

GUIDE PRATIQUE

Concevoir des programmes de développement professionnel international pour les travailleur·e·s du spectacle vivant.

trajectories.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Learning Trajectories – faire progresser les programmes d’accompagnement européens dans le domaine des arts de la scène – est un projet financé par ERASMUS+, coordonné par EUNIA (Suède), en collaboration avec FACE-Fresh Arts Coalition Europe (France), Materahub (Italie) et On the Move (Belgique).

PARTNERS



Auteure

Katie Kheriji-Watts
(On the Move)

Coordinatrice

Marie Le Sourd (On the Move)

Traduction en français

Lina Allia
(relecture par Marie Le Sourd)

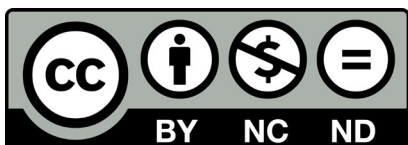
Contributeur-ric-e-s

Paolo Montemurro, Carlo Ferretti (Matera Hub),
Roberta Capozucca (Matera Hub), Yohann Floch (FACE),
Marie Le Sourd (On the Move), Chrissie Faniadis (EUNIA)

Conception graphique et mise en page

Vincenzo Bruno & Carolina Cruz (Matera Hub)

Creative Commons License



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

Cette publication est distribuée sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Pour consulter cette licence, veuillez vous rendre à l'adresse:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Pour citer cette publication

Guide pratique : Concevoir des programmes de développement professionnel à portée internationale pour les travailleur·e-s du spectacle vivant., mars 2022, trajectories.eu

Les partenaires de Learning Trajectories tiennent à remercier

...tous·tes les professionnel·le·s qui ont contribué à l'élaboration de ce guide par leurs discussions et commentaires, de manière à le rendre pertinent pour les mentors et les formateur·rice·s ainsi que pour les artistes et les travailleur·se·s des arts de la scène ;

... tous·tes les collègues qui ont aidé à organiser et/ou ont participé aux rencontres professionnelles, formations et événements de dissémination proposés au cours du projet.

Table of contents

About the Learning Trajectories project	4
Introduction	5
1. Core values	6
Emotional labour	6
Deceleration	7
Permission to experiment	7
2. A note about the impact of the coronavirus pandemic	8
3. Design considerations	9
Roles	9
Sourcing and selecting	11
Formats and approaches	11
Timeframes	12
Topics	14
Virtuality and physicality	16
Accessibility, inclusion and diversity	16
Documentation and evaluation	17
Money	19

A propos de Learning Trajectories

Learning Trajectories est un projet financé par ERASMUS+, coordonné par EUNIA (Suède), en collaboration avec FACE-Fresh Arts Coalition Europe (France), Materahub (Italie) et On the Move (Belgique).

Learning Trajectories vise à étudier les meilleurs moyens de concevoir et de mettre en œuvre des programmes d'accompagnement soutenant le développement de carrière à l'international des professionnel·le·s du spectacle vivant.

Les objectifs des partenaires sont, d'une part, de mettre en lumière les meilleures pratiques et exemples de programmes soutenus ou organisés par des organisations intermédiaires et des organismes de financement, et d'autre part, de faire progresser la qualité des programmes soutenant l'internationalisation des pratiques artistiques.

Aujourd'hui, il est reconnu que l'internationalisation peut bénéficier à l'ensemble du secteur des arts du spectacle en termes d'amélioration des relations artistiques, économiques et humaines, impactant aussi bien les carrières individuelles que le dynamisme de l'ensemble du secteur. Cependant, il existe toujours un manque de connaissances des organisations culturelles comme des professionnel·le·s en ce qui concerne les méthodologies, les approches et les pratiques d'accompagnement. Les principaux défis concernent aussi bien la façon d'imaginer et de mettre en œuvre ces programmes que la gestion des besoins et des circonstances spécifiques, ainsi que la facilitation des apprentissages ou encore le contexte d'accueil des expériences de mobilité. De plus, la crise du COVID-19 a rendu encore plus impératif de repenser les processus d'internationalisation, compte tenu des conséquences de la pandémie sur la mobilité et sur la situation financière des institutions et organisations des arts de la scène.

Learning Trajectories sert de cadre à la recherche et l'élaboration de ressources spécifiques et pratiques sur la manière d'opérer à l'international, le développement de compétences clés et le renforcement de réseaux qui contribueront à la relance du secteur culturel en Europe.

Ce projet s'articule autour de trois grands axes d'investigation et d'expérimentation :

- Quelles méthodologies et quels outils d'accompagnement peuvent être utilisés et développés pour soutenir les professionnel·le·s de la culture dans leurs parcours d'internationalisation ?
- Comment faciliter l'accès aux ressources essentielles et aux informations professionnelles pertinentes sur d'autres pays et marchés, sur d'autres espaces culturels et écosystèmes professionnels ?
- Comment organiser des expériences de mobilité ou voyages de prospection pour les professionnel·le·s accompagné·e·s, de la curation à la préparation, de la mise en œuvre et aux suivis ?

Les partenaires collaborent pour :

- Concevoir trois guides pratiques en ligne 1/ pour aider les professionnel·le·s et les organisations du spectacle vivant à initier ou

redéployer des programmes d'accompagnement internationaux, 2/ pour proposer des ressources afin d'être mieux équipé·e·s lors de la découverte de nouveaux contextes (pays, régions, secteurs, etc.) et 3/ pour renforcer la capacité des organisations intermédiaires à soutenir le processus global de prospection;

- Offrir des opportunités de partager les meilleures pratiques (à la fois en interne et en externe), de s'engager dans le développement professionnel de tous les membres du personnel et de développer un cadre plus dynamique et pertinent où les défis d'aujourd'hui peuvent être relevés au niveau de chaque pays des partenaires ainsi qu'au niveau européen;
- Développer de meilleures méthodologies de travail pour intégrer les déplacements internationaux comme un élément indispensable aux programmes d'accompagnement, tout en travaillant pour accroître la capacité du secteur artistique à opérer à l'international, en particulier au lendemain de la crise de la COVID-19.

Objectif et portée du livrable

L'objectif de ce document est de saisir ce que la mobilité apporte aux travailleur·e·s du spectacle vivant ainsi qu'aux organisations, réseaux locaux et professionnel·le·s d'accueil. Quelles terminologies et approches adopter afin de traiter avec pertinence des enjeux de différences (sociales, culturelles, économiques etc.), d'inclusion et de durabilité environnementale ? Comment soutenir les organisations dans la mise en œuvre d'expériences de mobilité qui intègre ces dimensions ?

En outre, ce document vise à donner aux organisations et aux travailleur·euse·s artistiques les moyens de considérer la mobilité comme une partie viable de leurs programmes à l'avenir.

Cette publication s'adresse ainsi principalement aux travailleur·euse·s et aux organisations du spectacle vivant, même si elle peut intéresser le secteur culturel en général. Plus précisément, elle cible :

- Les formateur·rice·s et mentors travaillant pour des d'organismes intermédiaires apportant leur expertise aux gestionnaires culturel·le·s, chargé·e·s de projets ou artistes qui cherchent à opérer à l'international mais qui manquent encore d'outils et de méthodes pour le faire;
- Les responsables culturel·le·s, chargé·e·s de projets ou artistes cherchant à développer leur capacité à opérer dans un contexte européen ou international mais qui ont actuellement une expérience limitée ou qui ont besoin de mieux élaborer leur stratégie;
- Les personnels des réseaux et des plateformes à dimension européenne qui soutiennent la capacité de leurs membres à opérer dans un contexte européen ou international et qui ont actuellement une expérience limitée ou qui ont besoin de mieux élaborer leur stratégie.

Introduction

- Ce guide pratique a été conçu comme une ressource pour toute organisation qui souhaite développer un programme d'accompagnement professionnel dans le but d'aider les travailleur·euse·s du spectacle vivant à élargir leur réflexion, leurs pratiques et leurs réseaux au-delà de leurs frontières nationales.
- Notre objectif est de vous guider dans le processus de conception ou de refonte d'un cadre de développement des parcours individuels vers une évolution créative, relationnelle et commerciale dans un contexte international. Nous espérons que ce manuel pratique sera un document auquel vous pourrez vous référer au cours de votre propre processus de conception ; qu'il vous aidera, vos collaborateur·ice·s et vous-même, à orienter votre réflexion et à vous poser des questions pertinentes.
- Il est fondé sur des recherches approfondies sur les programmes existants de divers pays et comprend une sélection d'exemples que nous avons trouvés pertinents. Cependant, notre objectif est moins d'avoir une approche d'analyse d'expériences passées que de nous projeter dans l'avenir.

1 Terminologie

Cette section fait référence aux termes essentiels que nous allons utiliser dans ce guide.

Travailleur·e·s du spectacle vivant

Dans le terme du spectacle vivant, nous incluons les disciplines traditionnelles des arts du spectacle (théâtre, danse, cirque, marionnettes et musique) ainsi que les praticien·ne·s contemporain·e·s qui, comme le souligne la Live Art Development Agency, "explorent les possibilités de l'événement en direct et les façons dont nous pouvons le vivre" ¹. Par le terme "travailleur·euse·s du spectacle vivant", nous entendons insister sur les nombreux types de travail qualifié (créatif, technique, administratif et de gestion) nécessaires à la production culturelle et les rendre visibles.

Internationalisation

Nous pensons dans ce guide pratique aux significations induites par le fait d'internationaliser son réseau, ses activités créatives et ses sources potentielles de soutien financier, et ceci d'une manière aussi transversale que possible. L'idée est d'aller au-delà de la réflexion sur les stratégies d'exportation pour atteindre des marchés potentiels et de trouver une compréhension plus profonde de la nécessité et de la valeur de nos ambitions internationales.

L'internationalisation peut inclure des collaborations mutuellement bénéfiques, des résidences créatives, de la formation, des actes de solidarité visibles et significatifs mais aussi de la justice économique, environnementale et de mobilité. Cela inclut la création et la participation à des espaces en ligne, ainsi que le franchissement physique des frontières nationales.

Programme de développement professionnel

Nous avons choisi d'utiliser le terme de développement professionnel, qui met l'accent sur les résultats souhaités, plutôt que des termes comme mentorat ou coaching, qui décrivent des types particuliers de relations. Par programmes, nous entendons une série d'événements qui se déroulent sur une longue période (souvent plusieurs mois au minimum), contrairement à des événements à plus court terme tels que des séminaires, des ateliers ou des stages intensifs.

Point de discussion:

Que signifie précisément le terme "développement professionnel" pour vous, dans votre contexte?

Évaluation

L'évaluation est la détermination de la valeur, de l'utilisation, de l'importance et de la signification des éléments mis en place, à l'aide d'un ensemble de critères pertinents et partagés. L'objectif principal de l'évaluation, en plus mesurer les impacts d'actions passées ou en cours, est de permettre la réflexion et d'aider à l'identification des changements futurs.

L'évaluation est considérée comme un processus permettant de mesurer, d'améliorer et de mieux communiquer sur un programme. Avec des outils et des méthodologies adéquats (qui n'ont pas besoin d'être complexes, mais cohérents et adaptés), l'évaluation est intégrée dans le programme d'accompagnement avant son démarrage et jusqu'à la fin. Avec une évaluation efficace, l'organisateur·rice peut s'adapter au changement et avoir la capacité de répondre aux besoins des participant·e·s et des facilitateur·rice·s.

2 Valeurs fondamentales

Dans le cadre de nos recherches et de notre réflexion sur le développement professionnel international des travailleur·euse·s du secteur du spectacle vivant, nous avons identifié trois valeurs fondamentales qui, selon nous, jouent un rôle déterminant dans la conception des programmes : le travail émotionnel, la décélération et la permission d'expérimenter.

Le travail émotionnel

Seth Godin définit le travail émotionnel comme étant "le travail consistant à interagir avec les autres d'une manière qui mène au meilleur résultat à long terme". C'est la façon dont vous choisissez de vous comporter dans une situation donnée. Ceci peut être difficile, car le travail émotionnel requiert de la maturité, une connaissance de soi, de la vulnérabilité, une écoute active, de la confiance et une communication ouverte.

Point de discussion:

Comment définissez-vous ou que pensez-vous du mot "croissance" ? Pensez-vous qu'il s'agit-il d'un terme " neutre " ? Pourquoi ou pourquoi pas? Quel(s) autre(s) mot(s) pourriez-vous utiliser pour le remplacer ?

Beaucoup d'entre nous ont tendance à considérer le développement, la croissance et l'expansion comme des termes mélioratifs, mais ils impliquent souvent le fait de prendre des risques, de sortir de sa zone de confort, de faire des actes pour la première fois et de se confronter à l'incertitude. Bien qu'elles soient passionnantes, ce sont des démarches qui peuvent également susciter chez beaucoup d'entre nous des sentiments de résistance, de jugement de soi, d'anxiété et de peur.

Travailler sur les émotions complexes (et parfois contradictoires ou difficiles) qui accompagnent le processus de développement professionnel nécessite un espace de confiance (safe space) dans lequel les individus peuvent apprendre à exprimer avec honnêteté leurs observations, leurs inquiétudes, leurs besoins et leurs envies.

La décélération

Les situations de précarité financière qui obligent les travailleur·euse·s du spectacle vivant à subir un rythme de travail souvent insoutenable sont courantes dans ce secteur (et dans les industries créatives en général). Pour beaucoup, un programme de développement professionnel est une occasion rare de ralentir et de changer de vitesse, d'élargir leur vision au-delà des besoins immédiats de projets spécifiques, et d'aller vers des objectifs à moyen terme pour atteindre une vision d'ensemble.

Réfléchir activement aux expériences, intégrer le retour d'information, élaborer des stratégies à long terme et explorer de nouvelles possibilités exigent un investissement important de temps et d'espace mental.

La permission d'expérimenter

Les différents contextes (politique, économique, sanitaire, écologique, etc.) dans lesquels le secteur du spectacle vivant se meut sont en évolution permanente et semblent évoluer de plus en plus rapidement. Cela signifie qu'il n'y a pas de plan garantissant la réussite d'expérimentation de nouvelles idées ou approches.

La permission d'expérimenter est une composante importante dans la conception itérative. Cette méthodologie considère les échecs et les revers - en plus des réussites - comme des informations cruciales dans une démarche d'amélioration continue et d'ajustements réguliers dans un projet.

“*Dans le mentorat, il y a une responsabilité majeure d'enrichir le contexte professionnel et de permettre que des questions émergent sans forcément y répondre dans l'immédiat. Les questions doivent être semées, pour faire mûrir un processus de croissance naturelle, où les réponses dépendent du contexte et des défis.*¹”

Lene Bang Henningsen

¹ Lene Bang Henningsen in Judith Staines, *Joining the Dots // Bridging the Gap(s): A Reflection on the European Project In Situ Act 2016-2020* (Brussels: On the Move, 2020), 3.

3 A propos de l'impact de la pandémie du Coronavirus

Un rapport de l'OCDE datant de septembre 2020 a mis en évidence ce que de nombreux·ses travailleur·e·s du spectacle vivant savaient déjà de par leur expérience de terrain, à savoir que "Le secteur de la culture et des industries créatives sont... parmi les secteurs les plus touchés par la pandémie [du Coronavirus]"⁶, surtout quant aux disciplines et activités qui se déroulent en présentiel physique (dans les musées, les arts de la scène dont la musique live, les festivals et le cinéma).

Il est prévu que dans les années à venir, les conséquences des crises économiques, sociales et même politiques dans plusieurs endroits dans le monde auront un impact important sur l'ensemble du secteur de la culture et particulièrement sur les travailleur·e·s du spectacle vivant. De plus, notre planète se trouve maintenant dans un état d'urgence climatique permanent et les technologies émergentes perturbent, à travers le monde, les modèles économiques, les processus démocratiques, l'éducation, les groupes sociaux ainsi que les valeurs et les identités individuelles.

Que signifie développer une pratique professionnelle durable en tant que travailleur·euse dans le spectacle vivant dans un contexte aussi volatile ? Comment l'internationalisation de certains aspects du travail dans le spectacle vivant peut-elle être envisagée pour soutenir davantage le secteur dans son ensemble ?

Nous ne pouvons certes pas répondre à ces questions du point de vue de votre contexte. Néanmoins nous espérons que vous puissiez trouver dans les pages qui suivent de l'inspiration, des pistes de réflexion ainsi qu'un cadre permettant de concevoir et de mettre en œuvre le meilleur programme possible de développement professionnel à destination des professionnel·le·s du spectacle vivant, malgré les immenses défis contemporains.

4 Considérations pendant la conception

Rôles

Sur la base de nos recherches, les facteurs de réussite principaux des programmes de développement professionnel analysés sont une compréhension et une communication claires des rôles et des attentes de chacun·e. Il s'agirait notamment d'être conscient·e des dynamiques de pouvoir existantes ou potentielles, d'anticiper les tensions ou les points de friction possibles, et de prodiguer compréhension et empathie face aux points de vue et aux expériences divergentes.

Organisateur·rice: Une personne ou une organisation qui planifie et exécute un programme de développement professionnel.

Le rôle principal de l'organisateur·rice d'un programme de développement professionnel est de créer un espace structuré dans lequel les participant·e·s et les facilitateur·rice·s sont réuni·e·s pour un accompagnement réussi. L'organisateur·rice devrait être capable de **communiquer clairement et de manière répétée** sur tous les aspects du programme et de modéliser et traduire en acte les valeurs au cœur de leurs initiatives. Dans de nombreux cas, la force de l'image publique d'un·e organisateur·rice peut conférer prestige et visibilité à des personnes moins connues dans leur secteur professionnel.

Les organisateur·rice·s devraient être conscient·e·s qu'elles·ils font partie d'un écosystème plus large dans lequel elles·ils demandent des financements, engagent des freelances et sont impliqué·e·s dans la mise en œuvre quotidienne des activités. Cela signifie qu'elles·ils n'ont pas toujours la distance ou l'objectivité pour évaluer de manière neutre le terrain.

“*Il existe une forte corrélation entre la clarté de l'objectif et la clarté des attentes en matière de rôle à jouer ? entre les personnes en charge du mentorat et les bénéficiaires, afin d'obtenir des résultats positifs pour les deux parties.*”²

Prof. David Clutterbuck

² Prof. David Clutterbuck, *Designing and Sustaining a Mentoring Programme* (Burnham: Clutterbuck, 2005).

Facilitateur·rice

Personne qui participe à un programme d'accompagnement professionnel pour faciliter le développement créatif, relationnel et/ou commercial d'une autre personne.

A minima, les facilitateur·rice·s aident les participant·e·s à identifier, articuler et progresser vers des objectifs spécifiques, souvent en partageant leur point de vue, leurs connaissances et leurs contacts, et parfois en agissant en tant que mentors. Elles·ils sont axé·e·s sur les besoins des participant·e·s et peuvent être flexibles et s'adapter à mesure que leurs besoins évoluent au fil du temps. Elles·ils sont empathiques et curieux et, idéalement, ont la capacité de poser des questions qui suscitent la réflexion. Elles·ils sont honnêtes à propos de leurs propres expériences, laissent respectueusement place aux différences et aux désaccords, et on peut leur faire confiance pour la gestion d'informations sensibles ou confidentielles. Il ne faut pas supposer que les facilitateur·rice·s devraient être plus âgé·e·s que les participant·e·s. Une attention particulière devrait être accordée aux conflits d'intérêts potentiels ou à la concurrence entre les facilitateur·rice·s et les participant·e·s.

“ Thomas Schaupp... m'a aidé à définir ce qui m'intéresse et me préoccupe en tant qu'artiste par le biais de questions incessantes. Il n'acceptait pas les réponses floues et j'ai ainsi appris à clarifier les choses par moi-même. Il est dramaturge indépendant et il est plus jeune que moi... Via une critique constructive, l'observation et les questions, il m'a aidé à ancrer ma pratique artistique dans un contexte spécifique.”³

Isaac Spencer

Participant·e

Personne qui bénéficie d'un programme d'accompagnement professionnel pour développer son réseau, son entreprise et/ou sa pratique créative.

En tant que professionnel·le·s, adultes et mûres, les participant·e·s devraient être encouragé·e·s à se tenir responsables de leur propre développement professionnel et à agir en conséquence. Dans le cadre d'un programme, les participant·e·s souvent peuvent apprendre autant en échangeant entre elles·eux qu'avec les facilitateur·rice·s.

Les participant·e·s qui sont des freelances ou qui travaillent au sein de petites entreprises indépendantes peuvent faire face à des défis particuliers, notamment de nombreux changements au sein des équipes administratives ou des contraintes de calendrier limitant potentiellement les temps de réflexion. Pour certains travailleur·euse·s du spectacle vivant, la collaboration fait partie intégrante de leur pratique et elles·ils ont choisi de travailler principalement en binôme ou dans le cadre d'un collectif plus large et non hiérarchique. Les organisateur·rice·s se devraient ainsi d'examiner en amont comment inclure et accueillir ces différents profils ayant des façons de travailler, des besoins et des défis distincts.

³ Anne-Sofie Ericson, Anna Grip, Hanna Hedman, Albin Hillervik, Emelie Johansson, Peter Mills, Lisa Nyberg, Bodil Persson, Isaac Spencer and Rachel Tes, Mentorship Toolbox for Artists (Milvus Artistic Research Center & SITE Stockholm, 2019), 10.

En examinant les commentaires des artistes sur l'accompagnement pour les Hot Houses et les Ateliers d'IN SITU ACT, il semble que... [les] échanges avec d'autres artistes (retour d'information du groupe de pairs) ont été particulièrement précieux.³

La recherche et la sélection

La recherche et la sélection des facilitateur·ice·s et des participant·e·s d'un programme de développement professionnel sont des étapes cruciales du processus. Elles représentent les premières occasions pour un·e organisateur·ice de s'assurer que toutes les parties prenantes auront une compréhension claire des aspects clés du programme et des attentes de chacun·e.

Approches de recherche de participant·e·s et de facilitateur·ice·s potentiels

Les approches peuvent être les suivantes :

- Diffuser un appel à candidatures pour les participant·e·s et les facilitateur·ice·s.
- Demander au réseau professionnel de l'organisateur·ice de désigner des personnes qui pourraient bénéficier d'un programme de développement professionnel ou qui seraient de bons mentors ou personnes-ressources.
- Inviter à titre individuel des membres présélectionnés du réseau artistique de l'organisateur·ice à devenir participant·e· ou facilitateur·ice

Un processus de candidature devrait permettre aux organisateur·ice·s d'évaluer la disponibilité, d'anticiper les obstacles logistiques (tels que ceux liés aux déplacements et aux conflits de calendrier) et de jauger les motivations des participant·e·s et des facilitateur·ice·s potentiels. Il peut également s'agir d'une première étape utile pour les participant·e·s, dans la mesure où elle les oblige à présenter à d'autres leurs besoins, leurs envies et leurs objectifs spécifiques, même si ces derniers évolueront certainement avec le temps.

Approches de sélection des participant·e·s et des facilitateur·ice·s

Souvent, les organisateur·ice·s et leurs collaborateurs·trices agissent comme des décideurs unilatéraux en ce qui concerne la sélection finale des participant·e·s et des personnes en charge de la facilitation. Cependant, l'implication de l'une ou des deux parties dans le processus de décision, bien qu'elle prenne peut-être plus de temps, peut être un moyen de démocratiser le processus et de préparer les participant·e·s à l'événement. Cela permettrait notamment aux parties prenantes de s'approprier le projet.

Selon le projet de développement du mentorat de 2005 en Irlande, "les arrangements les plus satisfaisants semblent être ceux où la personne bénéficiant du programme d'accompagnement a un certain degré de participation dans la sélection de son mentor".

Formats and approaches

Format descendant ou ascendant, ou une fusion des deux ?

Un format descendant implique une relation plus traditionnelle entre l'organisateur·ice et les participant·e·s. L'organisateur·ice identifie (ce qu'il·elle perçoit comme étant) les besoins des travailleur·euse·s du spectacle vivant qui relèvent de sa compétence et conçoit un programme rigide et rigoureusement structuré, au préalable.

Un format ascendant vise davantage à vérifier les hypothèses de l'organisateur·ice en évaluant de manière explicite et répétée les besoins de développement professionnel des travailleur·euse·s du spectacle vivant en temps réel. Un certain niveau de flexibilité (notamment en ce qui concerne le contenu et le choix des facilitateur·ice·s) est intégrée à la structure du programme, ce qui permet une plus grande réactivité aux changements de conditions et aux nouvelles informations d'être intégrées ?.

Format individuel ou collectif, ou une combinaison des deux ?

Une approche individuelle se concentre sur les spécificités de chaque participant·e, en créant des interventions, des formats et des connexions adaptés à ses besoins uniques. Les relations entre les participant·e·s et les facilitateur·ice·s peuvent être de nature plus intense, avec des possibilités limitées d'échanges entre pairs.

L'approche collective met l'accent sur la création d'une dynamique de groupe et l'appartenance à un collectif de travail, qui sont des aspects essentiels de l'expérience de développement professionnel. Cette approche peut s'avérer difficile dans le cas d'une cohorte hétérogène, dans laquelle certains pourraient ressentir la nécessité de sublimer leurs besoins personnels au profit de la majorité des participant·e·s.

Nos recherches indiquent qu'un grand nombre de programmes de développement professionnel réussissent (ou obtiennent des résultats plus satisfaisants) quand ils intègrent un mélange des formats et des approches, aussi pour équilibrer une variété de besoins (qui peuvent être parfois contradictoires).

Temporalités

Un véritable développement professionnel ne se produit pas en l'espace de quelques jours ou de quelques semaines. Il prend du temps! Il semble nécessiter entre six mois et un an pour que les participant·e·s puissent éprouver une véritable montée en compétences et un approfondissement dans leurs réflexions.

Le projet de développement du mentorat de 2005 en Irlande a révélé que " neuf mois, parallèlement à l'année universitaire, était le choix préféré de la plupart des participant·e·s " et que, dans leur cas, " moins de six mois [n'était]

pas recommandé ¹³. En outre, les participant·e·s s'accordent à dire que "la période estivale n'est pas propice à ce type d'engagement intensif" et que "des périodes de répit entre les réunions"¹⁴ sont essentielles pour assimiler les nouvelles informations. Les programmes de développement professionnel qui se déroulent sur plus d'un an devront souvent faire face aux imprévus de la vie (tels qu'une grossesse, un congé parental ou un déménagement). Ceux-là pourraient compromettre la disponibilité et l'engagement des participant·e·s.

La participation à un programme de développement professionnel implique un arc expérientiel et il est important de reconnaître et de ritualiser les étapes du début, du milieu et de la fin, de préférence avec des événements en groupe, d'une journée et en personne.

*'Idéalement, les participant·e·s auraient préféré une journée complète afin de disposer de plus de temps informel pour faire le point, se rencontrer et mieux se connaître et peut-être collaborer.'*⁴

Le début: l'initiation

Un événement d'initiation est essentiel pour établir des liens entre les participant·e·s et les facilitateur·ice·s. C'est aussi l'occasion pour les organisateur·ice·s de donner le ton sur la façon dont ils/elles seront impliqué·es à l'avenir et dans quelle mesure.

L'accent doit être mis sur le fait d'apprendre à se connaître, de déterminer les attentes et de respecter la confidentialité en ce qui concerne les informations sensibles. Il est également recommandé d'aborder explicitement les relations de pouvoir, ainsi que les voies que les participant·e·s et les facilitateur·ice·s peuvent emprunter s'ils-elles se sentent mal à l'aise dans une situation donnée. Qu'il s'agisse d'un·e organisateur·ice, d'un·e facilitateur·ice ou d'un·e participant·e, il est attendu de chaque personne qu'elle se présente au groupe et qu'elle parle de ses motivations, de ses intentions et de l'objectif de son implication dans le programme.

Un événement d'initiation doit également offrir un moment distinct aux participant·e·s pour commencer à définir l'orientation qu'ils souhaitent donner à leur expérience dans le programme de développement professionnel. Il peut s'agir d'échanges en tête-à-tête avec les facilitateur·ice·s et/ou d'un temps réservé à l'expression par écrit des objectifs actuels, concrets mais aussi ambitieux.

Les organisateur·ice·s doivent penser aux documents qu'ils-elles souhaitent préparer et fournir lors d'un événement d'initiation. Ces documents pourraient inclure les éléments suivants :

- Des lignes directrices concernant les rôles et les responsabilités des participant·e·s et des facilitateur·ice·s ;

⁴ Ibid., 60.

- Une liste de réponses à certaines questions clés que pourraient se poser les participant·e·s et/ou les facilitateur·ice·s au cours du programme ;
- Un calendrier des principaux événements du programme ;
- Une liste avec les coordonnées et contacts de tou·te·s les participant·e·s et facilitateur·ice·s ;
- Un formulaire de retour sur expérience périodique (voir la section 8 sur la documentation et l'évaluation).

Le milieu: faire le point

À mi-parcours dans un programme de développement professionnel, il est fortement conseillé de prévoir un moment spécifique pour faire le point avec les participant·e·s et les facilitateur·ice·s. Toutes les parties prenantes sont-elles encore pleinement engagées dans le programme et capables de se réengager après chaque pause ? Y a-t-il eu des changements personnels ou professionnels significatifs susceptibles d'entraver ou d'altérer les résultats du programme ? Quelles composantes de ce qui reste du programme doivent être adaptées à l'évolution des circonstances individuelles et/ou macroéconomiques ? Chaque personne présente devrait avoir l'occasion, de manière formelle et informelle, d'échanger sur les aspects clés de son expérience jusqu'à présent.

LA FIN : Bien clôturer

Formaliser la fin d'un programme est essentiel pour que chacun puisse tourner la page et avoir une idée claire de la suite. C'est le moment pour les participant·e·s et les facilitateur·ice·s de réfléchir à ce qu'ils-elles ont appris et de le partager avec le groupe. Sans négliger une discussion sur ce qui aurait pu être mieux fait, c'est certainement le moment de célébrer les résultats positifs et les réussites, même s'ils semblent minimes.

En préparation de cette réunion de groupe, envisagez de demander aux participant·e·s (avec l'aide des facilitateur·ice·s) comment ils-elles envisagent de gérer de façon plus autonome leur développement professionnel à l'avenir. Les participant·e·s se sont-ils et elles sentis soutenu.e.s dans la réalisation (d'une partie) des objectifs qu'ils et elles s'étaient fixés au début du programme ?

Thématiques

Développement créatif

Bien que la majorité des thématiques ci-dessous abordent principalement les aspects économiques et organisationnels du travail dans le spectacle vivant, le développement créatif pourrait, et parfois devrait, être inclus dans un programme de développement professionnel. Un programme axé sur la créativité ne se concentre pas sur les compétences techniques, mais vise plutôt à aider les participant·e·s à formuler leurs idées artistiques, à développer des concepts, à expérimenter de nouveaux supports et de nouvelles formes, à interroger et à situer leur pratique dans des contextes spécifiques, et à clarifier la manière dont ils-elles souhaitent que leur travail évolue à l'avenir.

Développement économique et organisationnel

Voici une liste (non exhaustive) de thématiques potentielles en rapport avec le développement structurel des travailleur·euse·s du spectacle vivant dans un contexte international. Les thématiques peuvent être explorées de manière formelle dans le cadre d'ateliers, ou de manière plus informelle lors d'échanges individuels avec les facilitateur·ice·s.

- **Marketing, image de marque et communication** Comment un·e travailleur·e du spectacle vivant présente-il·elle ce qu'il·elle fait à un interlocuteur professionnel et à un plus large public ? Que signifie construire une marque en tant que travailleur·e du spectacle vivant ? Quels sont les meilleures stratégies et outils pour planifier, publier et évaluer les différents types de communication ? Dans quelle(s) langue(s) un·e travailleur·e du spectacle vivant devrait-il·elle communiquer et pourquoi ?
- **Opportunités de mise en réseau** A quels types d'organisations formellement structurées un·e travailleur·e du spectacle vivant peut-il·elle s'adresser afin d'étendre son réseau international ? Comment un·e travailleur·e du spectacle vivant peut-il·elle identifier d'autres types d'opportunités pour entrer en contact avec des professionnel·le·s d'autres pays ?
- **Stratégies d'exportation** Quels sont les avantages de participer à une foire, à une vente ou à un salon international ? Quelle approche développer pour trouver des partenaires dans d'autres pays lorsqu'on construit une tournée ?
- **(Re)structuration interne** Pour les travailleur·e·s du spectacle vivant qui se constituent en compagnie, en collectif ou en groupe : quelles compétences spécifiques doivent être développées afin d'opérer à un niveau international ? Les rôles actuels devraient-ils être modifiés ou des personnes supplémentaires devraient-elles être recrutées pour prendre en charge le travail nécessaire à l'élargissement de la portée des activités à un niveau international ?
- **Projets de collaboration** Quels sont les avantages et les obstacles potentiels à une coopération à moyen et long terme avec des organisations situées en dehors de son pays d'activité ? Comment un·e travailleur·e du spectacle vivant peut-il initier ou participer pour la première fois à un projet financé par l'Union européenne ?
- **Conditions de travail et aspects juridiques** Quelles sont les principales réglementations juridiques à connaître dans d'autres pays ? Dans quelle mesure une compréhension des différences de statut et des conditions de travail des travailleur·e·s artistiques dans d'autres pays, influence-t-elle son approche de l'international ? Quelles sont les ressources disponibles pour une personne confrontée à une situation d'abus de pouvoir ou de harcèlement (sexuel) lorsqu'elle travaille à l'étranger ?

Point de discussion:

Les questions éthiques peuvent être à la fois une thématique et un prisme, un point de départ à partir duquel toutes les autres thématiques peuvent être étudiées.

Quelles autres questions pourriez-vous ajouter ici, sous cette rubrique ? Comment l'adoption de ces questions en tant que prisme influencerait-elle le contenu de votre programme de développement professionnel ?

- **Questions éthiques** Comment les travailleur·e·s du spectacle vivant peuvent-ils-elles prendre en considération les impacts environnementaux des voyages internationaux ? Pourquoi les travailleur·e·s du spectacle vivant installé.e.s dans les pays riches devraient-ils se préoccuper de la justice économique et de la mobilité ? Comment prendre en considération les dynamiques de pouvoir géopolitiques existantes lorsqu'on envisage de se développer à l'international ?

Aller plus loin:

Le rapport 2022 Shift Culture #MeToo in the Arts : From Call-Outs to Structural Change fournit aux organisations du réseau des recommandations fondées sur de la recherche pour lutter contre le harcèlement sexuel et les abus de pouvoir dans le secteur culturel européen.

Entre espaces réels et espaces virtuels

Comme dans de nombreux secteurs d'activité, la crise sanitaire du coronavirus a (pour des résultats plus ou moins positifs) incité les professionnel·e·s des secteurs des arts et de la culture à expérimenter l'utilisation d'outils numériques, au moment où les rassemblements en présentiel présentaient un risque important pour la santé publique. Grâce aux espaces virtuels, les travailleur·e·s du spectacle vivant réinventent le réseautage, la collaboration, la création et la production d'événements à un moment où la mobilité transfrontalière est devenue insurmontable.

Tisser des liens par le biais des outils numériques est un excellent moyen d'accroître l'accessibilité des programmes et de réduire les coûts et l'impact environnemental. Si et quand vous choisissez de vous en servir, il convient de se demander comment vous allez également proposer aux participant·e·s un espace pour réfléchir à l'occupation des espaces virtuels dans un contexte international et interroger les significations et les présomptions (souvent cachées) qui accompagnent leurs usages.

Comme vous l'avez peut-être expérimenté, les espaces virtuels seuls peinent à reproduire l'intimité et la spontanéité des rencontres en personne, et ils ne peuvent pas non plus remplacer la compréhension du contexte qui accompagne les voyages " traditionnels ". Selon le conseil des arts d'Australie, " [l]es

personnes bénéficiant d'un programme d'accompagnement dans le domaine des arts estiment en grande majorité que le mentorat fonctionne mieux s'il est en face à face "et le Mentoring Development Project en Irlande a constaté que " les réunions en face à face étaient de loin la forme de contact la plus efficace entre les accompagnant·e·s et les accompagné·e·s".

Si et quand les participant·e·s et les facilitateur·ice·s effectuent des déplacements régionaux, nationaux et/ou internationaux, il s'agit de prendre en considération les ressources logistiques, administratives et financières mises à leur disposition. Il s'agit d'une préoccupation particulièrement importante pour les travailleur·euse·s indépendant·e·s. Est-ce que des aménagements seront prévus pour les modes de déplacement (souvent plus lents et, parfois, plus coûteux) qui réduisent les émissions contribuant au réchauffement climatique ?

Accessibilité, inclusion et diversité

Accroître l'accès aux programmes de développement professionnel pour les travailleur·e·s du spectacle vivant issus d'une grande variété de milieux, d'origines et de niveaux d'accessibilité est un moyen important d'assurer et de consolider la diversité du secteur dans son ensemble.

Comment prévoyez-vous d'inclure des travailleur·e·s du spectacle vivant dont les pratiques esthétiques, les façons de travailler, et la vision du monde (de l'art) sont influencées par des expériences personnelles de racisme, de xénophobie, d'homophobie, de transphobie, de sexisme, de validisme, d'âgisme et/ou de discrimination en raison de leur classe sociale, de leur religion ou du fait d'être parents ? Comment allez-vous assurer une parité dans l'accès à vos activités artistiques et ses résultats pour les participant·e·s qui s'identifient comme appartenant à des communautés opprimées ou à des identités marginalisées ? Comment allez-vous accueillir les participant·e·s et les facilitateur·ice·s qui sont malvoyant·es ou aveugles ? Qui sont sourd·e·s ou malentendant·e·s ? Qui utilisent un fauteuil roulant ? Qui ne parlent pas anglais ? Qui sont neurodivergent·e·s ?

Aller plus loin:

Le rapport 2021 Time to Act report for Europe Beyond Access pour Europe Beyond Access cite une variété de guides, publiés au cours de la dernière décennie, qui offrent des informations pratiques sur la manière dont on peut accroître l'accessibilité et l'inclusion, en particulier pour les artistes en situation de handicap.

Le site web du projet européen Shift Culture comporte également une liste de ressources qui fournissent des lignes directrices pour améliorer l'inclusion et l'accessibilité dans le secteur des arts.

Documentation et évaluation

Compte tenu de sa nature non linéaire, l'évaluation de l'évolution personnelle et professionnelle dans le cadre d'un programme formel exige de prévoir et de planifier en amont. Elle nécessite (une fois de plus !) de la clarté de la part de l'organisateur·ice : que cherchez-vous à savoir et comment allez-vous recueillir et traiter les informations que vous recherchez ?

L'objectif de la documentation est de rassembler des données quantitatives et qualitatives qui permettent aux organisateur·ice·s - ainsi qu'aux facilitateur·ice·s et aux participant·e·s, dans une certaine mesure - d'évaluer si et comment ils·elles ont atteint certains objectifs (ou, peut-être, où et pourquoi ils·elles ont échoué).

Solliciter le retour d'expériences des participant·e·s et des facilitateur·ice·s doit être considéré comme faisant partie intégrante d'un programme de développement professionnel, à toutes les étapes du processus. Le projet de développement du mentorat en Irlande, par exemple, a fourni un formulaire de feedback périodique (une simple feuille d'évaluation A4) à tous·tes les participant·e·s et facilitateur·ice·s lors de l'événement d'initiation de leur programme, avec des questions à choix multiples et des questions ouvertes, que chacun·e devait remplir et renvoyer à l'organisateur·ice après chaque réunion d'étape du programme.

D'autres possibilités de collecte d'informations tout au long de la chronologie de votre programme existent :

- individual entry, mid-term and exit interviews with some or all of the participants and/or facilitators
- group evaluation sessions that emphasise collective discussion
- participant workbooks (regularly filled out) that focus on the process of participants' professional development
- facilitator records with their planning and notes.

Quelles que soient les méthodes que vous choisissiez, il est essentiel de fournir des directives et un cadre clairs pour la collecte et l'enregistrement des informations.

Il est également important de garder à l'esprit que la documentation aux fins de l'évaluation n'est pas la même chose que la communication, qui relève de la responsabilité exclusive de l'organisateur·trice. Les participant·e·s et les facilitateur·ice·s doivent avoir la certitude que les organisateur·ice·s n'utiliseront les informations privées et/ou confidentielles qu'à des fins internes. Si et quand les informations recueillies auprès des participant·e·s et des facilitateur·ice·s sont utilisées pour une diffusion publique, il est essentiel de recevoir le consentement préalable et explicite des personnes concernées.

En outre, nous vous suggérons d'envisager l'utilisation d'outils numériques produits et gérés par des entreprises ayant démontré leur engagement en matière de confidentialité et de protection des données. Cela peut impliquer d'allouer une partie de votre temps et de votre budget à la sécurité des données

en explorant des alternatives aux plateformes et produits appartenant à Google et Facebook.

Enfin, en réfléchissant à l'évaluation, il est important de se rappeler que les résultats du développement professionnel ont le potentiel d'aller largement au-delà de la durée du programme lui-même. Prévoyez-vous de contacter les participant·e·s et / ou les facilitateur·ice·s pour un feedback supplémentaire six mois/un an/deux ans après la fin officielle du programme ? Comment pensez-vous que les informations recueillies enrichiront votre évaluation et influenceront les mesures que vous prendrez à l'avenir ?

*'Les responsables du programme de mentorat témoignent d'une résistance de la part de certain·e·s bénéficiaires du mentorat pour donner un retour public sur un processus que beaucoup avaient vécu comme privé et confidentiel.'*⁵

Aller plus loin:

Le manuel 2017 de l'IETM intitulé "Comment évaluer votre organisation artistique²²" est un guide accessible sur l'évaluation des projets culturels.

La boîte à outils 2018 d'On the Move, The Evaluation Journey², fournit des conseils pratiques pour développer des approches qui vont au-delà des cadres économiques en nous focalisant plus sur la valeur de ce que l'on crée.

Le groupe de travail du Réseau européen des centres culturels sur la numérisation éthique²⁴ travaille sur la définition d'une approche éthique, inclusive et transparente vis-à-vis des outils numériques pour les opérateurs·trices culturel·le·s.

Et l'argent ?

Bien que la création et la gestion d'un budget soient une pierre angulaire des projets professionnels dans le spectacle vivant, parler ouvertement d'argent reste un tabou pour de nombreux travailleur·euse·s culturels. Dans un contexte de difficultés financières et de précarité économique pour un nombre croissant des travailleur·euse·s de l'art, la question de la rémunération de son temps doit être examinée avec soin, notamment en tenant compte de la situation et de la stabilité de l'emploi de chaque individu.

Pour les facilitateur·ice·s, la rémunération doit tenir compte des déplacements, de la présence à divers événements et réunions, et de la préparation, ainsi que du temps consacré à la documentation et à l'évaluation. La question de la rémunération en ce qui concerne les participant·e·s est peut-être plus complexe,

5. Ann DeVlieg and Judith Staines, Fertile Ground: an evaluation of keđja 2012-2015 (Copenhagen: keđja, 2015), 66.

et les réponses à cette question varient selon les contextes. Nous aimerions suggérer que les travailleur·euse·s indépendants du spectacle vivant qui ne bénéficient que de peu ou pas de soutien structurel pour leurs activités soient également indemnisé·e·s pour leur investissement dans le programme, au même titre que les facilitateur·ice·s.

Néanmoins, certains modèles économiques de programmes de développement professionnel demandent une contribution financière aux participants·e·, bien que cela limite effectivement l'accès qu'à ceux·celles qui ont les moyens de payer.

Au-delà du financement public ou du soutien privé (aux niveaux local, national ou extra-national), la collaboration et la mise en commun des ressources entre les organisations ayant des objectifs similaires en matière de développement professionnel international des travailleur·e·s du spectacle vivant dans leurs régions est souvent un moyen efficace de partager les coûts et d'amplifier les résultats et les opportunités potentiels.

*'Une personne bénéficiaire d'un programme de mentorat a avoué que le projet avait demandé beaucoup de travail et qu'elle aurait apprécié une indemnisation financière.'*⁶

Aller plus loin:

Le site web de On the Move propose des informations actualisées sur le financement de la mobilité internationale des travailleur·euse·s artistiques.

6. Ibid.

Learning
TRAJECTORIES
advancing european performing
arts mentoring programmes

trajectories.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.