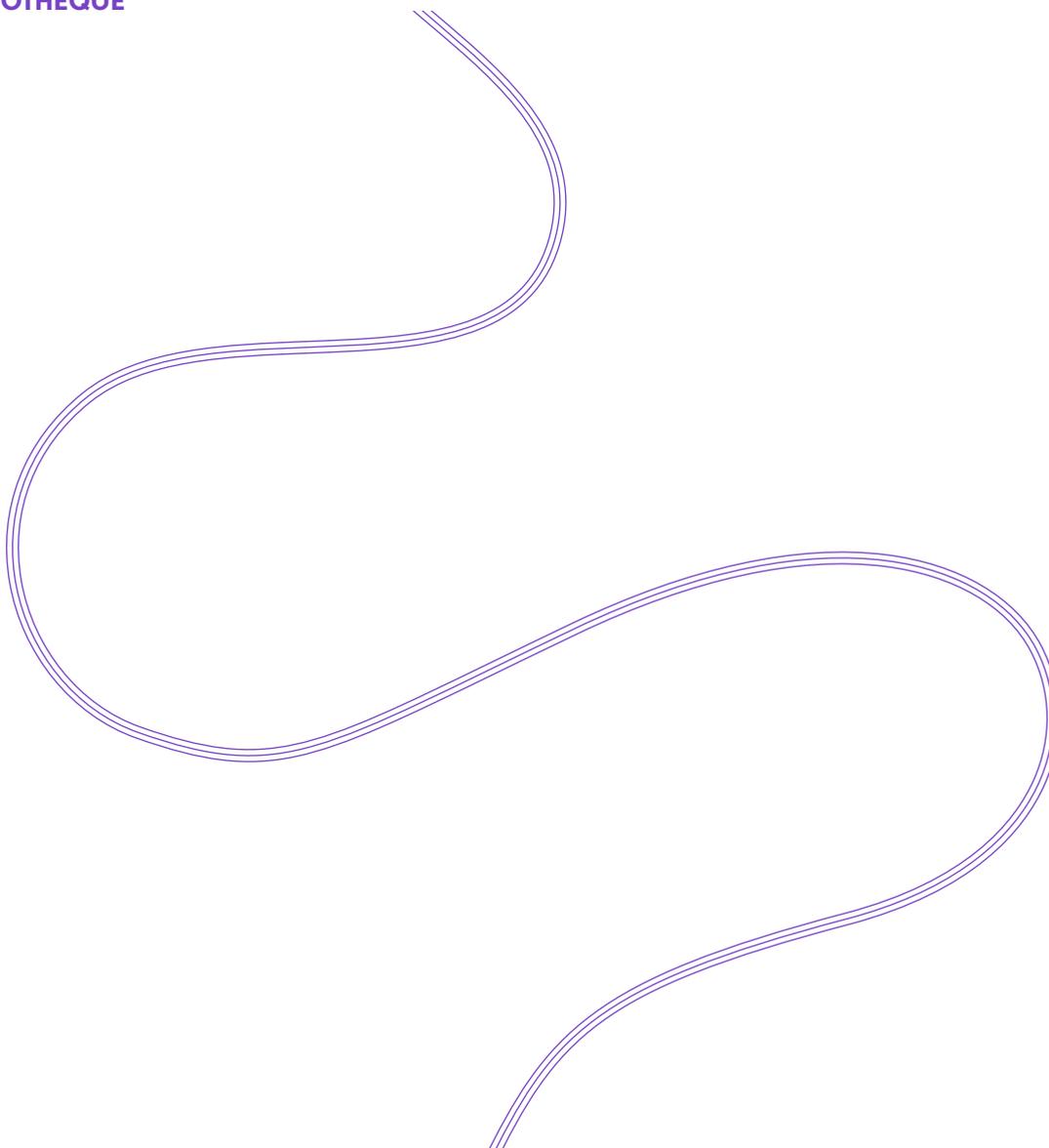
POINTS DE VUE

- | | |
|---|-----------|
| ● Entretien avec Kevin Edward Turner - Company Chameleon | 18 |
| ● Entretien avec Lina Johansson - Membre | 20 |



LABOTHEQUE

23





QUELLES ATTENTES ENVERS LES LEADERS CULTURELS EN TEMPS DE CRISE ?

Par Hilary Carty



Hilary Carty est la Directrice Générale de Clore Leadership, un poste qu'elle occupe depuis 2017, après avoir exercé en tant que consultante, facilitatrice, et coach spécialisée en développement du leadership, management et changement organisationnel. Les précédents postes d'Hilary incluent : Directrice du Programme de Leadership Culturel, Directrice (Arts, Londres) au Arts Council England, Directrice Culture et Education pour les Jeux Olympiques de Londres 2012, Directrice (Danse) au Arts Council England, Professeure Associée (Autriche), Membre du Comité Heritage Lottery Fund de Londres. En reconnaissance de sa contribution pour les arts, la culture et le patrimoine, Hilary a reçu trois doctorats honorifiques ainsi que trois bourses délivrées par des universités britanniques. Hilary est membre du Comité d'Apprentissage et de Participation du Royal Opera House.

Il est vraiment difficile de repenser à un mois comme celui qui vient de s'écouler. Sur tous les continents et dans tous les contextes, des questions à la fois personnelles et universelles ont donné lieu à des expériences partagées et ont créé une cause commune. Qu'il s'agisse de l'urgence climatique, du Covid-19 ou des problèmes liés à l'injustice raciale, exacerbés par la mort de George Floyd aux États-Unis, des peuples différents ont tissé des liens par le biais de leur prise de conscience, déterminé leurs points de vue et témoigné de l'impact qu'à cette époque sur leur vie et leurs perspectives. Je suppose que c'est précisément cette synthèse viscérale des expériences individuelle et collective qui fait résonner ces événements – qui se regroupent et se concurrencent, de manière assez inquiétante, dans la sphère médiatique. Et le plus préoccupant, c'est que tous ces sujets sont critiques. Tous réclament notre attention et notre action. Tous exigent un leadership.

En ce moment, c'est le Covid-19 qui pèse le plus lourd dans la balance : une pandémie mondiale, surréaliste et omniprésente, bouleversant considérablement notre façon

de travailler et notre rapport à la culture et au patrimoine.

À ce jour, nous avons connu trois phases au cours de ce phénomène : la phase de **confinement**, la phase d'**apprentissage** et la phase d'**initiative**.

En mars dernier, le choc de la pandémie nous a plongés dans le **confinement**. Plus encore que l'impératif gouvernemental de rester chez soi – nous avons vécu un blocage de la culture et de l'expression culturelle – un affaiblissement du lien culturel que nous entretenons dans nos vies et celles de nos participants et de nos publics.

La bonne gouvernance a fait son entrée : les comptes annuels, qui semblaient jusqu'ici être un exercice académique, ont pris la valeur d'un pronostic médical, tandis que les organisations examinaient leurs réserves disponibles et indisponibles et commençaient à réfléchir aux possibilités d'assurer la continuité de leurs activités. Nous avons gelé nos activités, nos actifs et nos ressources pour protéger nos organisations autant que possible pour l'avenir.

Pour les nombreux travailleurs indépendants et freelance de notre secteur, le confinement a été synonyme d'annulations. Des contrats qui avaient mis des mois pour aboutir se sont évaporés en quelques jours ; des opportunités jusqu'alors à durée indéterminée ont pris fin en un instant. Nous avons vu nos moyens de subsistance et nos sources d'inspiration comprimés de force dans nos écrans, réduits pour fonctionner en deux dimensions. Mais nos disciplines artistiques sont multidimensionnelles et multi-sensorielles – nous avons donc été mis au défi comme jamais. Et ça n'a pas été facile.

En tant que moteurs de la culture et de l'engagement, nous sommes passés, de manière impressionnante et rapide, de la phase du confinement à celle de l'**apprentissage** – nous avons appris que nous pouvons agir différemment, que nous pouvons apprendre de nouvelles méthodes. L'opportunité du moment a, en quelque sorte, exigé une réponse créative et pleine d'imagination. Désormais, (presque) tout se passe en ligne – nous travaillons rapidement et développons de nouvelles compétences, en particulier numériques.



© Marta Demartini Photography

Chez Clore Leadership, nous avons relevé le défi de recalibrer nos programmes en résidence très estimés et décidé de réorienter nos connaissances et notre expérience vers de nouvelles offres courtes. Une série de podcasts, *Learning from a Distance*, propose des astuces, des outils, des conseils et des approches – comme nous le faisons dans nos programmes – mis à la disposition du secteur dans son ensemble. Nous avons organisé des webinaires avec des dirigeants et des penseurs respectés pour débattre des questions imminentes qui mettent au défi les professionnels de la culture, comme *Le chômage partiel*, *Renforcer la résilience (Building Resilience)*, ou *Prioriser le rôle du conseil d'admin-*

istration pour penser l'avenir (Prioritising the Future-thinking Role of the Board).

Comme beaucoup, nous avons repris l'essence de ce que Clore Leadership a toujours offert en personne et pour la transposer dans l'espace virtuel. Nous avons facilité les conversations en petits et grands groupes, mis en relation des binômes entre pairs et des mentors avec des apprenants; nous avons créé de nouvelles ressources sur la gestion de crise. Le Covid-19 a nécessité un leadership porté sur l'adaptation, l'innovation et l'ingéniosité.

Et malgré le défi, cela a été formidable d'appréhender que nous pouvons vraiment innover

et créer, avec rapidité. Nous avons appris à créer de nouvelles joies depuis nos salons. Nous avons chanté, dansé et créé un art nouveau, drôle et remarquable. Ce n'est pas un substitut à l'expérience en direct qui fait la joie de la plupart d'entre nous. Il n'offre pas les mêmes options de collaboration et de mise en lien avec d'autres personnes créatives. Il n'apporte pas non plus les applaudissements gratifiants qui confirment un succès. Mais la culture n'est pas restée immobile et certaines des adaptations nées de cette crise peuvent véritablement nous stimuler et nous divertir dans le monde qui nous attend.

La phase d'*initiative* du Covid-19 comporte peut-être certains des pièges les plus sournois, car elle inclut des décisions à moyen et long terme. Il ne s'agit plus de simplement répondre et réagir à une crise : nous devons relever le défi de sortir notre secteur, nos organisations et nous-mêmes de la crise pour arriver à une nouvelle normalité. Et c'est effrayant, parce que les décisions que nous prenons maintenant auront des effets durables.

Chaque organisation et chaque secteur devra jongler avec ses propres priorités et déterminer les facteurs les plus critiques pour leur situation. Je propose trois axes de réflexion :

- Diriger en poursuivant un objectif
- Diversité et inclusion
- Apprivoiser l'incertitude

Diriger en poursuivant un objectif

En sortant progressivement de cette période austère, nous devons apprendre à lier créativité et engagement culturel dans le cadre d'un nouveau contrat avec nos publics et nos communautés. Le Covid-19 a modifié l'expérience et les attentes culturelles de nos publics. Certains savent désormais ce qu'ils ont manqué. D'autres ne trouveront pas d'intérêt à la culture lorsque la vie est si dure et que leurs ressources sont limitées.

En tant que créateurs de culture, nous devons faire face à une question véritablement difficile : a-t-on toujours besoin de nous ? **Aujourd'hui**, quelle est notre mission ?

Quel est notre objectif ? Après l'expérience du Covid-19, **comment** mener à bien cette mission ou cet objectif ?

Ce sont des questions fondamentales – qui nous amènent au cœur de la raison même de notre existence en tant que créateurs de culture et organisations culturelles. Mais le chemin qui nous attend est semé d'embûches. Il ne faut pas s'attendre à retrouver immédiatement les équilibres riches et nuancés entre créativité et divertissement dont nous faisons partie il y a quelques mois – les économistes nous disent que tout doit être différent. Nous ne reprendrons pas là où nous en étions restés...

À l'avenir, n'est-il pas inévitable que certaines organisations de la culture et du patrimoine se replient ? Ce qui pouvait sembler un modèle économique solide avant le Covid-19 a désormais été soumis à une épreuve mortelle. Ceux qui survivront auront opéré de nombreux changements radicaux dans leur fonctionnement, voués à devenir permanents. Cette pandémie aboutira à un paysage culturel redéfini, embrassant de nouveaux modes d'implication et de performance.

Il est donc essentiel de se livrer à un examen approfondi de notre mission ou de notre objectif, alors que nous nous préparons à relever les défis de la reprise.

Diversité et inclusion

En tant que leaders, individus comme organisations, nous devons incarner nos valeurs contre le traumatisme persistant des inégalités systémiques, des discriminations racistes, des privilèges structurels et des préjugés enracinés.

La vie des Noirs compte. Pour moi, il n'y a pas de place pour l'équivoque. Pourtant, je suis sûre que je ne suis pas la seule dont les pensées alternent en permanence entre espoir et désespoir. Nous avons vécu un moment fort en émotion qui, je pense, nous a tous contraints à réfléchir en profondeur au type de société que nous avons, à celle que nous voulons avoir et à la manière dont nous pourrions y parvenir.

Pourquoi, après toutes les déclarations, les politiques, les approches et les actions passées, sommes-nous toujours confrontés au racisme dont parlait Martin Luther King et que Naseem Khan abordait, dans sa publication phare de 1976 - *The Arts That Britain Ignores* ? L'absence de changement, les preuves à l'échelle macro d'un traitement différent ; les micro-agressions, le manque d'accès aux postes de direction pour les professionnels racisés... Tout montre que le racisme est toujours très répandu dans nos institutions britanniques et que les progrès sont négligeables ou lents.

Où est-ce le désespoir qui parle ? Devrais-je me concentrer davantage sur la part optimiste en moi qui reconnaît une plus grande diversité dans de nombreuses institutions, et qui est véritablement encouragée par le nombre d'organisations proactives pour déclarer leur position sur leurs sites web et sur les réseaux sociaux ?

Les institutions culturelles ont affirmé que les vies noires comptent, avec le hashtag #BlackLivesMatter... c'est très certainement une déclaration importante, une reconnaissance bienvenue. Et ensuite... ? Qui doit endosser la responsabilité des changements que nous apportons ou non ? Comment faire passer la responsabilité du changement de l'activiste à l'institution ?



© Marta Demartini Photography

Des exclus aux privilégiés ?

Comment s'assurer que toutes les actions comptent, tous les résultats comptent et que les actes suivent ? #AllActionsMatter #AllOutcomesMatter #WordsAreNotEnough

Bien sûr, toutes les vies comptent, c'est aussi vrai. Mais n'ayons pas peur d'être clairs sur les défis essentiels auxquels sont confrontés des groupes de personnes discrets à **cette** époque. Et ne soyons pas embrouillés et réticents par peur de nous tromper ou de blesser. Plutôt que de rester dans la confusion ou le conflit, je pense que notre devoir, en tant que dirigeants, est d'apprendre, d'absorber, de réfléchir, de débattre - un ensemble d'actions pour nous éduquer et pouvoir agir avec mesure et prévenance, tout en faisant preuve de clarté.

Les institutions sont des collectifs de personnes qui travaillent ensemble. Alors qui peut agir pour le changement, sinon nous ? Il faut que chacun d'entre nous, individuellement et collectivement, regarde ce que nous faisons et se demande si c'est vraiment suffisant. Avons-nous une influence positive, même infime ? Voir le mouvement BLM porté par des militants de toutes origines faisait chaud au cœur. C'est important, car c'est le reflet d'une prise de conscience de plus en plus partagée que nous tous, Noirs et Blancs, devons impérativement travailler ensemble pour changer ce paradigme.

Est-ce « réécrire l'histoire » que d'étoffer les récits pour mieux rendre compte des personnes, des incidents et des lieux qui étaient auparavant négligés ? Ils étaient là. Ces incidents se sont produits. Puisque ces histoires n'ont pas été racontées auparavant, nous devrions vraiment nous taire aujourd'hui ?

Les avis évoluent avec le temps. C'est ce qu'on appelle ailleurs le « progrès » ou devenir éclairé. Nous pouvons, nous aussi, certainement, mettre le script à jour et reconnaître cette période comme un nouveau siècle des Lumières, tout simplement ? Nous avons déjà révisé et élargi nos connaissances et nos perspectives par le passé - je pense aux révisions de la politique, de la philosophie, des sciences et des communications au XVIII^e siècle en Europe... Pourquoi serait-ce si difficile aujourd'hui ? Nous avons l'opportunité de faire la différence, d'agir et d'être différents. Il est impératif de se rappeler que les décisions que nous prenons maintenant façonneront notre avenir. Car ici, ce que l'on vit, c'est l'Histoire - qui s'écrit.

Donc, pour moi, **l'inclusion compte**. Et c'est un problème de leadership, un problème pour lequel nous devons agir de toute urgence par des moyens différents pour obtenir des résultats différents. Peu d'entre nous sont satisfaits des nombreuses inégalités intégrées dans nos infrastructures culturelles avant la pandémie.

Alors pourquoi reconstruire quelque chose que nous n'aimions pas ?

Je pense que le défi que nous devons relever en matière de diversité et d'inclusion est une question de pouvoir. Nous sommes très peu nombreux à vouloir abandonner les rênes du pouvoir pour lesquels nous avons dû travailler si dur. Tout le monde le sait – les postes que nous occupons ne sont pas faciles. Ni bien payés. Et c'était dur d'en arriver là. Nous nous accrochons donc à ce que nous avons et, peut-être inconsciemment, nous recrutons des personnes à notre propre image ; et

nous évitons de promouvoir des points d'entrée accessibles ou de laisser le champ libre aux évolutions de carrière. Je ne cherche pas la controverse, c'est tout simplement ce que je retire de mon expérience.

En sortant de cette crise, nous avons l'occasion de construire sur la base de nos valeurs plutôt que de simplement reconstruire ce que nous avions auparavant. Un phénomène déjà lancé – avec des campagnes comme #WeShallNotBeRemoved, menée par des leaders handicapés, pour éviter que les leaders sourds issus de la neurodiversité et

handicapés soient laissés de côté pendant cette reconstruction post-Covid. Il existe de nombreuses campagnes et elles ont besoin de notre soutien. L'enjeu est de saisir cette opportunité et de ne pas se satisfaire de « bonnes intentions » laissant ces précieux résultats aux caprices du hasard. Nous pouvons agir maintenant pour promouvoir activement la diversité et l'inclusion – dans le recrutement, dans l'évolution de carrière, dans le management et par le leadership. Nous pouvons prendre ce temps pour créer la dynamique d'un changement positif pour l'avenir.

Accepter l'incertitude

Personne ne sait vraiment ce qui nous attend. Nous ne connaissons pas les règles d'engagement, les délais, les contraintes... et pourtant, nous devons planifier et préparer un avenir qui ait une place pour nous. Nous devons trouver nos propres moyens d'y parvenir – différents pour chacun d'entre nous, en tant qu'individus ou organisations.

En tant que leaders, nous devons apprivoiser les questions qui n'ont pas de réponse simple ; anticiper la complexité et manipuler habilement des données denses, en les utilisant comme un outil pour soutenir notre prise de décision dans cette nouvelle ère. Trouver la voie en cette période d'incertitude et d'ambiguïté est périlleux, mais trois mots d'ordre pourraient nous y aider :

- **Optimisme** – regarder vers l'avenir pour imaginer les possibles. Même la plus petite lampe peut éclairer un chemin.
- **Courage** – agir, même si tous les faits et chiffres ne sont pas clairement exposés et transparents.
- **Collaboration** – nous faisons tous partie d'un ensemble plus grand et les partenariats et le coworking seront appréciés plus que jamais.

Dans toute crise, le leadership est essentiel. Afin de retrouver une culture enrichissante et forte après cette crise, qui continue de profiter aux individus et à l'économie, nous avons besoin que nos dirigeants culturels aient les compétences, les perspectives et les ressources nécessaires pour réagir sur le moment, pour l'avenir. Nous devons soutenir



© Marta Demartini Photography

les dirigeants actuels et futurs pour qu'ils deviennent de véritables parties prenantes dans la construction de leur « nouvelle normalité ».

À cet égard, le séisme du Covid-19 nous donne une chance. Alors que nous commençons à sortir du confinement, il faut engager des discussions difficiles et prendre des décisions difficiles. Les modèles économiques, les flux de revenus et les hiérarchies sont réévalués, restructurés et remodelés. Le changement est inévitable.

Alors pourquoi ne pas agir avec une intention claire ? Peut-on démanteler ce qui ne nous sert plus à rien et bâtir selon nos ambitions ? Pouvons-nous laisser tomber les mots en « re- », qui encouragent à regarder en arrière et, au lieu de cela, envisager nos objectifs et nos valeurs avec un regard nouveau ? Pouvons-nous créer les nouvelles normes, pro-

tocoles et pratiques pour apporter le changement que nous appelons de nos vœux ? Pouvons-nous réellement ouvrir nos cercles d'influence à un leadership inclusif et partager le pouvoir qui doit inévitablement être partagé pour vivre ce changement ?

L'heure est aux grandes questions, aux conversations honnêtes et aux évolutions transparentes. Empathie, attention, écoute approfondie, égalité, équité et gentillesse sont essentielles pour donner une nouvelle tonalité à l'avenir de notre secteur et créer la société que nous voulons pour les générations futures.

Le moment est venu, c'est sûr.
#BeTheChange .

🌐 www.cloreladership.org

QU'EST-CE QUI EMPÊCHE NOS SECTEURS D'ÊTRE PLEINEMENT REPRÉSENTATIFS ?

Par Vicki Amedume



© Hugh Hill

Vicki Amedume a d'abord suivi une formation de recherche en sciences avant d'intégrer le monde du cirque en 1997. Elle a fondé Upswing, une compagnie de cirque contemporain primée en 2006, pour mettre en scène de nouveaux artistes et de nouvelles expériences qui reflètent un monde dynamique, diversifié et moderne. Parallèlement à ses tournées et à son travail sur les représentations, Upswing s'implique pour accompagner de nouveaux artistes montants à travers une gamme de programmes de développement. Outre son travail pour Upswing, Vicki Amedume a collaboré avec le Théâtre national d'Écosse, la Royal Shakespeare Company (RSC), le Lowry, Cameron Mackintosh Productions et le New Vic Theatre. Elle est membre 2016/2017 de Clore Leadership, membre 2019/2020 du programme The British Council Intersect et présidente du comité des arts de la Baring Foundation.

On m'a demandé de rédiger un article pour répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qui empêche nos secteurs d'être pleinement représentatifs ? » Ma réponse instinctive fut... « Je ne sais pas ». Au vu des années d'efforts et d'initiatives, pourquoi n'avons-nous pas trouvé de voie d'avenir ?

L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a initié des changements dans notre façon de vivre et de travailler qui auraient été inimaginables six mois plus tôt. Nous nous sommes adaptés, ce qui montre à quel point nous pouvons-nous adapter rapidement lorsque nous l'avons décidé.

Le cirque et les arts en espace public sont souvent décrits comme un espace pour tout le monde. La recherche quantitative sur nos publics démontre que nous attirons des publics plus divers et représentatifs que d'autres formes d'art. En outre, nous sommes souvent autorisés à travailler dans les lieux et les communautés où d'autres formes d'art peuvent être traitées avec plus de méfiance. Notre problème, c'est que même si nous pouvons nous produire devant un public important et très varié, nos entreprises, nos institutions et nos communautés d'artistes ne reflètent généralement pas la même diversité.

Avant d'aller plus loin, je dois reconnaître avec fermeté que la diversité et la représentation englobent le genre, la sexualité, une multitude



© Matthew Kaltenborn

de handicaps, la neurodiversité, la culture, la religion, la classe, l'âge ainsi que l'origine ethnique. J'ai écrit ce document du point de vue de l'ethnicité car c'est l'expérience vécue que je veux apporter à cette conversation. Je ne peux pas parler et ne parlerai pas de chaque expérience. Les identités sont dynamiques et forment des combinaisons complexes nécessitant différentes approches, qui ne peuvent être vraiment définies qu'avec la participation entière et directe de personnes ayant

une expérience spécifique de cette forme de discrimination. Cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas soutenir d'autres identités en tant qu'alliés et partenaires, partageant un chemin vers l'inclusion.

En tant que communauté créative, j'ai fini par admettre que nous avons un éventail de réflexions sur la diversité, comme c'est le cas dans nos sociétés respectives. Cela va de ceux qui considèrent la discrimination

comme une chose réelle et tangible, qui reconnaissent des biais personnels et systémiques et prennent des mesures directes pour contrer leurs effets, à ceux qui croient, dans cet exemple, que nous vivons dans une société post- raciale où les inégalités raciales et le racisme structurel n'existent plus.

Cet article s'adresse à des personnes qui sont dans le premier groupe plutôt que dans le second. D'après mon expérience, il est difficile de convaincre des personnes qui ne sont pas réceptives des effets de la race

comme idée structurante dans la répartition du pouvoir dans notre communauté créative.

En toile de fond à cet article, il est important de noter que la justice sociale et environnementale tendent à devenir les discours déterminants de notre époque. Avec l'aide de la communication numérique, les inégalités de nos sociétés sont rendues visibles et incontournables. Je suis convaincue qu'aucune communauté culturelle ou forme d'art ne peut perdurer sans reconnaître ces débats et sans y prendre part, non seulement

dans ce qu'elle présente au public mais aussi dans la manière dont elle s'organise. Le travail créatif que nous voulons faire n'en est rendu alors que plus complexe, mais nous ne prospérerons pas si nous ne participons pas aux changements sociaux et culturels autour de nous.

Pour cet article, j'ai rassemblé quelques thèmes issus des entretiens constructifs que j'ai eus avec des collègues au Royaume-Uni et en Europe au sujet de l'inclusion, afin de partager quelques réflexions en guise de réponse.

Difficile à atteindre

Une réflexion sur les publics.

J'ai grandi dans une communauté d'Afrique de l'Ouest, donc avec une culture artistique riche : la musique highlife, la mode, les arts visuels, le chant à l'église faisaient partie du quotidien. Je ne m'identifie pas moi-même ni ma communauté avec une étiquette de « faible accès à l'art » ou d'autres termes difficiles comme « difficile à atteindre ».

La formulation suggère que le problème se situe au sein du groupe, « vous êtes difficile à atteindre », ce qui est sans doute inapproprié lorsque les obstacles à l'accès sont souvent hors du contrôle des communautés.

En tant que créative issue d'une communauté « difficile à atteindre », j'en déduis que mon éducation créative, mon expérience

de création et mon capital culturel acquis avant mon entrée dans le domaine des arts en espace public et du cirque ne sont pas valorisés. Recadrer notre façon de penser les communautés ou les artistes comme « rarement vus, rarement entendus » dans nos espaces créatifs existants nous fait porter la responsabilité de nous rendre plus accueillants.

Représentation...



© Josh Hawkins

Les publics – et les artistes – sont complexes ; il n'y a pas de public uniforme ou d'identité du spectateur, tout comme il n'y a pas une identité artistique unique. Lorsqu'on inclut des artistes issus de communautés diverses, il est important de ne pas le faire à condition de représenter ou de devenir représentatifs de toute une communauté. Cette condition ne laisse aucune place aux envies et aux intentions artistiques individuelles.

Il faut également souligner que, par exemple, l'idée qu'employer des artistes noirs apportera un public noir est problématique. Bien sûr, il a été démontré que la représentation visible a un effet sur la démographie de l'audience, mais le développement de l'audience est un travail supplémentaire à la création artistique et devrait s'accompagner de ressources supplémentaires.

Plus simplement, si vous demandez à quelqu'un de faire le gros travail de sensibilisation, quels moyens leur donnez-vous pour faire ce travail ?

La diversité contre la qualité

Les conversations sur la diversité peuvent semer la panique chez certains car elles peuvent être perçues en opposition à la qualité. Les deux ne s'excluent pas mutuellement. Soutenir la diversité n'implique aucunement qu'une personne devrait être promue simplement parce qu'on considère qu'elle représente une ethnie particulière.

Cela exige toutefois que nous réfléchissions honnêtement à l'élaboration des goûts de nos communautés.

Dans sa collection d'essais *A Mouth Full of Blood*, Toni Morrison nous dit : « Construire des canons, c'est construire un empire. Défendre avec des canons, c'est défendre la nation. Débattre avec des canons, quel que soit le terrain, la nature et la portée... c'est le choc des cultures. Et tous les intérêts sont personnels. »

L'art de « qualité », par défaut, est souvent l'art que l'observateur connaît le mieux.

Nos conceptions de la qualité sont formées par nos expériences culturelles, notre éducation, nos opinions politiques, nos façons de travailler. Il est juste de dire que dans la plupart de nos communautés créatives, ceux qui influencent le bon goût se rassemblent autour d'identités et d'expériences culturelles particulières.



© Manuel Harlan

Si l'on veut croire que nos systèmes reposent sur la méritocratie et que les meilleurs talents perceront, on ne peut pas se satisfaire d'une approche superficielle de l'élaboration du goût.

L'objectif est de permettre au plus grand nombre de talents d'accéder à la formation, aux moyens de production et aux réseaux nécessaires pour créer un travail significatif pour la société dans son ensemble. Nous évitons ainsi de soutenir principalement des créatifs capables d'utiliser les structures existantes.

Nous devons créer des mécanismes pour discuter des valeurs, du goût, du talent et du mérite. Nous devons nous imposer d'aborder ces sujets avec des personnes que nous ne connaissons pas, des personnes qui ne partagent pas les mêmes idées et les mêmes références culturelles. Nous devons prendre de la distance vis-à-vis de ce que l'on imagine être la clé de notre succès et nous ouvrir à de nouvelles idées et au potentiel que l'on libère en travaillant avec des voix plus diverses.

La présence contre la puissance...

La présence n'est pas synonyme de pouvoir.

Travailler avec des artistes d'équipes de recrutement qui reflètent la diversité de la société n'est que le début du changement, pas la fin. Ces changements peuvent vous mettre au défi de réfléchir à des questions structurelles au sein de votre organisation,

vos entreprises ou votre pratique. Vous devriez peut-être reconnaître que certaines des approches que vous avez pu adopter par le passé ont maintenu des inégalités structurelles, même avec les meilleures intentions.

La présence peut vous apporter un éclairage, mais sans faire peser davantage de

voix dans le leadership et la prise de décision, il est peu probable que les changements nécessaires pour briser les inégalités se produisent.

Pour une véritable inclusion, nous devons atteindre les deux objectifs indissociables de présence et de partage du pouvoir.

La prise de responsabilité...

Il est courant de penser qu'un modèle de comportement inclusif est lié aux autres. Au lieu de cela, il est important de partir de nous-mêmes et de notre propre niveau de prise de conscience, d'ouverture et d'édu-

cation sur ce sujet. Plus nous travaillerons sur nous-mêmes, plus nous serons sensibles aux expériences d'autres personnes dont nous n'avons peut-être pas connaissance auparavant.

Être ouvert et curieux doit faire partie du tempérament créatif, cela nous permet de faire face à des situations qui remettent en cause (de manière positive comme négative) nos croyances et nos schémas culturels.

Nous faisons tous partie d'un système plus vaste qui peut imposer les relations de pouvoir entre les différents groupes, de sorte qu'en tant qu'individus, nous devons prendre conscience de notre lien avec le contexte culturel plus vaste et ne pas imaginer que nous en sommes indépendants. Posez-vous les questions suivantes : quelles pourraient être mes limites pour bien comprendre cette situation ? Que dois-je faire pour dépasser ces limites ?

Upswing est une organisation dirigée par des Noirs. En tant qu'entreprise, nous nous sommes efforcés de produire un travail non seulement influent sur le plan artistique, mais aussi pertinent pour les communautés qui ne se voient pas représentées au cirque et n'y retrouvent pas leurs expériences. Nous défendons, présentons et guidons le travail des artistes sous-représentés, en particulier les artistes et créatifs noirs dans le cirque et les arts du spectacle. En ces

temps extraordinaires, plutôt que de nous reposer sur le travail que nous avons accompli par le passé, nous reconnaissons que le moment est venu d'intensifier nos efforts ; d'interroger nos croyances et nos actions et de traiter les intersections de la discrimination avec une approche plus globale. Nous n'avons pas ignoré la nécessité de passer à l'action, mais cela ne signifie pas que nous ne pouvons pas faire mieux.

Tout ce que je peux vraiment vous conseiller, c'est que si vous êtes vraiment attaché à l'inclusion dans votre institution, votre organisation ou votre travail ; il est presque toujours préférable d'essayer quelque chose que de ne rien faire.

C'est particulièrement vrai maintenant que l'on trouve tant de personnes et de lieux où aller pour obtenir de l'aide et des conseils. Recherchez un soutien approprié, trouvez des personnes capables de vous conseiller

en connaissance de cause et assurez-vous de bien comprendre la nécessité d'y consacrer les moyens adéquats.

Enfin, il n'y a pas de ligne d'arrivée. Ne parlez pas du principe que ce travail aura une fin : il y aura toujours quelque chose à faire. Si vous pensez que vous approchez du but, posez-vous une question : « que puis-je faire de plus ? ».

- Il y aura toujours du travail à faire, alors prenons du plaisir à le faire.
- Rien ne change sans reconnaître nos rôles individuels et collectifs.
- Rien ne change sans une action consciente et éclairée.
- La diversité dans notre société est un fait. L'inclusion est un choix .

🌐 www.upswing.org.uk



© Matthew Kaltenborn

AU LENDEMAIN DE CETTE CRISE, COMMENT DEVRONS-NOUS PROMOUVOIR NOS ORGANISATIONS ET NOS SECTEURS POUR LES PRÉSERVER ?

Par Michael Hoar



© Michael Hoar

Michael Hoar a 25 ans d'expérience dans les secteurs des arts et de la culture. En 2009, il crée The Michael Hoar Consultancy. Depuis lors, il a travaillé pour plus de 80 organisations au Royaume-Uni et à l'international sur la planification des activités, la stratégie, la collecte de fonds, la recherche et le développement, le renforcement des équipes et des partenariats, la promotion, le développement de la gouvernance et le leadership. Ses clients comprennent des organisations artistiques et culturelles, des universités, des administrations locales, des organisations caritatives et des professionnels indépendants.

Le choc du Covid-19 : impact sur les industries de la culture et de la création

Le Covid-19 a eu un impact exceptionnel sur les industries de la culture et de la création. Les organisations du secteur et les gouvernements se démènent pour en interpréter les effets, les atténuer et redéfinir les politiques. Les mesures d'aide financière, le maintien et la création d'emplois, le soutien aux travailleurs indépendants et les fonds d'urgence ont évité l'effondrement immédiat du secteur. Pour les organisations culturelles, dont le modèle dépend fortement du revenu du travail, il est particulièrement dévastateur. Les manifestations artistiques dans espace public ainsi que les spectacles de cirque ont été suspendus, des plus grands festivals inter-

nationaux aux plus petits rendez-vous locaux. Des villes et des villages, d'ordinaire remplis d'artistes, de scènes et de spectateurs, sont déserts pendant l'été 2020, alors que les organisations travaillent pour maintenir à flot, stabiliser et recalibrer les activités au vu d'un avenir incertain. Beaucoup pensent que les choses vont se dérouler en trois phases : (1) la Réponse, pendant la première moitié 2020 ; (2) la Stabilisation, en 2020/21 ; et (3) la Reprise, à partir de 2022.

De nouvelles politiques et mesures apparaîtront régulièrement au cours de ces trois phases, le secteur doit donc être plus compétent que jamais pour faire valoir ses arguments. Cependant, la voix du secteur de la



© IETM #RescueTheArts campaign, 2020

culture et de la création au sein des gouvernements reste relativement faible.

Voir le choc comme une opportunité

De nombreux organismes du secteur, commentateurs, penseurs et décideurs politiques sont désormais engagés dans un processus à moyen et long terme pour promouvoir une nouvelle politique culturelle et créative, qui ne reproduise pas l'ancien monde, mais améliore et fasse avancer les choses. C'est l'esprit « mieux reconstruire ».

Il y a deux écoles concernant ce que le secteur devrait défendre. Certaines campagnes de « phase de réponse » ont adopté le mode de « promotion réactive » : « sauver » ou « secourir » les arts. Cette stratégie peut être efficace ; cependant, une nouvelle façon de penser émerge, cherchant à repositionner la « proposition de valeur » de la culture et sa

place dans un nouvel accord social et économique post-Covid. La placer davantage au centre des politiques et de la vie des gens. Nous pouvons tous jouer un rôle dans le développement d'un nouvel avenir pour les arts en espace public et le cirque.

Leadership sectoriel : mener des débats d'opinions variées, trouver de nouvelles idées, de nouveaux modèles et de nouvelles réflexions

Alors, que faire ? Tout d'abord, les grands festivals, les organismes de mise en réseau, les agences de développement et les consortiums

devraient se réunir, mettre en commun les revenus discrétionnaires et obtenir de nouveaux fonds pour un leadership sectoriel audacieux.

La plus grande menace qui pèse sur le progrès est le manque de vision collective. Ils doivent évaluer les preuves recueillies sur l'impact du

Covid-19 sur le secteur. Ils devraient mandater de nouvelles recherches pour combler les lacunes. Ils devraient commander des « essais approfondis » sur l'avenir : sur des sujets tels que la pratique de l'art en espace public en respectant la distanciation sociale, le potentiel des plateformes numériques, les nouveaux modèles financiers et de rémunération, la manière dont les organisations d'art en espace public travaillent avec les communautés et les lieux, et bien d'autres sujets. Nous avons besoin de grandes ambitions. Ils devraient consulter un grand nombre de

professionnels pour composer une nouvelle compréhension des arts en espace public et du cirque dans un monde nouveau. Ils devraient mener des discussions et des débats à grande échelle, en impliquant des experts du secteur et d'autres branches. Cette discussion doit être encadrée par des débats plus larges sur le secteur de la culture et le recalibrage de politiques publiques plus générales qui l'englobent. Ils doivent formuler de nouveaux partenariats et projets innovants au sein du secteur et avec d'autres organisations de différents domaines : secteur privé (p. ex.

entreprises numériques et technologiques, industries créatives au sens large), organisations civiques et communautaires, universités et chercheurs universitaires, et bien d'autres.

Ensemble, ils doivent cataloguer et défendre de nouveaux modèles passionnants qui apportent des réponses à de nouveaux défis. Les résultats de ce travail devront être confiés à tout le secteur afin que tout le monde puisse s'en servir pour défendre la puissance des arts en espace public et du cirque.

Leadership sectoriel : une influence croissante

Deuxièmement, alors que les gouvernements nationaux, les agences de développement du secteur (p. ex. les conseils artistiques), les administrations des villes et d'autres organismes prennent des décisions importantes affectant la reprise, la stabilisation et toute l'orientation future du secteur de la culture et de la création, ils se feront conseiller à différents niveaux et pourront former des groupes de stratégie de travail ou de pilotage. Les partenariats des arts en espace public et du cirque, les grands festivals, les organismes de mise en réseau et les agences de développement devraient avoir pour objectif de créer de l'influence dans ce domaine.

L'appartenance des groupes et la place dans la société des personnes que ces ministères et organisations consultent, sont toujours contestées et souvent contestables. Leur réceptivité varie selon les pays. Faire en sorte que cette cause soit défendue conjointement ou en collaboration avec des groupes de stratégie et des groupes de travail, qui représenteraient par exemple une coalition plus large, peut être envisagé dans le cas d'organisations ou de partenariats plus importants. Il sera plus facile de les influencer pour les organisations qui ont plus de « poids ». En utilisant nos réseaux, nous arriverons peut-être à joindre les personnes impliquées et en mesure de

prendre la parole en notre faveur. Nous pourrions peut-être fournir des données et des preuves, former des sous-groupes mandatés travaillant sur un domaine particulier ou les influencer par le biais des réseaux sociaux ou de campagnes d'e-mailing.

Les politiques et les plans qu'ils produisent influenceront les programmes d'investissement suivants. De nouveaux programmes apparaissent déjà, portant par exemple sur la stabilisation du secteur, le test de nouveaux modèles et partenariats, la contribution à la reprise sociale et économique ou la possibilité d'atteindre de nouvelles communautés et nouveaux publics avec de nouvelles méthodes.

L'activité de promotion à l'échelle du secteur

Troisièmement, un domaine où tous les professionnels des arts en espace public et du cirque peuvent jouer un rôle direct. Une campagne en ligne peut être menée par des individus et des organisations de toutes tailles - elle nécessite peu de temps et de ressources. Ce type d'action peut intervenir lorsqu'une organisation ou un partenariat a déjà établi un programme ou une campagne et que vous la soutenez, ou lorsque vous commencez la vôtre. Il peut s'agir de campagnes plus larges dans le secteur des arts, ou de campagnes spécifiques pour les arts en espace public et le cirque. On peut y inclure des pétitions en ligne, l'utilisation de hashtags et de campagnes d'e-mailing pour obtenir le

soutien des parties intéressées. Cette forme de pression peut permettre aux responsables politiques de « prendre la température » sur une question particulière et peut directement entraîner un changement. Il est également important de répondre aux consultations et aux appels à preuves des organismes du secteur (conseils artistiques, organismes de développement des industries de la création) ou des ministères gouvernementaux. C'est le travail quotidien et en continu de promotion. Mettez les sites importants en favoris sur votre navigateur ou suivez les personnalités et les organisations clés sur les réseaux sociaux pour rester à jour sur les campagnes et les consultations.



© IETM #RescueTheArts campaign, 2020

Influencer les stratégies et l'investissement sur place

Quatrièmement, nous devons nous manifester en dehors du secteur de la culture et de l'élaboration des politiques relatives à la culture. Là encore, chacun peut s'impliquer en utilisant ses connaissances et ses relations *sur place*. Il y aura des conseils de reprise et des groupes de pilotage post-Covid dans les régions, les villes et les communes. Il y aura des stratégies et des « plans » pour la reprise sociale et économique. Les investissements (publics et, dans certains cas, privés) seront révisés et réorientés pour favoriser la reprise économique et sociale post-Covid.

Conformément aux stratégies et aux plans, il y aura de nombreux niveaux d'allocation des investissements : l'argent viendra directement des organismes nationaux (et internationaux), ou descendra jusqu'aux organisations régionales et locales pour qu'elles les distribuent. Cet argent sera investi dans la santé et le bien-être, dans l'aide sociale, dans le soutien aux collectivités, dans la régénération des villes et des quartiers, dans l'appropriation de l'espace public et des rues commerçantes par les citoyens, dans la création d'emplois et de compétences, etc. Des stratégies financées par

l'État, les collectivités locales, les organismes publics. Des associations, des trusts et des fondations travaillent également à créer des fonds de reprise post-Covid.

Nous devons faire valoir nos arguments pour rejoindre et essayer d'influencer ces groupes, proposer de travailler avec eux pour nous assurer que les arts en espace public et le cirque soient inclus dans ces plans et intégrés à la solution afin d'accéder à ces fonds. Le secteur doit faire sa promotion pour accéder à ces ressources.

Démystifier l'activité de promotion

L'activité de promotion est l'effort conscient pour apporter un changement politique ou social en soutenant de plus en plus une action ou une cause particulière. Certains estiment que promouvoir ses intérêts est un art obscur pratiqué par des personnes ou bien plus âgées, ou ayant de meilleures relations ou encore plus

confiantes qu'eux-mêmes. Cependant, nous sommes tous capables de changer les mentalités des autres. La promotion est un aspect normal et légitime de la démocratie et du processus d'élaboration des politiques. Connaître les faits à propos de son secteur est primordial. Toutefois, mieux vous connaîtrez le travail, les

pratiques et les intérêts de la personne que vous souhaitez influencer, plus vous serez efficace. Plus vous serez capable de montrer les avantages crédibles de votre festival, de votre organisation ou de votre secteur pour vos interlocuteurs, plus ceux-ci se montreront intéressés par une collaboration avec vous.

Activité de promotion : 6 étapes

Il existe six pratiques essentielles pour promouvoir ses intérêts.

1. Préparez une stratégie ou un plan simple

Pour les campagnes plus importantes visant à créer un grand changement de politique, une stratégie plus détaillée avec des objectifs sur 1 à 3 ans conviendra. Des guides sont disponibles en ligne pour vous aider. Pour des organisations plus petites ou pour des délais plus courts, il suffit de fixer un plan d'action simple avec des objectifs simples.

2. Constituez votre équipe

Plus le cercle des personnes impliquées dans l'activité de promotion est étendu, mieux c'est. Pour une organisation, il peut s'agir de membres du personnel, de membres du conseil d'administration, de mécènes, de bénévoles, « d'amis » ou d'autres agents influents. Attribuez les rôles et assurez-vous que les personnes disposent des compétences et des ressources appropriées. Pour les plus petites organisations ou les individus, envisagez de

vous associer à d'autres organisations d'arts en espace public ou de cirque, ou à d'autres types d'organisations artistiques, soit au niveau national, soit à l'échelle locale.

3. Cartographiez votre sphère d'influence

Avec votre « équipe », dressez une carte visuelle de vos contacts, y compris : les élus politiques et représentants du gouvernement (échelon national, régional et local), le secteur des arts, les organisations du secteur public (le développement économique, la santé et le bien-être, l'éducation, la planification et le développement, les entreprises, le secteur associatif et communautaire et le secteur religieux). Identifiez ensuite les éventuelles lacunes et décidez de la marche à suivre. Souvenez-vous des « six degrés de séparation » : qui connaissez-vous qui peut vous aider à atteindre la personne que vous souhaitez influencer ?

4. Élaborez votre dossier

Prévoyez quatre domaines. Les données et les preuves concernant l'impact sur le sec-

teur. L'histoire ou le message que vous souhaitez communiquer : sur l'impact de votre travail sur les personnes ou les communautés, ou son importance pour l'économie, peut-être. Situez votre cas par rapport à la politique artistique, sociale ou économique correspondante. Précisez également votre ambition pour l'avenir : à quoi voulez-vous que votre organisation ou votre secteur ressemble à l'avenir ?

Ce dernier point nous permet de commencer à construire la *nouvelle histoire des arts en espace public et du cirque*. Il pourrait s'agir d'un récit sur le pouvoir unique des arts en espace public pour aider les gens à surmonter cette crise et pour repenser ce que pourrait être l'avenir à l'échelle locale. Ou encore d'une vision à plus long terme de la manière dont les arts en espace public s'intègrent avec toujours plus de fluidité dans le tissu et le rythme de la vie et des lieux du quotidien. Vous pourriez décrire de nouveaux modèles de financements et financiers.

N'oubliez pas de produire plusieurs versions, c'est essentiel : des versions plus longues pour

les présentations et des versions plus courtes pour une communication rapide. Il peut s'agir d'études de cas, de vidéos, d'infographies, de communiqués de presse ou d'actes créatifs comme un poème ou une prose.

5. Passez à l'action

L'action se décline en trois domaines. Premièrement, établissez un contact direct avec ceux que vous avez identifiés à l'étape 3 - les responsables politiques, les responsables et tous les autres secteurs importants. Cela va de la participation à des événements et à des consultations publics, à la demande d'entretiens en personne ou à l'invitation d'autres personnes à des réunions « scriptées » où une personnalité influente parle du pouvoir des arts en espace public ou de l'art en général. Le point crucial, c'est d'inviter les gens à voir votre travail.

Deuxièmement, entretenez une « famille » de soutiens : le public et les individus, les membres du conseil d'administration, les « amis », les champions, les défenseurs et les bénévoles, et d'autres agents influents, par exemple des artistes reconnus, des célébrités ou des personnalités de la vie civique locale. Développez leurs compétences, offrez-leur des incitations et rapprochez-les du fonctionnement de votre campagne ou de votre organisation, pour qu'à leur tour, elles encouragent d'autres personnes à vous soutenir.

Troisièmement, échanger avec un public plus large via les réseaux sociaux et les médias traditionnels peut toujours peser dans la balance.



© Michael Hoar

6. Réviser et ajuster votre travail

Promouvoir ses intérêts est une activité très dynamique. Une seule mise en relation avec une personnalité influente peut vous aider à progresser et à faire valoir vos intérêts auprès de nouvelles personnes, ce qui signifie que vous devrez ajuster votre stratégie. Votre message sera également à revoir en fonction de l'orientation du secteur dans votre pays, et selon ce qui devient possible dans le monde post-Covid.

Objectifs à suivre en cours de route...

- Inclusion des arts en espace public et du cirque dans les plans de relance du secteur des arts

- Un siège à la table d'un groupe de travail, d'un groupe d'élaboration de politiques ou d'un groupe de pilotage
- Inclusion des arts en espace public et du cirque, ou de l'art en général, dans les plans de relance ou les plans stratégiques plus généraux dans les localités : régions, zones urbaines et communes
- Des soutiens influents ou puissants qui plaident en votre faveur
- Nouer une relation avec un nouveau financeur
- Des organismes extérieurs aux arts qui mandatent des recherches ou des projets avec vous
- Des collectivités et lieux mobilisés pour soutenir le retour des festivals et événements

Tout est en jeu : réflexions finales

Beaucoup pensent que la crise du Covid-19 est un moment révolutionnaire pour la politique, les principes directeurs, la prospérité, le modèle économique dominant et l'équilibre social. Comme pour la crise financière de 2008, nous allons vivre les retombées de cette période pendant de nombreuses années. Le secteur de la culture et de la création du monde entier va inévitablement connaître un grand changement. Il faudra réévaluer les modèles opérationnels et la manière dont les programmes sont proposés pour assurer leur faisabilité et leur sécurité. Alors que le secteur tente de repositionner la valeur de l'art et de la culture, les

arts en espace public et le cirque peuvent profiter de ce moment pour imaginer un nouvel avenir. Nous devons, chacun, saisir cette opportunité, agir avec leadership, faire preuve d'imagination et travailler ensemble. Les organisations du secteur doivent agir de concert avec leurs homologues des autres pays pour influencer la pensée des organismes supranationaux tels que l'UE. Ils doivent également unir leurs forces au sein des pays aux niveaux national, régional et local pour faire valoir leurs intérêts. Les plus grands festivals, les organismes de mise en réseau et les agences de développement doivent s'unir pour porter cette nouvelle vi-

sion et promouvoir les arts en espace public et le cirque. Tout se joue maintenant. Alors que de nombreuses personnes prennent conscience que les arts en espace public pourraient redémarrer leurs activités plus tôt que les organisations dépendantes d'infrastructures, les arts en espace public et le cirque peuvent profiter de ce moment pour anticiper à bien plus long terme.

🌐 Si vous souhaitez en savoir davantage sur les travaux de Michael Hoar, connectez-vous avec lui sur [Linkedln](#)



ENTRETIEN AVEC KEVIN EDWARD TURNER COMPANY CHAMELEON



© Joel Fildes

Après une brillante carrière de performeur, Kevin, né à Manchester, a cofondé la compagnie Chameleon, basée à Manchester, en 2007. Avec cette compagnie, il a créé, interprété, mené, dirigé, produit, enseigné et facilité des spectacles, des masterclass, des ateliers, des résidences, des interventions et des projets participatifs à l'échelle nationale et internationale.

En tant que compagnie avec deux directeurs artistiques, comment le leadership est-il partagé et mis en place au sein de l'entreprise ?

Un leadership partagé peut être une réussite car il nous permet, en tant que compagnie, de travailler plus et d'être ouverts à davantage d'opportunités. Chameleon est une anomalie dans le secteur avec ses deux directeurs artistiques, car la plupart des organisations ont un directeur artistique, une vision singulière qu'elles construisent avec leur équipe et qu'elles travaillent à mettre en œuvre. Les complexités peuvent être nombreuses et il faut du temps pour négocier et construire par le dialogue la vision combinée des deux directeurs artistiques. Cela en vaut la peine car la vision s'enrichit et je crois que cela fait partie de notre réussite. Avoir deux directeurs artistiques nous permet d'être plus ouverts, plus flexibles et plus réactifs aux évolutions du secteur, du marché, de nos publics et des communautés et personnes avec lesquelles nous échangeons.

En tant que leaders, nous croyons en l'exemplarité. Nous croyons en notre équipe et travaillons dur pour créer une culture de communication et de collaboration dans laquelle elle se sent valorisée, et son expertise et ses voix sont écoutées.

Grâce à la transparence, à une excellente communication, à des politiques et procé-



© 2017 Steve Eggleton / eventdigital.co.uk

dures claires ainsi qu'à des rôles et des responsabilités bien définis, notre leadership est guidé par une vision commune et un cap bien compris pour la compagnie, vers lequel tous les membres de l'équipe s'impliquent et travaillent au quotidien.

Vous avez travaillé sur le bien-être et la santé mentale dans le cadre de votre spectacle *Witness This*, inspiré de votre expérience personnelle. Selon vous, quel est le rôle de la danse dans l'espace public pour encourager une santé et un bien-être équilibrés, en particulier lorsque les liens physiques et sociaux sont limités ?

Je pense que la danse joue un rôle très important pour mettre en avant et insister sur un sujet incroyablement important qui pour beaucoup, surtout les hommes, est un tabou. Si, en regardant une œuvre, vous pouvez réfléchir à votre santé mentale et votre bien-être, partager et échanger à ce sujet, alors la démarche est totalement positive.

C'était la principale source d'inspiration pour créer *Witness This*. Si je pouvais partager l'expérience de mes propres problèmes de santé mentale et l'impact que cette période a eu sur moi-même et mes proches, cela pourrait encourager d'autres à en faire de même.

D'expérience, le partage est la première étape pour retrouver la santé.

Parler et partager son ressenti n'a jamais été aussi important qu'en ce moment, dans le contexte du Covid-19. Les perturbations et l'isolement massifs ont certainement entraîné une anxiété et des problèmes de bien-être accrus pour de nombreuses personnes.

Une façon d'aborder ce problème consiste à rassembler les gens pour une expérience culturelle partagée, même avec la distanciation sociale et les précautions nécessaires mises en place. Le sentiment de se retrouver pour assister à un spectacle peut avoir un impact extrêmement positif sur votre bien-être mental et vous aider à vous sentir appartenir à une communauté. C'est d'autant plus vrai si l'œuvre vous aide à vous sentir moins seul vis-à-vis de vos propres sentiments ou à mieux comprendre les sentiments et le comportement de votre entourage.

Comment votre compagnie va-t-elle gérer l'incertitude concernant les projets de tournée internationale et de coopération au cours de l'année à venir ?

Nous vivons des temps sans précédent, avec des résultats catastrophiques pour le secteur artistique et culturel. Les circonstances dans lesquelles nous nous trouvons nous forcent à réimaginer et repenser notre manière de produire, de réaliser, de tourner et d'aborder les arts et la culture.

Je suis optimiste quant à notre capacité à relever le défi avec créativité et à inventer de nouvelles solutions pour nous reconnecter avec nos publics et la communauté en général.

Nous garderons le contact avec nos partenaires internationaux et nous travaillerons en étroite collaboration avec eux pour surmonter tous les obstacles, mais avec autant d'incertitude, il est très difficile de planifier ; les reports et les annulations sont une réalité de plus en plus présente.

La compagnie se trouve dans une situation privilégiée, bien meilleure que celle de bien d'autres artistes et organisations, car nous



© Joel Fildes, *Witness This* by Company Chameleon

recevons un financement public de base de l'ACE, du conseil municipal de Manchester et du GMCA, ce qui nous permet d'être encore en activité et de planifier la reprise.

Comment promouvoir la diversité et l'inclusion et quelles sont vos réflexions personnelles quant à la capacité de la danse à initier un changement à cet égard ?

Depuis sa création, Chameleon a toujours placé la diversité et l'inclusion au cœur de sa mission. Nous sommes intimement convaincus que la danse et le mouvement ont le pouvoir de transformer la vie des gens, quel que soit le milieu d'où ils viennent. Cela se matérialise dans les chorégraphies que nous créons, dans la variété des artistes avec qui nous travaillons et dans la multitude de communautés, aussi bien chez nous qu'à l'étranger, auprès desquelles nous nous engageons via nos programmes et projets d'apprentissage et de participation.

Chez Chameleon, nous avons un sens profond du devoir et de la responsabilité. Nous créons les opportunités que nous avons eues lorsque nous étions jeunes. Si ces personnes et opportunités n'avaient pas été là, nous ne ferions pas ce que nous faisons aujourd'hui, et notre voix ne serait pas entendue. C'est le carburant qui alimente toutes les œuvres que

nous créons, qu'elles soient performatives ou participatives. Nous aimons le caractère démocratique de notre travail à l'extérieur, et la façon dont il touche de nouveaux publics, qui ne s'intéresseraient peut-être jamais aux œuvres contemporaines.

Il nous incombe à nous tous qui travaillons dans le secteur, et dans tous les rôles qu'il a à jouer, d'œuvrer à la création et à la mise à disposition de ces œuvres aux communautés et personnes qui y ont le moins accès, et qui sont les moins impliquées.

Nous offrons des opportunités structurées assurant aux personnes les moins représentées la formation qui leur permettra de réussir. C'est le seul moyen pour que le paysage du leadership ne soit pas uniquement symbolique, et qu'il reflète véritablement la diversité des personnes qui le constitue.

La pluralité des points de vue, des expériences et la diversité des options et des perspectives se trouvent au centre de l'excellence. Travaillons tous à être les architectes de cette excellence.

🌐 www.companychameleon.com



ENTRETIEN AVEC LINA JOHANSSON MIMBRE



© Isabelle Grosse

Lina Johansson est co-directrice artistique de Mimbre, une compagnie de théâtre acrobatique mêlant acrobaties, danse et humour pour créer de la poésie visuelle dans des espaces de performance inhabituels. Lina travaille également comme directrice, chorégraphe et directrice du mouvement pour le cirque, le théâtre, l'opéra et la mode. Les représentations de Mimbre comprennent *Lifted*, *Bench*, *The Exploded Circus* et *Until Now*, et les collaborations la *Dream Parade* de Dior, *Wondrous Strange* à la Royal Shakespeare Company et *City of the Unexpected*, avec le National Theatre Wales et le Wales Millennium Centre.

En tant qu'entreprise avec deux co-directrices artistiques, à votre avis, comment le leadership est-il partagé et mis en place au sein de l'entreprise ?

Silvia Fratelli et moi avons d'abord créé Mimbre avec Emma Norin, lorsque nous avons décroché notre diplôme de l'école de cirque, nous avons donc commencé à trois ! Partager le leadership peut être difficile, mais quand cela fonctionne, je pense qu'on bénéficie à la fois d'une structure plus forte et d'un environnement de travail plus flexible et plus encourageant. C'est particulièrement vrai si vous êtes parent (ou si vous avez la responsabilité d'autres personnes). Silvia et moi-même avons pu prendre un congé maternité et travailler de manière flexible lorsque cela était nécessaire, sachant que l'autre continuerait à faire avancer l'entreprise.

Cela nous a rendus beaucoup plus résilients. En temps de crise, comme ce printemps avec le confinement, le Covid-19 et la perte de toute notre programmation, Silvia et moi avons pu nous relayer non seulement avec un arrêt de travail en chômage partiel (le « furlough », un plan de soutien du gouvernement britannique pour éviter les licenciements) mais aussi avec la motivation émotionnelle. Nous avons alterné entre désespoir et persévérance ! Depuis que j'ai arrêté de me produire, le fait d'être deux directrices artistiques nous a aussi permis un développement conséquent. Silvia est responsable de nos tournées dans l'espace public et de nos spectacles de répertoire avec notre équipe principale, tandis que je travaille plus activement sur les commandes, avec un plus large éventail de collaborateurs.

Le travail partagé, en général, est un sujet important à explorer en matière d'égalité des chances. Ce n'est pas facile d'y arriver, en partie parce que nous sommes trop habitués à attendre tout ou rien des autres. Mais tout ou rien signifie que nous perdons beaucoup de talent en cours de route. Porter un regard neuf sur les approches du travail sera essentiel l'année prochaine et pour la suite.

Sur votre site internet, dans les missions de l'entreprise, vous indiquez : « Nos performances et notre programme de participation dépassent les frontières sociales, financières et culturelles et trouvent de nouvelles manières d'impliquer, d'encourager et d'inspirer les gens ». Comment mettez-vous cela en pratique ?

Dès les débuts de Mimbre, nous avons été attirés par des performances accessibles à

un plus large public. L'ambiance, l'inclusion et l'immédiateté du théâtre de rue nous ont attiré plus que tout et lorsque nous faisons des spectacles pour l'intérieur ou d'autres décors, nous essayons d'apporter ce contact direct avec le public et une ouverture sur ce que peut être un décor de spectacle avec nous. Nous voulons participer à déconstruire les concepts excluant de ce que sont la performance et la culture, avec pour objectif que l'art devienne une composante naturelle de la vie quotidienne.

En travaillant avec la narration physique et chorégraphique, nos spectacles ne dépendent pas de l'utilisation du texte parlé ou d'une langue spécifique. Nous essayons de traiter des questions universelles comme la confiance, le risque, les amitiés, les espoirs et les peurs auxquels la plupart des gens peuvent s'identifier, par-delà les frontières et les origines. Nous essayons d'inspirer en pro-



© Mimbre Youth by Heard In London

posant une image diversifiée et inclusive de ce que les femmes sont, peuvent être et peuvent faire, en remettant en question les stéréotypes de genre ou les frontières artificielles et en « ne suivant plus » le stéréotype traditionnel du corps au cirque.

Le programme jeunesse de Membre se déroule dans les espaces de vie locale des lotissements de notre arrondissement de Hackney. Associée au fait que 70 % des lieux sont gratuits ou fortement subventionnés, notre approche a contribué à rendre les cours à la fois géographiquement et économiquement accessibles pour les familles à faible revenu et à créer un sentiment d'appropriation de la culture au cœur de la communauté. Hackney est un arrondissement qui a connu un renouvellement massif au cours ces quinze dernières années, ce qui signifie que le manque d'activités pour les jeunes est énorme et que notre objectif est de faire notre part pour y remédier.

Comme nous travaillons sur un nombre grandissant de commandes et de collaborations, lorsqu'un projet dépend d'un cadre exclusif, je me pose toujours les mêmes questions : comment rester fidèle à nos valeurs et comment utiliser les bénéfices de ce projet pour faire progresser les domaines de travail plus accessibles de Membre ? Que ces bénéficiaires soient financiers ou artistiques, qu'il s'agisse de nouveaux collaborateurs ou d'une notoriété accrue.

Rester frais, c'est un processus permanent ! Pour moi, les collaborations sont essentielles. Nous apprécions les collaborateurs à long terme, car il y a quelque chose de vraiment spécial à développer une compréhension artistique, des compétences et une complicité de performance sur plusieurs productions. D'un autre côté, travailler avec de nouveaux collaborateurs apporte de nouvelles approches, de l'enthousiasme et des manières d'envisager le cirque et la narration physique avec un nouveau regard ! Notre objectif dans chaque production est d'avoir un mélange d'anciens et de nouveaux collaborateurs et, ainsi, de continuer à progresser tout en renforçant ce que nous avons déjà accompli.



© The Exploded Circus by Lina Johansson

Les femmes se tenaient sur les épaules des autres femmes. Elles marchaient le long des allées, se tenaient bien haut et bien en vue de tous les côtés, brisant les barrières entre les sexes et brisant les cœurs avec la symbolique d'un soutien féminin si fort : elle n'est pas lourde, c'est ma sœur.

Vogue à propos de la collaboration Membre/Dior Dreamparade

Diriez-vous que le fait d'être une directrice artistique femme influence la manière dont votre travail est reçu et reconnu dans le secteur au Royaume-Uni ? Comment gérez-vous ces questions ?

J'ai reçu beaucoup de soutien et d'encouragements, mais au fur et à mesure que Membre et moi avons grandi, nous nous sommes vraiment

heurtées au plafond de verre en cherchant à nous développer davantage. Les gens étaient beaucoup plus à l'aise avec l'idée de nous garder dans un secteur de niche, à petite ou moyenne échelle, et c'est, je crois, ce que l'on attend encore des créatrices. Nous faisons de notre mieux pour briser ce plafond, et en nous tenant debout sur les épaules les unes des autres, au moins, nous grimpons chaque fois un peu plus haut. Malheureusement le plafond est toujours là, et encore plus si vous êtes une personne de couleur, issue de la classe ouvrière ou handicapée. Le monde des arts est doué pour donner l'impression d'être un milieu inclusif, mais si vous regardez de plus près la scène du cirque et des arts en espace public, elle est très loin de représenter la diversité des pays et des communautés dans lesquels nous vivons et nous produisons. Les témoignages récents nous ont rappelé tous les obstacles qui

barrent la route des personnes de couleur qui créent. En tant que secteur, nous devons nous attaquer à ce problème!

Comment imaginez-vous les prochaines étapes pour renouer avec le processus de création et le public (national et international) dans une société post-Covid-19?

Lors de la conférence n° 1 du CS LAB – *Leadership in times of crisis*, Hilary Carty a évoqué combien nos valeurs sont plus déterminantes que jamais aujourd’hui et l’importance de remettre en question ce à quoi nous voulons que notre monde et le secteur du spectacle vivant ressemblent lorsque nous essayons de le reconstruire.

Cela me parle beaucoup. Ne mettons pas notre énergie dans la reconstruction d’un statu quo déjà rompu! Cherchons comment reconstruire quelque chose de plus équitable, de plus inclusif et de meilleur. Chacun a le pouvoir de participer à ce changement : performeurs et créateurs, producteurs, managers, éducateurs, administrateurs et publics.

Festivals et institutions: les artistes indépendants et les petites entreprises sont au bord

du gouffre et sont écartés des discussions sur l’avenir. Trouvez des moyens de les écouter, de les accompagner et de les inclure dans votre prise de décision. Sans eux, pas de festival où se produire. Remettez en question les structures hiérarchiques, elles sont profondément injustes et je dirais même souvent très improductives!

Créatifs, producteurs, programmeurs: quand on auditionne, qu’on recrute, qu’on réserve ou qu’on commande, à qui donne-t-on la parole? Examinez les données démographiques de votre région, de votre ville ou votre pays. Il existe une vraie diversité d’ethnies, de sexes, de sexualités, de classes sociales et d’artistes sourds et handicapés. Vous approchez-vous même un tant soit peu d’une juste représentation de cette diversité, si vous comptez les équipes de vos derniers spectacles ou festivals? Et pas uniquement en termes de statistiques, mais aussi au regard du statut réel et des bonnes opportunités proposées. Nous devons vraiment examiner nos méthodes de recrutement et nous demander si nous n’avons pas trop tendance à simplement créer et soutenir des copies de nous-mêmes...

La plupart des spectacles de Membre sont portés uniquement par des femmes (ce n’est

donc pas une représentation égale!) pour contrebalancer le nombre faramineux de compagnies entièrement masculines ou dirigées par des hommes dans le cirque et les arts en espace public. Je ne nous limiterais pas à cette caractéristique, si le secteur dans son ensemble s’engageait à former des troupes et des équipes artistiques plus équilibrées. Je ne dis pas pour autant que, chez Membre, nous n’avons plus de marge d’amélioration: c’est un dialogue permanent et un cheminement continu. Mais pour chaque étape que nous parvenons à franchir, je sens que non seulement notre entreprise, mais aussi notre production artistique deviennent beaucoup plus fortes!

Nous faisons des arts en espace public et du cirque parce que ces disciplines nous donnent l’occasion de défier les attentes établies concernant la culture, les villes et ce dont le corps humain est capable. Appliquons notre créativité et notre défiance pour remettre aussi en question les inégalités personnelles et systémiques dans notre société et dans le monde du spectacle, et avançons ensemble pour créer un monde plus riche et plus beau.

🌐 www.membre.co.uk



© Lifted by Ben Hopper



Vous trouverez ci-dessous une liste de ressources thématiques ainsi que divers contenus en anglais pour approfondir les sujets traités dans cette publication.

Wébinaire CS LAB#5

- [Session Plénière 1 - Leadership in times of crisis](#)
- [Session Plénière 2 - Developing diverse and inclusive leadership practices](#)
- [Session Plénière 3 - Advocacy for change](#)
- [Session de clôture](#)

Leadership en temps de crise

- Clore Leadership - [Crisis management](#) (*articles et vidéos*)
- Clore Leadership - [Building Resilience - International Perspectives](#) (*video*)
- Arts Council England: [How to Develop Diverse Leadership, Culture Change Guide](#) (*publication*)
- IETM: [A Critical Ten Point Plan to creating professional sectors that reflect society](#) (*video*)
- Arts Council England - [The Art of Leadership Podcast Series](#) (*podcast*)

Diversité

- Arts Hub: [Circus is democratic, yet arts companies struggle with diversity](#) (*article*)
- Clore Leadership: [Equality, Diversity and Inclusion: What is stopping us?](#) (*publication*)
- Clore Leadership: [Do the Arts Really Value Diversity?](#) (*publication*)

Plaidoyer

- Ontario Association of Art Galleries - [Advocacy for Arts Organisations: A Toolkit for Engaging in the 2018 Provincial & Municipal Elections, compiled by Valentyna Onisko](#) (*guide*)
- Global Partners Digital - [Planning Tool: Using the Strategic Advocacy Canvas, Global Partners Digital](#) (*publication*)
- [Using the Strategic Advocacy Canva](#) (*guide*)

Projets de danse

- Company Chameleon - [Moving for the Mind](#) (*article*)
- Membre lockdown project commissioned by BBC and Arts Council England: [The Sofa Dance](#) (*video*)