

Note d'orientation

Stéphane Simonin

17 janvier 2003

J'ai choisi de travailler dans le domaine des arts de la rue et des arts du cirque par goût et par conviction.

Chargé de mission à HorsLesMurs depuis presque quatre ans, j'ai occupé auparavant différentes fonctions au sein de structures culturelles liées au spectacle vivant (directeur adjoint, administrateur de théâtre et de compagnie). Cette expérience professionnelle a confirmé mon intérêt et mon désir de travailler sur une problématique nationale en faveur de la reconnaissance et du développement de ces formes artistiques. HorsLesMurs représente à ce titre un formidable outil dont je mesure à leur juste valeur les possibilités d'action et le rôle qu'il pourrait jouer à l'avenir.

Le projet que je propose aujourd'hui pour assurer la direction de HorsLesMurs s'appuie sur ma connaissance précise de ces deux secteurs artistiques tant au niveau de leurs enjeux nationaux de développement que de leurs pratiques de production et de diffusion. Il s'appuie également sur ma connaissance du fonctionnement interne de l'association : il a été élaboré dans un souci à la fois de pragmatisme et d'ouverture.

Je souhaite assurer une continuité dans les missions et les activités de l'association et fixer de nouvelles orientations qui permettront à HorsLesMurs de franchir une nouvelle étape dans une dynamique de croissance et d'amplification de ses mandats. Je veux faire de HorsLesMurs un espace de rencontres et de dialogue, un lieu ouvert susceptible de favoriser de multiples partenariats à dimension nationale et internationale... Je connais les principaux acteurs de la profession, les équipes historiques des arts de la rue et des arts du cirque comme les équipes plus jeunes. Je crois à la possibilité aujourd'hui de fédérer l'ensemble de ces acteurs professionnels dans l'intérêt même de formes artistiques qui restent, en dépit de nombreuses réussites, fragiles.

Je désire impulser un nouvel élan, fonder ce projet, à la fois de vie et de culture, sur un autre mode de management et sur la création de nouvelles relations de travail avec les partenaires actuels et futurs de HorsLesMurs. J'ai l'intime conviction que mon profil de gestionnaire, mon image dans la profession et le projet que je souhaite développer correspondent aux besoins de HorsLesMurs à ce moment précis de son évolution.

INTRODUCTION

En dix ans d'existence, HorsLesMurs a joué un rôle déterminant pour accompagner l'évolution du paysage des arts de la rue et des arts du cirque en France. L'association, sous la direction de Jean-Luc Baillet, a mené de nombreux projets pour favoriser la reconnaissance artistique et institutionnelle de ces arts et faire de HorsLesMurs un acteur incontournable de ces secteurs.

HorsLesMurs doit aujourd'hui renforcer certaines de ses missions et se donner de nouvelles orientations adaptées au contexte actuel.

Mon projet, que je souhaite développer dans un cadre international, repose sur deux priorités :

- faire de HorsLesMurs un outil pratique reconnu de structuration et de qualification au service de la profession ;
- mettre en réseau les différents acteurs de ces secteurs pour favoriser la connaissance, les échanges et la réflexion sur ces champs artistiques.

Ces orientations nécessitent de développer certaines des activités actuelles, d'en créer de nouvelles et d'accroître le rayonnement de HorsLesMurs auprès de nouveaux publics en France et au-delà des frontières.

I) MISSIONS ET PERSPECTIVES

Créé il y a dix ans pour être le centre de ressources et de développement des arts de la rue, HorsLesMurs s'est vu confier en 1996 une mission équivalente pour le secteur des arts du cirque. Cette réunion historique de ces deux secteurs artistiques dits "émergents" apparaît pour certains comme incongrue et quelque peu artificielle.

Pourtant, le fonctionnement quotidien du centre de ressources démontre la pertinence et la cohérence de ce regroupement. Si les arts de la rue et les arts du cirque se sont forgé une identité propre après un début d'histoire commune, ils restent extrêmement mêlés aujourd'hui. Nombre d'équipes répertoriées à HorsLesMurs réfutent même la distinction entre ces deux disciplines, considérées le plus souvent à l'étranger comme une seule et même tendance artistique. Leurs modes de création et de représentation diffèrent, mais les passerelles sont nombreuses entre les artistes, les réseaux de diffusion ou les questionnements qui se posent à ces formes artistiques en devenir. Je propose de faire évoluer les activités de l'association tout en confirmant la pertinence d'un centre de ressources commun aux arts de la rue et aux arts du cirque.

La question de leur regroupement au sein d'un vaste ensemble qui réunirait les différents arts du spectacle vivant me paraît une ambition légitime à long terme. Elle m'apparaît pour le moment prématurée au vu des difficultés encore rencontrées par ces disciplines artistiques pour s'inscrire dans le paysage culturel et bénéficier de la même reconnaissance auprès des décideurs culturels, des médias et du monde universitaire. Je pense que les arts de la rue et les arts du cirque ont besoin d'un centre de ressources indépendant, à leur dimension, réactif, répondant à leurs préoccupations et à leurs attentes.

Le champ d'action de l'association tel qu'il est défini dans ses statuts est très vaste. Depuis dix ans, de nombreux projets ont été développés pour couvrir l'ensemble des questions et des problématiques qui se posaient à ces secteurs. Cette présence était d'autant plus nécessaire que peu d'institutions étaient en mesure de traiter les questions spécifiques à ce milieu. La diversité de ces activités a contribué à la reconnaissance institutionnelle de HorsLesMurs comme un des acteurs incontournables du milieu culturel. Aujourd'hui, le contexte est différent : HorsLesMurs existe bel et bien, et la reconnaissance artistique des arts de la rue et des arts du cirque a progressé, ainsi que la professionnalisation et la structuration des secteurs.

Pour répondre aux nouveaux enjeux et besoins de la profession, HorsLesMurs doit se donner de nouvelles orientations. Au-delà de la question de la reconnaissance, une des clés du développement des arts de la rue et des arts du cirque réside aujourd'hui dans leur capacité à franchir une nouvelle étape de leur professionnalisation, et cela dans tous les domaines, artistique, technique, administratif... Il s'agit là d'une des missions fondamentales de HorsLesMurs qui, par sa capacité à être réactif, doit être en mesure de répondre concrètement aux attentes des professionnels et de proposer des services adaptés à ces nouveaux besoins.

Dans le même temps, HorsLesMurs doit s'employer à une action de mise en réseau de l'ensemble des acteurs de ces disciplines artistiques tant sur le plan national que sur le plan international. Si pendant longtemps HorsLesMurs a été la seule structure référente pour le développement des arts de la rue et les arts du cirque, aujourd'hui elle peut et elle doit s'appuyer sur d'autres "lieux ressources" qui ont acquis une compétence au niveau local : lieux de fabrication des arts de la rue, pôles cirque, organismes professionnels, agences culturelles des collectivités locales... HorsLesMurs doit fédérer, s'ouvrir et travailler en partenariat avec les principaux acteurs du paysage actuel des arts de la rue et des arts du cirque.

Mon projet repose sur des relations partenariales renforcées avec la profession. HorsLesMurs doit associer systématiquement en amont les professionnels au moment de la conception des projets et travailler le plus possible en partenariat avec eux. Je sais de par mon travail quotidien que les professionnels sont aujourd'hui demandeurs de telles relations partenariales avec leur centre de ressources.

Voici les perspectives que je propose pour HorsLesMurs :

- pérenniser l'outil centre de ressources, tout en faisant évoluer ses activités ;
- capitaliser l'acquis : développer et valoriser certains services existants auprès d'autres publics ;
- renforcer les missions de conseil et d'information ;
- privilégier l'information "vivante" au-delà du simple archivage ;
- améliorer la professionnalisation et la qualification des professionnels de ces secteurs en engageant HorsLesMurs sur le terrain de la formation ;
- faire de HorsLesMurs un véritable lieu d'échanges, de débat et de réflexion pour ces secteurs ;
- accroître les activités et la dimension internationales de HorsLesMurs.

II UN POSITIONNEMENT INTERNATIONAL

Mon projet vise à donner une forte dimension internationale à HorsLesMurs, en renforçant ses partenariats, ses activités et son rayonnement à l'étranger.

Dans le cadre du montage puis de la gestion partenariale des projets européens de HorsLesMurs, j'ai pu mesurer l'évolution récente de la situation des arts de la rue et des arts du cirque dans de nombreux pays. Ces disciplines artistiques font l'objet aujourd'hui d'un important développement, notamment en Europe et en Amérique du Nord. Elles sont en voie de reconnaissance institutionnelle dans plusieurs pays : Belgique, Canada, Royaume-Uni, Espagne, Pays-Bas, pays scandinaves...

Les arts de la rue ont en commun avec les arts du cirque de se jouer des frontières. La large diffusion à l'étranger de certaines compagnies démontre l'intérêt et le potentiel que représente l'international pour ces disciplines artistiques. Les compagnies françaises jouissent dans ce domaine d'une réputation d'excellence, à la pointe de la création et de l'invention de nouvelles formes. Cette position d'exception, qui profite pour le moment à un nombre limité d'équipes artistiques, doit à mon sens être développée et accompagnée par HorsLesMurs, en partenariat notamment avec l'AFAA, les institutions européennes et les collectivités locales.

Dans cette perspective, HorsLesMurs possède deux atouts majeurs.

Grâce à son expérience dans le contexte français, HorsLesMurs peut jouer un rôle fédérateur et devenir une tête de réseau dans le domaine de l'accompagnement, de la structuration et de l'organisation de la ressource pour les arts de la rue et les arts du cirque au niveau international. On remarque en effet que ces problématiques, qui sont au centre des préoccupations des professionnels dans de nombreux pays, se posent aujourd'hui dans les mêmes termes qu'en France il y a quelques années. HorsLesMurs apparaît ainsi pour ces pays comme la structure la plus légitime pour porter au niveau international une coopération dans le domaine de l'information et de la ressource.

Par ailleurs, cette vocation internationale peut s'appuyer sur une expérience et un acquis au niveau européen. Les partenariats que j'ai développés avec plusieurs pays européens dans le cadre du programme Connect ont démontré l'intérêt et les enjeux de travailler ensemble sur ces questions. Encouragé par ce succès, HorsLesMurs a présenté, avec seize partenaires, une candidature au programme Culture 2000 sous forme d'un accord de coopération pluriannuel pour la période 2003-2006 (budget : 950 000 € dont 564 000 € de subvention européenne). Quelqu'ait été la réponse de la Commission européenne, ces partenaires souhaitent coopérer avec HorsLesMurs à la constitution de ce réseau, qui va modifier profondément le champ d'action et le fonctionnement de l'association. Dans ce contexte, le site internet a vocation à monter en puissance et à devenir un élément majeur de la visibilité nationale et internationale de l'association.

Je propose donc de positionner clairement HorsLesMurs au niveau international en tant que coordinateur d'un réseau pérenne qui partage, structure et diffuse la ressource entre les différents pays et qui poursuivra cinq objectifs majeurs :

- accompagner la reconnaissance des arts de la rue et des arts du cirque au niveau international et non plus seulement au niveau national ;

- développer l'étude et la réflexion sur ces secteurs à l'échelle internationale par l'organisation de rencontres, séminaires, colloques et l'édition de publications...
- collecter, mutualiser et diffuser les informations disponibles sur les arts de la rue et les arts du cirque au niveau international (accès permanent, rapide et gratuit sur un site internet en trois langues) ;
- développer les échanges artistiques entre les compagnies françaises et étrangères et mettre en relation les coproducteurs des différents pays avec les artistes afin d'améliorer les conditions de la création ;
- favoriser la circulation des artistes et des spectacles, en particulier en améliorant les conditions des tournées internationales et la connaissance des questions administratives, juridiques et fiscales dans les différents pays.

III UN LIEU D'INFORMATION, DE CONSEIL ET DE PERFECTIONNEMENT

Un autre axe fort de mon projet consiste à faire de HorsLesMurs un outil de structuration et de qualification au service de la profession.

HorsLesMurs assure le recensement et la mise à jour de l'ensemble des contacts, des activités et de l'actualité des professionnels. Il diffuse régulièrement ces informations par le biais de ses publications, *Le Goliath* et *Le Bulletin* et, depuis quelques mois, de son site internet. Parallèlement, au travers de l'activité de plusieurs de ses salariés, HorsLesMurs apporte quotidiennement un conseil personnalisé pour tous types de professionnels : équipes artistiques confirmées ou émergentes, programmateurs spécialisés ou généralistes – français ou étrangers –, journalistes, chercheurs, etc.

Alors qu'ils correspondent à l'une des missions fondamentales d'un centre de ressources, ces services quotidiens rendus par l'association sont mal connus. Je souhaite les valoriser et les développer afin qu'ils touchent l'ensemble des professionnels concernés et qu'ils profitent à de nouveaux publics. Cela implique un important travail de communication pour mieux les faire connaître et également la mise en place de nouveaux services, répondant mieux aux besoins des professionnels.

1) La diffusion de l'information

La gestion et la transmission de l'information doivent s'adapter au foisonnement de ces secteurs artistiques, particulièrement vivants et évolutifs.

Le travail de collecte et de diffusion de l'information a profondément évolué ces dernières années à HorsLesMurs : plus de contacts recensés (en France et à l'étranger) et donc plus de saisie et de dossiers à traiter sans compter l'élargissement aux informations d'actualité. De plus en plus, l'activité du centre de documentation est tournée vers l'alimentation du site internet et son enrichissement, ce qui s'ajoute au travail de mémoire et d'archivage.

Une des questions qui se posent aujourd'hui est de savoir si ce travail de conservation de la mémoire "papier" doit toujours être assuré par l'association. Le contexte a changé depuis la création de HorsLesMurs, et d'autres lieux de ressources sont constitués ou se constituent en région. Je compte participer à la création d'un réseau

de centres de ressources et de documentation sur les arts de la rue et les arts du cirque, qui travaille en synergie et en complémentarité avec la ressource collectée au niveau national. Cette idée a déjà fait l'objet de réunions avec la Fédération des arts de la rue. Portés par des structures de création ou de diffusion, ces lieux pourraient apporter un soutien et un conseil de proximité aux professionnels, tout d'abord dans les régions où les arts de la rue et les arts du cirque connaissent un fort développement (PACA, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, Nord-Pas-de-Calais...).

La base de données

L'atout actuel de HorsLesMurs réside dans sa base de données documentaire, outil vivant constitué des informations du *Goliath* et du *Bulletin* actualisées en continu. Depuis 2002, la base dans sa nouvelle version est plus complète et plus adaptée aux réalités de la profession et permet de mieux répondre à la fonction d'information de HorsLesMurs. Elle rend possible des croisements complexes pour obtenir des données précises sur ces secteurs. Grâce à un outil technique perfectionné, une grande partie des informations de la base est d'ores et déjà accessible en ligne.

Le potentiel de cette base de données est actuellement sous-exploité. Afin d'améliorer au maximum l'accessibilité de l'information, je compte l'optimiser en développant les applications suivantes :

- diffusion de données statistiques sur les secteurs ;
- enrichissement des informations diffusées sur le site, *Le Goliath* ou *Le Bulletin* (par exemple sur les spectacles) ;
- création d'une *newsletter* périodique à partir des informations d'actualité (*Le Bulletin* en ligne) ;
- proposition de nouveaux services aux professionnels (fichiers personnalisés mis à jour, étiquettes, actualisation électronique des versions papier).

Le Goliath et Le Bulletin

Le développement des potentialités multimédia pose la question du futur des éditions papier : s'il est trop tôt pour supprimer les versions papier du *Goliath* et du *Bulletin*, on peut envisager des aménagements et il faut y réfléchir en concertation avec la profession.

La publication actuelle du *Goliath* est attendue par le milieu professionnel, et il est certainement prématuré d'en envisager la fin. Cependant, on peut en parallèle, proposer des versions CD-Rom avec mise à jour annuelle. Je pense également que le contenu de cette publication doit légèrement évoluer pour donner une approche plus qualitative des secteurs et s'enrichir de nouvelles informations sur les spectacles notamment.

Le Bulletin trimestriel d'information de HorsLesMurs a trouvé son lectorat et prouvé son utilité pratique pour la profession. Je souhaite qu'il dépasse le niveau de la stricte information et renforce son contenu rédactionnel : articles de fond, paroles d'artistes, présentations des nouvelles créations et projets de production... Son enrichissement doit se penser, d'une part en fonction de l'existence de sa version en ligne, d'autre part en fonction de l'évolution des revues et des conditions budgétaires de réalisation.

Puisqu'il est saisi sur une base de données, *Le Bulletin* peut désormais être complété par une liste de diffusion envoyée par e-mail à l'ensemble de la profession (aujourd'hui plus de 4 000 contacts e-mail recensés...). Grâce aux moyens techniques dont dispose HorsLesMurs, cette *newsletter* pourra être trilingue et personnalisée (sélection du type d'informations à recevoir).

2) Le conseil

Lors de mon activité de conseil aux professionnels, je me suis rendu compte de la fragilité dans laquelle se trouvaient encore ces secteurs, notamment pour accéder à l'information et s'insérer dans les dispositifs institutionnels.

J'ai reçu plus de 700 équipes différentes en entretiens individuels, des plus confirmées aux plus jeunes et couvrant tous les types d'activités : compagnies et artistes individuels, lieux de création, lieux de diffusion permanents ou occasionnels, lieux de résidence, festivals, écoles de cirque, porteurs de projets de formation... Quelquesoit le niveau de connaissance de l'environnement de ces équipes, celles-ci doivent pouvoir trouver à HorsLesMurs un accompagnement qui les guide dans leur développement et la conduite de leurs projets.

De même, les réunions régionales d'information et de conseil ont démontré leur utilité. Depuis leur mise en place il y a trois ans, elles ont attiré plus de mille professionnels des secteurs (institutions, scènes nationales, lieux de diffusion ou de résidence, services culturels des collectivités locales, compagnies...). Elles permettent de faire remonter les besoins et les attentes du terrain, non seulement pour inspirer et adapter les activités de HorsLesMurs, mais aussi pour fournir au ministère de la Culture une vision pertinente et pratique des préoccupations des professionnels et des enjeux des secteurs.

Cette fonction de conseil doit être développée et renforcée. Elle répond à un besoin particulièrement important dans ces secteurs et participe à l'identification de HorsLesMurs comme un outil au service de la profession. Cette mission doit être étendue à de nouveaux publics, comme les professionnels français et étrangers des autres secteurs artistiques ainsi que les collectivités locales (services culturels de ville, agences culturelles des conseils généraux et régionaux...).

Je propose également de développer la conception et la publication de documents tant sur les questions administratives, juridiques et fiscales que sur la problématique de montage de projet. Ces dossiers, fiches pratiques, guides ou mémentos ainsi constitués permettent de répondre aux besoins d'information général et aux questions récurrentes. Par la suite, leur diffusion papier et multimédia libèrera du temps en interne pour approfondir le travail de conseil auprès de certaines équipes. Je souhaite en effet que HorsLesMurs renforce son travail actuel d'accompagnement et de suivi dans la durée de quelques projets et équipes repérés.

La synergie avec les autres centres de ressources du spectacle vivant (CND, CNT, IIM, IRMA, RCE) dans le domaine du conseil me paraît évidente. La collaboration engagée doit être développée pour mener des actions plus ambitieuses et plus visibles sur l'ensemble du spectacle vivant : réunions nationales d'information, rapprochement des services de conseil, complémentarité des sites internet, publications communes...

3) La formation

Après la réflexion, l'information et le conseil, la formation est une mission logique et naturelle de HorsLesMurs aujourd'hui pour accompagner la professionnalisation et le perfectionnement des secteurs.

HorsLesMurs est un lieu idéal d'observation des pratiques des arts de la rue et des arts du cirque, de leurs évolutions et de leurs besoins. A ce titre, l'association doit jouer à mon sens un rôle important dans l'évaluation des besoins en formation de cette profession et la mise en place de programmes adaptés et évolutifs.

L'association ne doit pas devenir un organisme de formation aux métiers du spectacle vivant, mais apporter les compléments qui n'existent pas aujourd'hui dans l'offre de formation, afin que les spécificités de ces secteurs soient prises en compte.

La professionnalisation représente pour ces secteurs un enjeu majeur pour améliorer leurs pratiques et assurer le développement et la pérennité de ces formes artistiques. Elle passe aujourd'hui par la conception de stages et de séminaires destinés à améliorer les conditions de création et de diffusion des spectacles, et à développer la connaissance de ces secteurs, notamment auprès des élus locaux et des médiateurs culturels. Je propose donc que HorsLesMurs soit identifié comme organisme de formation et définisse chaque année, en concertation avec la DMDTS et la profession, un programme de formation continue composé de plusieurs modules et séminaires (au rythme de un par trimestre pour commencer).

A titre d'exemple, les axes de formation suivants peuvent être envisagés :

- séminaires en direction des élus et des personnels administratifs des collectivités locales sur la conception, la programmation et l'organisation d'un événement en espace public (développement du partenariat amorcé avec la FNCC) ;
- stages de formation des personnels administratifs et techniques des compagnies et des lieux de diffusion sur le montage et la diffusion d'une production, les problématiques techniques spécifiques aux secteurs (développement du partenariat amorcé avec l'Agécif) ;
- séminaires de réflexion en direction des auteurs, des journalistes et des universitaires sur l'analyse critique des nouvelles formes artistiques, leurs références historiques, esthétiques et politiques.

En matière de formation artistique, HorsLesMurs n'a pas vocation à être un opérateur direct. En partenariat avec la FAIAR et les lieux de formation artistique, il doit être un lieu de soutien, d'accompagnement et de conseil afin de contribuer à développer la diversité de l'offre et de participer à l'amélioration de la qualité artistique des créations.

IV UN LIEU D'ÉCHANGES ET DE RÉFLEXION SUR LES NOUVELLES FORMES ARTISTIQUES

En parallèle, HorsLesMurs doit contribuer à la connaissance, l'analyse et la réflexion sur les nouvelles formes artistiques.

Ces formes, nouvelles parce qu'elles sont au croisement de nombreuses disciplines et parce qu'elles sont en situation de recherche permanente, ont un réel besoin de regards extérieurs qui observent leurs propositions et leurs évolutions artistiques afin de définir et de formuler leurs enjeux et problématiques. Mais ce travail d'analyse et de conceptualisation doit également se construire avec les artistes et les professionnels eux-mêmes et leur permettre de s'approprier la réflexion et le discours sur leurs pratiques. En ce sens, je considère HorsLesMurs comme ce lieu d'échanges, de discussion et de rencontres qui crée les conditions d'élaboration de cette pensée.

Au titre des moyens, la richesse de la ressource documentaire associée à l'outil informatique actuel rend désormais possible un véritable travail de recherche et la mise à jour d'informations objectives (données artistiques, économiques) qui manquent particulièrement à ces secteurs.

L'organisation de la réflexion et sa restitution s'articulent dans mon projet autour de trois mesures principales : la création d'un comité d'orientation et de réflexion, l'organisation de rencontres professionnelles ciblées et une évolution de la politique éditoriale concernant les revues.

1) Un comité d'orientation et de réflexion

Je propose de rassembler au sein de ce comités des artistes des arts de la rue et des arts du cirque, des professionnels des secteurs, des intellectuels, des scientifiques, des chercheurs, des artistes d'autres disciplines... Cette instance pérenne (dont la composition serait renouvelée régulièrement) pourrait s'organiser en sous-groupes thématiques.

Je souhaite confier à cette instance un double rôle :

- Ce "comité scientifique" sera tout d'abord un espace d'étude, de dialogue et de réflexion sur l'ensemble des problématiques de ces formes artistiques. Son champ d'analyse couvrira toutes les disciplines artistiques : cirque traditionnel, nouvelles formes circassiennes, arts de la rue, et plus généralement les formes artistiques émergentes ou atypiques. Il traitera des questions qui se posent à ces nouvelles formes, notamment en termes esthétiques, de mode de production, de rapport à la population. Les travaux de ce comité seront publiés par HorsLesMurs à travers ses différents supports.
- Sous une forme réduite, ce comité exercera également un rôle de réflexion et d'orientation sur les activités "intellectuelles" de HorsLesMurs : choix et définition des études à mener, réflexion sur l'orientation des revues, détermination des thèmes et du contenu des rencontres professionnelles, etc. Force de proposition et d'évaluation, ce comité réduit se réunira régulièrement et déterminera avec le directeur et l'équipe le programme d'activité et les orientations à donner à la structure, soumis ensuite à la validation du conseil d'administration. La présence de membres de la profession dans cette instance sera également un moyen pour celle-ci

de s'impliquer davantage dans la définition et l'évaluation des activités de son centre de ressources.

2) Les rencontres professionnelles

Les rencontres doivent permettre d'ouvrir la réflexion sur de nouvelles problématiques et d'enrichir le débat par l'échange avec des professionnels issus d'autres disciplines artistiques ainsi que des observateurs extérieurs.

Plutôt que des rencontres nationales réunissant principalement les professionnels des secteurs et les institutions, je pense que HorsLesMurs doit davantage cibler les thématiques et les publics invités.

Le programme des rencontres sera proposé en collaboration avec le comité d'orientation et de réflexion et validé par le ministère de la Culture et le conseil d'administration.

Deux priorités guideront cependant mon action :

- l'amélioration de la diffusion des spectacles de rue et de cirque dans le réseau subventionné (centres dramatiques, scènes nationales, scènes conventionnées) ;
- l'ouverture des débats et des échanges à un niveau international.

3) Les revues

Véritables vitrines pour les arts de la rue et les arts du cirque, les revues de HorsLesMurs valorisent ces secteurs artistiques et participent à la constitution d'une mémoire collective. Par ailleurs, *Arts de la piste* et *Scènes urbaines* (à la suite de *Rue de la Folie*) jouent un rôle essentiel pour favoriser l'étude, la critique et la réflexion dans ces domaines.

Les deux revues ont été conçues élaborées dans un contexte où la reconnaissance en termes d'image, de prestige et de mémoire était une priorité de ces secteurs dits alors "émergents". La politique éditoriale doit faire l'objet d'une réflexion en étroite collaboration avec le comité d'orientation et de réflexion et le ministère de la Culture.

En effet, il se pose aujourd'hui autour de la pérennité de ces revues un certain nombre de questions qu'il convient de résoudre :

- Les ambitions et les objectifs de ces revues sont-elles les mêmes aujourd'hui ?
- A quels publics ces revues sont-elles destinées ?
- Est-ce le rôle de HorsLesMurs de les éditer ?

Depuis leur création, les deux revues de HorsLesMurs ont souvent été au centre de débats avec la profession et le ministère. Plusieurs hypothèses ont déjà été avancées : un positionnement plus grand public, la coédition des revues, la suppression des revues, une seule revue pour les deux secteurs, etc.

Sans préjuger des conclusions du comité de réflexion, je pense qu'il convient de dissocier l'analyse entre *Arts de la piste* et *Scènes urbaines*. Car si l'existence de ces deux revues soulève aujourd'hui certaines interrogations communes, leur impact n'est pas le même.

Le positionnement *Rue de la Folie* (neuf numéros publiés de 1998 à 2000, trimestriel) comme revue d'analyse et de réflexion d'orientation très intellectuelle n'a pas permis à la revue de trouver son lectorat, et le nombre d'abonnés est resté confidentiel. Fonctionnant sans comité de rédaction, sans équipe de rédacteurs réguliers, desservie par une mise en page difficile, la revue n'a jamais convaincu les professionnels. *Scènes urbaines* (deux numéros parus en 2002, semestriel) qui a changé de contenu, de maquette et de format, n'a toujours pas de positionnement clair et n'a pas abouti à une modification sensible des ventes.

En revanche, après six ans d'existence et vingt-sept numéros, *Arts de la piste* a trouvé sa place. Elle est désormais reconnue par la profession et par l'institution comme la revue de référence des arts du cirque. La planification par le comité de rédaction des thèmes traités dans les dossiers, le principe de thématiques alternant disciplines (l'art de la jungle, l'art du trapèze) et questions transversales (la formation, le campement, musique et cirque...), la constitution d'une équipe de rédacteurs et collaborateurs ont fait leurs preuves.

Si la présentation haut de gamme (revue en couleur, papier de qualité, esthétisme des couvertures, soin apporté à la qualité des articles, aux photos, à la maquette, à l'impression) et un processus de réalisation professionnel contribuent à donner ses lettres de noblesse aux arts du cirque, ils en font aussi une revue relativement chère à réaliser. De plus, on constate régulièrement qu'elle est très mal connue, en raison d'un déficit de communication et d'un problème récurrent de diffusion.

Les contraintes budgétaires liées aux éditions des revues sont de plus en plus fortes. Pour *Arts de la piste*, les ventes par abonnement sont insuffisantes et ne sont pas à la hauteur de l'image extrêmement positive de la revue auprès de ses lecteurs et de l'institution. Elargir la diffusion et le lectorat est certainement l'une des réponses au poids des revues dans le budget de l'association. Depuis la création des revues, le travail de diffusion a été quelque peu délaissé. Il faut poursuivre ce qui a été commencé cette année, mais en utilisant des méthodes plus commerciales afin d'atteindre le public des spectateurs qui, souvent, ne connaissent pas l'existence des revues de HorsLesMurs.

Je propose de considérer 2003 comme une période de transition. Un *statu quo* serait maintenu, avec la publication des trois prochains numéros de *Arts de la piste*, (n^{os} 28, 29 et 30), et des deux numéros de *Scènes urbaines* (n^{os} 3 et 4). En parallèle, une réflexion constructive avec la profession et le ministère de la Culture serait mise en œuvre avec comme objectif de parvenir, à la fin de l'année 2003, à des décisions concrètes concernant l'avenir des revues et leur évolution.

V MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Ma connaissance du fonctionnement interne de l'association me permet de développer une approche pragmatique pour mettre en œuvre mon projet. Je souhaite que l'activité de HorsLesMurs soit structurée et planifiée autour de quelques axes forts, assortis d'objectifs à court, moyen et long terme.

Le budget

La situation budgétaire de l'association est préoccupante. Le déficit cumulé s'élève à 14 651 euros au 31 décembre 2001. Nous ne disposons pas des comptes arrêtés au 31 décembre 2002 mais l'exercice devrait se terminer par un résultat négatif important et, dans l'état actuel des choses, l'exercice 2003 s'annonce encore plus délicat, avec la confirmation du retrait financier d'autres directions du ministère comme le DAI ou la DDAT.

Les difficultés financières de l'association ont un caractère structurel. Je ne pense pas qu'elles puissent être résolues à moyen et long terme par une augmentation de la subvention du ministère de la Culture. Je compte adapter le projet et les activités de l'association aux moyens dont elle dispose et assurer leur développement par des partenariats financiers conséquents et durables. Je sais par expérience que le recentrage de l'activité autour de quelques axes forts, associé à une gestion rigoureuse, permet de faire des économies substantielles. Cette stratégie facilite en outre la lisibilité et la valorisation du projet auprès de partenaires potentiels dans l'objectif d'obtenir des sources de financement pérennes.

Ma première tâche consistera à remettre à plat avec l'administratrice la situation des comptes, d'en faire une analyse budgétaire et financière, de prendre rapidement les arbitrages nécessaires concernant l'exercice 2003. En tout état de cause, il conviendra sur cette période de ne pas multiplier les projets et le périmètre des actions de l'association. Dans le même temps, je m'investirai directement dans la recherche de nouveaux financements et l'amélioration des outils de prévision budgétaire afin d'engager le plus rapidement possible le redressement structurel de l'association. Si je ne dispose pas aujourd'hui de toutes les données nécessaires, je joins en annexe des éléments d'analyse budgétaire de l'association et les pistes que je propose.

Ressources humaines et organisation du travail

HorsLesMurs a globalement connu ces dernières années une forte activité, peu structurée et mal répartie dans le temps. Mon expérience de gestion d'équipe (24 personnes au Salmanazar, le théâtre d'Epernay, et 10 personnes au Centre culturel de Groningue) ainsi que ma formation en management m'ont appris la gestion par objectif et la répartition des responsabilités.

Mon projet s'appuiera sur les compétences réunies par l'équipe actuelle, qui constituent à mon sens un réel atout pour l'association. La mise en œuvre de mon projet suppose cependant une nouvelle organisation des tâches ainsi qu'une évolution et une redéfinition des postes. Je souhaite que le projet soit organisé autour de plusieurs pôles d'activité, dont le champ d'intervention et les objectifs seront clairement établis et assortis d'une délégation de compétence effective aux quatre cadres qui entoureront le directeur.

Un calendrier d'objectifs

Le programme d'activité, discuté et enrichi par le comité d'orientation et de réflexion, et validé par la DMDTS et le conseil d'administration de l'association, fera l'objet d'une planification. A titre d'exemple, les actions et les activités proposées pour l'association dans ce projet pourraient être réparties dans le temps selon le calendrier suivant :

Objectifs à 3 mois

- Rencontre avec les différents acteurs des arts de la rue et des arts du cirque (lieux de fabrication rue, pôles cirque, festivals, organismes professionnels) pour définir de nouveaux modes de coopération.
- Rencontre avec les différents directeurs d'institutions culturelles pour présenter les nouvelles orientations de HorsLesMurs et les collaborations possibles.
- Mise en œuvre d'une nouvelle formule du *Bulletin*.
- Création d'une *newsletter* de HorsLesMurs sur Internet.
- Mise en place du comité de réflexion et d'orientation
- Lancement de l'étude et de la réflexion sur la politique éditoriale de HorsLesMurs.

Objectifs à 18 mois

- Lancement de la nouvelle politique éditoriale des revues.
- Constitution et mise en place effective du réseau international des arts de la rue et des arts du cirque.
- Proposition des nouveaux services à la profession.
- Constitution du réseau de centres de ressources en région.
- Préparation du nouveau *Goliath*.
- Organisation d'une rencontre professionnelle pour chaque secteur.
- Mise en place d'un premier programme de formation.

Objectifs à 3 ans

- Rayonnement international de HorsLesMurs : extension à l'international de la base de données de HorsLesMurs, publications européennes, organisations de rencontres et colloques internationaux.
- Qualification des professionnels : montée en puissance de l'activité de formation de HorsLesMurs, collaboration avec d'autres lieux de formation.
- Structuration de la profession : développement du conseil, édition de guides pratiques, accompagnement de projets et d'équipes repérés.
- Etude et réflexion : diffusion régulière des travaux du comité d'étude et de réflexion, lancement de différentes études sur les secteurs, développement de la co-édition et de la diffusion de la/des nouvelle(s) revue(s) de HorsLesMurs.

CONCLUSION

Depuis sa création, HorsLesMurs cristallise autour de ses missions une grande partie des attentes et des préoccupations des professionnels des arts de la rue et des arts du cirque.

Reconnue et en même temps mal connue, parfois contestée dans son image, l'association doit aujourd'hui trouver son équilibre, mieux valoriser ses activités et définir clairement ses axes de développement.

Il ne s'agit donc pas de défaire ce qui a été fait, pas plus que de refaire ce qui existe déjà, mais bien d'initier une nouvelle dynamique qui fasse de HorsLesMurs un lieu ouvert, d'envergure internationale et au service de la profession, entendue dans son sens le plus large. Une ambition au service de laquelle je compte mettre toutes mes compétences, ma détermination et mon enthousiasme.