

Un cirque peut-il avoir une stratégie ?

Le cas du Cirque Magique

Grégory GAMOT
IAE de Lille

La réunion suivante se déroule dans la caravane qui sert de bureau au Cirque Magique au début de l'année 2004.

Christophe Meunier¹, Directeur : Bonjour Guillaume Martin, je suis très content que vous soyez présent ce jour. Le tutoiement est un peu la norme dans notre métier. Y voyez-vous un inconvénient ? Non ? Très bien ! Mon équipe et moi-même nous interrogeons en ce moment beaucoup sur l'avenir de notre cirque et tes conseils nous seraient vraiment précieux. Toutes les personnes présentes autour de cette table ne sont pas de mon avis, je tiens à te le signaler, mais je pense qu'il nous faut intégrer, nous aussi, le même type de raisonnement stratégique que celui mis en œuvre par les entreprises privées. Cela en fera hurler certains qui ne veulent pas assimiler notre cirque à une entreprise privée, mais je fais le pari que tu vas parvenir aussi à les convaincre par tes conseils ! D'ailleurs, dans l'entreprise où travaille ma femme, ils sont actuellement en cours d'audit de leur performance globale, et j'aimerais bien pour ma part que nous progressions sur notre responsabilité sociale de telle sorte que l'on puisse communiquer là-dessus.

Sont présents aujourd'hui autour de cette table Florence, notre directrice artistique, Kusai, notre directeur technique, Cédric, notre directeur administratif et financier et Cécile, notre responsable de la distribution. Hors Jacques qui est notre directeur musical et qui ne pouvait se libérer ce jour, tu as devant toi l'équipe de direction au complet ! Je suis obligé d'avoir une licence d'entrepreneur de spectacle, qui m'a été délivrée à titre personnel (et elle est incessible) par le préfet du département, licence que je dois renouveler tous les trois ans, pour la direction de ce cirque.

Je souhaiterais d'abord te donner quelques indications sur notre histoire. Notre cirque est né en 1983 sous l'impulsion d'un groupe de musiciens, de cracheurs de feu et de jongleurs. D'emblée nous avons une idée assez précise du projet artistique que nous voulions avoir, combinant deux éléments qui restent encore clés dans nos spectacles, même si aucun spectacle ne ressemble au précédent : d'abord la musique chaude et très cuivrée, qui est écrite par Jacques, est toujours jouée en direct par les artistes ; ensuite un travail sur des images « merveilleuses » (que nous obtenons par des illusions, du théâtre d'ombre, ou de multiples facéties visuelles). Nous nous sommes volontairement dès notre origine détachés des codes en vigueur dans le cirque traditionnel et c'est pourquoi on nous classe dans le nouveau cirque. Je pense que nous reviendrons sur cette distinction par la suite, mais la première chose qu'il vous faut savoir est que notre projet est avant tout esthétique. Cela a notamment pour conséquence que nous consacrons toujours une partie de l'année à la conception de nouveaux spectacles : en 2003 nous n'avons pas tourné de juin à octobre inclus pour créer notre prochain spectacle. Il nous semble en effet très important de pouvoir avoir du temps pour renouveler notre inspiration artistique, et pour faire un travail en profondeur sans nécessité de résultat

¹ Je tiens à dédier ce cas à Christophe Meunier qui m'a fait partager sa passion du cirque et du spectacle vivant à de multiples reprises.

immédiat. Certains nous pousseraient plutôt à faire des tournées plus longues, mais nous savons aussi que les tournées incessantes ne nous permettraient plus de faire cet indispensable travail de recherche.

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Combien de représentations avez-vous données en 2003 ?

Cédric Couture, Directeur administratif : 66 spectacles en 2003 contre 90 en 2002. Cela a un impact tu le verras sur notre chiffre d'affaires, malgré un prix de vente moyen plus élevé. Globalement, nous avons fait 21 représentations à guichet fermé en janvier-février à Lille (14 319 spectateurs), puis 7 représentations à Bruges (en Belgique, 4 812 spectateurs), 18 représentations à Marseille (12 258 spectateurs) et 4 à Zandvoort (2 455 spectateurs aux Pays-Bas) au mois de mai. La tournée a repris seulement en fin d'année (novembre et décembre) à Saint Gaudens (en Haute-Garonne, 7 représentations, 4 703 spectateurs), Jarnac (en Charente, 5 représentations, 3 427 spectateurs) et Saint Etienne (4 représentations). Nous comptons de même faire un nombre « réduit » de spectacles (environ 70 représentations) en 2004 pour travailler sur notre prochain spectacle. Pour le moment, notre tournée passe par La Rochelle, Bruxelles, Salins les Bains, Nantes, Recklinghausen (en Allemagne), Venlo (aux Pays-Bas), Caen, Blagnac et Saint Quentin en Yvelines. Certains cirques en font moins que nous : le Cirque Baroque par exemple a donné 32 représentations en 2003, 27 en 2002, et 25 en 2001. En moyenne d'ailleurs, les artistes de rue indépendants ont tendance à donner 67 représentations par an et les petites troupes autour de 44 représentations. En 2003, on estime que 117 spectacles² de « nouveau cirque » ont été créés !

Florence Empana, Directrice artistique : Je pense qu'il vaut mieux être clair tout de suite sur ce que nous entendons par cirque traditionnel et nouveau cirque, nous ne sommes pas les seuls à faire la distinction puisqu'un rapport a montré récemment que les deux formes co-existaient dans tous les pays de la Communauté Européenne³. Cela va peut être te surprendre mais il n'est déjà pas facile de cerner précisément ce que recouvre le cirque dans son ensemble. Je reprendrai une classification qui consiste à séparer l'univers du cirque en 7 arts⁴ même si beaucoup de monde ne considère pas encore le cirque comme un art (jusqu'en 1979, il était sous la tutelle du ministère de l'Agriculture !) : arts clownesques, arts du dressage, arts aériens, arts acrobatiques, arts de la manipulations d'objet, arts inclassables (avaleurs de sabre, transformistes, ventriloques,...), et finalement l'art du cirque.

Je vais être brève mais je pense que cela te permettra de mieux saisir notre projet esthétique. Les arts clownesques se sont très tôt affranchis du cirque : quelques compagnies comme Les Macloma, la Clown Compagnie, les Matapeste, le Prato, la Compagnie Maripaule B. et Philippe Goudard l'ont sauvé du ridicule au milieu des années 70. Gilles Defacques par exemple a fait de son Prato « *Théâtre international de quartier* » à Lille un havre pour tous les clowns du monde entier. Il y a environ 11 grandes compagnies actuellement. Les nouveaux clowns se distinguent par leur finesse, la polyvalence de leur talent, leur travail sur

² Selon le rapport Bertrand Latarjet « *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant* », Compte rendu de mission confiée par le Ministre de la Culture, 2004.

³ « *The situation of the Circus in the EU Member States* », Education and Culture Series, European Parliament's Committee on Culture, Youth, Education, the Media and Sport, March 2003. De manière assez significative, au Japon, l'expression « Nouveau Cirque » n'est même pas traduite en japonais, pour souligner l'origine française de ce nouveau genre.

⁴ « *Les Arts du Cirque* » de Jean-Michel Guy, Chroniques de l'AFAA, 20001.

les apparences (à commencer par celles du clown), leur refus de toute facilité. Plus ou moins théâtral, chorégraphique, musical, parlé, acrobatique, l'art du clown part, plus que jamais, dans toutes les directions.

La même évolution est visible dans les arts de la manipulation d'objet qui fédèrent une quinzaine de compagnies. Le jonglage français se veut poétique, lent, dansé, épuré et porteur de significations plus complexes que la seule mise en valeur d'une compétence. Une nouvelle génération est en train de surgir qui aborde des thèmes durs (la souffrance, l'emprisonnement,...) et se détache de plus en plus de la jonglerie pure pour se rapprocher de la magie, du théâtre gestuel,... Au sein des arts du dressage, l'art équestre a évidemment une place à part car il est à l'origine du cirque et nous avons en France trois lieux d'exception : le Cadre Noir de Saumur, qui est le conservatoire de l'art équestre où l'on trouve les meilleurs chevaux-danseurs « classiques » ; le cirque d'Alexis Gruss, « Cirque National à l'Ancienne » subventionné par l'Etat français depuis 1982 (le cirque a 150 ans d'existence), et le théâtre équestre de Zingaro. Mais il existe de nombreuses autres compagnies qui mettent les chevaux au cœur du spectacle : Compagnie Cheval en Piste, Théâtre du Centaure, O Cirque,...

La France compte actuellement plusieurs grandes troupes d'arts aériens : les Arts Sauts, Tout Fou To Fly, Les Tréteaux du Cœur Volant,... Comme le jonglage, le trapèze est en train de découvrir mille potentialités cachées. Les Arts Sauts par exemple en couchant les spectateurs dans des Transats, changent complètement le sens de la voltige. Les Elastonautes ont aussi poussé fort loin l'art aérien en créant « l'homme volant » qui nage dans l'air plus qu'il n'y vole. La corde aérienne, la corde volante et les tissus ont aujourd'hui de nombreux adeptes. L'art de l'acrobatie n'a curieusement pas donné beaucoup d'œuvres longues qui se suffisent à elles-mêmes. Il existe cependant des troupes qui en font leur clou du spectacle : les Acrostiches, le Cirque Désaccordé, la Compagnie Vent d'Antan, le Circus Baobab,...

Le cirque sur cette base serait l'art de composer un spectacle à l'aide d'arts du cirque, d'autres arts (théâtre, musique, danse, arts plastiques,...) et de savoir-faire variés. Mais ne crois pas que cela se fasse en sens unique : un numéro hors série de la revue Beaux Arts⁵ a montré dernièrement l'impact important que le cirque avait pu avoir et a encore sur les autres arts (arts plastiques, haute couture, cinéma,...). En tout cas, au milieu des années 70, sont apparues en France et quasiment qu'en France, de nombreuses compagnies, fort irrespectueuses du cirque traditionnel, inventant des spectacles itinérants hybrides d'acrobatie, de théâtre et de musique : Cirque Bonjour, Cirque Aligre, Trapanelle Circus (devenue les Oiseaux Fous), le Puits aux Images (devenue Cirque Baroque), Archaos, Le Cirque du Grand Celeste, La Compagnie Foraine, le Cirque Amour, la Compagnie des Saltimbanques, le Cirque de Barbarie,... La diversité des expérimentations⁶ qui ont alors été conduites contraste avec l'unité figée de ce que l'on appelait alors le cirque avec sa succession de numéros immuables (clowns, lions, acrobates,...) avec une structure rythmique identique (montée, climax, descente) et une durée standard d'environ 2 heures. Il existe actuellement une quarantaine de compagnies qui se réclament du nouveau cirque. C'est à peu près le nombre de membres du Syndicat des Nouvelles Formes des Arts du Cirque qui a été créé en 1998. Pourtant, Arlette Gruss par exemple se bat depuis toujours contre l'étiquette de cirque traditionnel qui lui est collée ; pour elle, ils sont le cirque, alors que les autres (« le nouveau

⁵ « Le Cirque et les Arts », Beaux-Arts, juin 2002.

⁶ On pourra s'en convaincre avec « *Avant-garde, Cirque ! Les Arts de la Piste en Révolution* », Autrement, Collection Mutations, n°209, novembre 2001.

cirque ») font des numéros pour « faire du cirque » ! A l'inverse, Bartabas qui est à la tête de la compagnie Zingaro que l'on range volontiers dans le nouveau cirque, se signale par son refus intransigeant de tout étiquetage rappelant le cirque de près ou de loin : ses spectacles relèvent selon lui du « théâtre équestre » et n'a-t-il pas lancé un jour « comparez-moi à Béjart plutôt qu'à Bouglione » !

Kusai, Directeur Technique: Pour moi, le critère le plus simple qui différencie le plus le cirque traditionnel du cirque nouveau est l'emploi ou non d'animaux dans le spectacle. Le cirque nouveau n'en emploie pas, car il faut bien reconnaître que la situation de ces animaux est catastrophique. Je fais une courte parenthèse car Onevoice⁷ l'a bien montré : leur détention très précaire dans la ménagerie et dans les camions (certains voyagent beaucoup ce qui ne fait que renforcer leur stress) ne leur permet pas d'exprimer leur comportement naturel (vie grégaire, sexualité, toilette, comportement alimentaire,...) et les plonge dans la dépression, la passivité et la soumission. Et je ne parle pas des violences commises durant le domptage ! L'animal prend le rôle de la bête féroce qu'il n'est pas ou qu'il n'est plus ! Les rôles sont clairement inversés entre le dompteur (l'agresseur) qui devient l'agressé et le captif qui devient le dominant qu'il faut maîtriser !

Christophe Meunier, Directeur: Tu peux préciser Florence que la situation des « traditionnels » n'était pas rose et que le cirque français était au bord du gouffre sous l'effet à la fois de querelles dynastiques, de guerres commerciales et de spectacles de piètre qualité. Mais encore aujourd'hui, à coté de monuments comme Pinder, Alexis Gruss, Arlette Gruss, Annie Fratellini, Achille Zavatta (en tout une cinquantaine de « gros » cirques traditionnels tournent en France) existent une centaine de « petits cirques manouches » certains relativement piteux qui tentent pour survivre d'imiter certaines recettes (ventes de confiseries, musiques préenregistrées, pas d'animaux,...). Trente ans après, on peut dire que les meilleures compagnies de cirque du Monde sont françaises, notamment grâce à l'action du Centre National des Arts du Cirque (CNAC) depuis 1985 qui remplit notamment une mission éducative avec l'Ecole Supérieure du Cirque (ESAC), sorte d'école des Beaux-arts pour le cirque située à Chalons (15 étudiants en sortent chaque année, le coût de leur formation en 3 ans est évalué à 170 000€ chacun).

L'Etat a été particulièrement actif depuis 1975: ouvertures d'écoles nationales d'enseignement supérieur (ESAC, école de Rosny sous Bois, Académie Fratellini), écoles de formation pré professionnelle (Chambéry, Montpellier, Mougins, Toulouse, Lomme, et le bac littéraire option « arts du cirque » à Châtellerauld), mise en place d'un dispositif d'aide à la création, à la diffusion et à la valorisation des arts du cirque, mises en place de pôles pour les arts du cirque en région (onze pôles qui soutiennent la création,...), aides à la résidence, mise en place d'un centre de ressources pour le développement des arts du cirque (association Hors Les Murs) chargé d'une mission d'information, de promotion et de développement dans le secteur, reconnaissance des arts du cirque par l'Association Française d'Action Artistique (AFAA) qui vise à développer les coopérations avec les artistes étrangers, année du cirque en 2002,... Au total, l'aide directe au cirque était évaluée à 8,4 M€ en 2001 (2002, année du cirque, étant une année à part, Cf. annexe 1).

⁷ Association qui cherche à empêcher l'utilisation des animaux par les cirques ((Cf. « *Les animaux malades du cirque ou l'esclavage itinérant* », Frank Schrafstetter, 2002). Onevoice a recensé 216 tigres, 193 lions, 22 panthères, 179 dromadaires et chameaux, 17 hippopotames, 43 éléphants, 97 singes, 42 zèbres, 38 autruches,... détenus par les cirques en 2002.

Dans l'ensemble, le cirque est quand même loin de rivaliser avec les autres branches du spectacle au regard de la générosité publique. Je pense que pas mal de responsables jugent sa pratique trop banale, voire trop commerciale pour mériter l'argent du contribuable. En à peine 15 ans pourtant, le nombre d'artistes et de compagnies a triplé⁸, et je pense que nulle part ailleurs qu'en France, on ne trouve une telle concentration d'artistes de cirque ! Le « nouveau cirque à la française » s'exporte bien, les compagnies trouvent à l'international contrats et publics dans des proportions considérables (jusqu'à 50 à 70% des recettes annuelles pour certaines compagnies très connues).

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Combien avez-vous de concurrents, ou plutôt, excusez-moi, combien y a-t-il de cirques en France ?

Cécile Delporte, Responsable de la distribution: Je dirais que le secteur est relativement opaque, c'est d'ailleurs l'adjectif utilisé par la mission Forette⁹ qui faisait le point sur l'état du secteur. La taille, la diversité des entreprises et leur fragilité, les statuts précaires de bon nombre de salariés (intermittents¹⁰) font que l'administration a beaucoup de mal à en cerner le contour. Beaucoup de petits cirques n'apparaissent pas dans les statistiques, beaucoup n'étant pas déclarés ou n'ayant pas d'autorisation d'ouverture et seule une quarantaine aurait un chapiteau ; on peut cependant estimer que les compagnies de cirque (hors artistes indépendants) avoisinent les 400 (certains parlent plutôt de 500 compagnies¹¹ !). Mais le mois dernier, le directeur du Cirque Pinder disait que son cirque avait accueilli 2 millions de spectateurs sur les 12 millions de spectateurs enregistrés en 2003 ! Pour l'anecdote, c'est quasiment le nombre de visiteurs d'Eurodisney en 2003 (12,4 millions). Pinder est une des rares entreprises à faire du bénéfice (il annonce 0,5 M€ de bénéfice pour 9,2 M€ de chiffre d'affaires). Son directeur, Gilbert Edelstein n'est pas issu d'une famille du cirque et ne s'embarrasse pas d'aide de gens du cirque, même s'il est à la tête du Syndicat des Cirques Français qui revendique une vingtaine d'adhérents parmi les plus grands cirques traditionnels. C'est un vrai homme d'affaires qui a imposé une gestion rationnelle, commerciale et moderne de son entreprise. Il faut dire qu'ils donnent plus de 700 représentations dans près de 180 villes !

Cédric Couture, Directeur administratif : Et encore, il ne détient pas le record ! Dans les plus grands cirques internationaux, on trouve par exemple le Cirque du Soleil. Il n'est pas très

⁸ Selon le rapport Latarjet, pour les compagnies de cirque et de théâtre de rue entre 1990 et 2003.

⁹ Rapport présenté par le syndicaliste CGT Dominique Forette au Conseil Economique et Social : « *Les arts de la piste : une activité fragile entre tradition et innovation* », juillet 1998.

¹⁰ Comme tous les intermittents du spectacle, les artistes de cirque doivent travailler 507 heures (équivalent à 43 cachets, dont 55 heures peuvent être effectuées en donnant des formations) pour se voir accorder le droit à l'indemnisation des périodes de chômage (sur une période maximum de 243 jours). Les intermittents étaient 30 000 en 1985 et 110 000 en 2003.

¹¹ C'est le cas par exemple de la revue Arts de la Piste qui dans son numéro spécial consacré à l'année des arts du cirque donne une fourchette entre 500 et 550 dont un peu plus de 300 compagnies de nouveau cirque (parmi elles, 35 présentent leur spectacle uniquement sous chapiteau), quelques 50 cirques traditionnels et un nombre important de petits cirques familiaux (entre 150 et 200). L'association OneVoice a dénombré environ 200 cirques traditionnels et 350 cirques contemporains en 2002. Le rapport Latarjet estime leur nombre à 280 compagnies en activité (contre 93 en 1990) auxquelles il faut ajouter 191 compagnies « mixtes » qui conjuguent arts de la rue et de la piste. 78 d'entre elles perçoivent une aide de l'Etat (auxquelles s'ajoutent 42 compagnies mixtes aidées).

connu en France car il n'y est passé qu'une seule fois, mais il va revenir en avril prochain à Lyon et en fin d'année sur Lille. Il compte aujourd'hui trois équipes fixes et cinq autres itinérantes jouant chacune une histoire différente. Dès le début, en 1984, ce cirque canadien a assuré 50 représentations dans un chapiteau de 800 places. 10 ans après, il offrait 1 127 représentations sous des chapiteaux de 2500 places ! Leur site internet indique 33 millions de spectateurs en 18 ans, 2 700 employés et plus de 700 artistes de quarante nationalités ! Le spectacle qu'ils vont proposer à Lyon et Lille a déjà été joué plus de 3 500 fois ! Il est géré comme n'importe quelle entreprise privée (ils travaillent d'ailleurs pour Disney qui voulait les racheter, mais aussi pour les casinos de Las Vegas) : avant et après le spectacle, les spectateurs peuvent acheter des accessoires de cirque et des produits dérivés sous une tente à part. Les artistes viennent y gagner de l'argent : entre 70 et 500 euros par spectacle (en France, la norme serait plutôt de 150€ par spectacle pour un confirmé), selon le rôle, l'ancienneté, et leur capacité de négociation.

Cécile Delporte, Responsable de la distribution: Autant alors parler tout de suite de la pelouse de Reuilly à Paris qui accueille depuis 20 ans, chaque année avec la bénédiction de la mairie de Paris, de novembre à janvier, les plus grands cirques. Durant la période de Noël ce sont environ 700 000 personnes qui se rendent sous les chapiteaux des cirques Kinos, Pinder, Phénix ou Arlette Gruss. Les plus grosses enseignes, le cirque Pinder et le cirque Phénix¹², ont occupé l'année dernière plus de 50 000 m² à eux deux et installé une infrastructure gigantesque constituée de plusieurs chapiteaux ou tentes qui contiennent jusqu'à 5 500 places. Ils travaillent surtout avec les comités d'entreprise en leur proposant le spectacle, un repas de Noël et bien sûr une distribution de cadeaux pour les enfants au pied du sapin. Leurs chapiteaux sont quasiment les seuls équipements à pouvoir accueillir les employés des grandes sociétés. Cela permet à certaines entreprises de réaliser plus de la moitié de leur chiffre d'affaires de l'année. Evidemment les coûts de fonctionnement sont importants, non pas au niveau de la location du terrain (la mairie fait payer 4 centimes le m²), mais au niveau des frais de personnel (ce type d'événement peut mobiliser 200 personnes à chaque représentation), du montage et démontage des chapiteaux (cela peut représenter jusqu'à 75 000 euros), et de l'approvisionnement en eau, en électricité et en fuel. Les grandes enseignes disposent d'une situation de quasi-monopole, malgré la récente mise en place d'une commission d'attribution pour obtenir un emplacement (on ne sait toujours pas quels sont les critères utilisés !). Le cirque Baroque a été le premier des cirques contemporains à tenter l'expérience en 2002. Mais contrairement aux cirques traditionnels qui préparent l'événement plus d'un an à l'avance en sollicitant les comités d'entreprise, il s'est installé sans préparation mais avec un soutien financier de la ville de Paris. Evidemment cela a été très dur –et pas uniquement d'un point de vue financier- mais au moins ils ont trouvé le moyen de présenter leur création à Paris !

Christophe Meunier, Directeur: Je trouve que votre définition de la concurrence est très restrictive. Compte tenu de notre positionnement, nous entrons me semble-t-il en concurrence directement avec les autres spectacles vivants : théâtres essentiellement, mais aussi concerts, opéras, danses... Guillaume, il faudra que tu nous dises ce que tu en penses car nous sommes assez divisés sur ce sujet. Selon Latarjet, presque 8 000 spectacles différents sont produits

¹² Le cirque Phénix a été conçu par une agence de spectacle en 2000 (sa particularité est de ne pas avoir de structures internes – mats et poteaux-) qui le gère depuis comme une salle de réception pour les dîners de gala, les conventions, les défilés de mode, les soirées privées,.... Son chapiteau est d'ailleurs la 3^{ème} salle de France en terme de capacité (20 000 m² au sol). Il accueille chaque année le Festival International des Etoiles du cirque mais n'a pas de troupes propres à la différence des autres cirques.

chaque année (Cf. Annexe 2) et encore, il est fort probable que le nombre réel soit fort supérieur car bon nombre de petites compagnies n'apparaissent pas dans ces données ! Guillaume, je ne pense pas par contre qu'il faille intégrer la télévision ou le cinéma, j'attends aussi ton avis là dessus. Mais certaines émissions intègrent des numéros de cirque : Patrick Sébastien par exemple anime un samedi par mois une émission le « Grand Cabaret » sur France 2, avec des numéros de cirque (traditionnels) sélectionnés sur les scènes du monde entier. Son public est énorme, de l'ordre de 6,6 millions de spectateurs (31,7% de parts de marché le samedi soir en moyenne pour la saison 2003-2004) !

Globalement, de 1960 à 2003, la part de budget que les ménages ont consacré aux services culturels et récréatifs est passée de 2,8% à 3,9%¹³ (sans prendre en compte les achats de biens et équipements culturels comme les appareils photos, les ordinateurs, les disques,...) : en 2003, ces dépenses représentent 33,3 milliards d'euros, soit en moyenne 1 300 € par ménage ! Alors que le cinéma par exemple a beaucoup souffert de la concurrence de la télévision, les achats de billets de concert, théâtre, music-hall et aussi de cirque et de corrida ont progressé en moyenne de +3,7% par an en volume. La hausse a même atteint +8% par an au cours des 10 dernières années. En 2003, les ménages ont ainsi déboursé selon l'Insee 154 € chacun en moyenne pour des spectacles (en tout 3 920 M€). La part que représentent ces dépenses dans leur budget a plus que doublé sur 40 ans.

Cécile Delporte, Responsable de la distribution: Oui, et le cirque est la première sortie « culturelle » des français ! Tout le monde dans le milieu fait référence à une étude menée en 1992¹⁴ qui montrait que 16 % des Français, soit près de dix millions de personnes, étaient allées au cirque au moins une fois dans les douze derniers mois. Ce taux moyen recouvrait une forte disparité selon l'âge : 26 % des moins de quinze ans (soit 3,5 millions) contre « seulement » 14 % des adultes.

Mais selon une étude menée en 2002¹⁵, 88% des adultes sont allés au cirque au moins une fois dans leur vie. Ce dernier chiffre place le cirque très haut dans les sorties culturelles des Français, en tout cas largement en tête du spectacle vivant. Il est à comparer avec l'opéra (19%), les concerts de jazz (19%), les opérettes (23%), les concerts de rock (27%) ou les concerts classiques (29%), les spectacles de danse classique ou contemporaine (32%), les spectacles de théâtre professionnel (57%) ou encore le cinéma (91%). Cependant, la sortie au cirque reste un loisir exceptionnel et 88% des personnes qui déclaraient être allées au cirque au cours des douze derniers mois, n'y étaient allées qu'une seule fois.

Selon l'étude menée en 1992, les cirques traditionnels drainent 60% du public, les petits cirques de village, 26% et le cirque contemporain 14%. La clientèle du cirque contemporain est beaucoup plus citadine, plus parisienne, plus diplômée et plus âgée que celle du cirque traditionnel¹⁶. La fréquentation du cirque traditionnel est une sortie essentiellement familiale,

¹³ « 40 ans de services culturels et récréatifs, la télévision détrône le stade et le cinéma », Insee Première, n°983, Août 2004.

¹⁴ Etude du Département des Etudes et de la Prospective du Ministère de la Culture publiée dans Développement culturel, n°100, septembre 1993.

¹⁵ « Les publics du spectacle vivant », Jean-Michel Guy, dans Le(s) public(s) de la culture, sous la direction de Olivier Donnat et Paul Tolila, Presses de Sciences Po, 2003.

¹⁶ Ce qui a été depuis confirmé par une étude de Florence Lévy, auprès des publics de l'espace Chapiteaux du parc de la Villette, sur la base de questionnaires auto-administrés par les spectateurs de 10 spectacles qui ont eu

en groupes numériquement importants : quatre personnes et plus dans 60% des cas. La sortie au cirque moderne est moins familiale : 51% sont sortis avec des amis contre 28% pour le cirque traditionnel. La fréquentation du cirque traditionnel est très saisonnière : 79% des sorties ont lieu pendant les vacances et au moment des fêtes de fin d'année. C'est l'inverse pour le cirque contemporain qui attire 71% de son public en dehors de ces périodes.

Florence Empana, Directrice artistique : Cela n'a pas beaucoup d'impact sur notre travail ! Je ne pense pas que certains d'entre nous aient l'envie de revenir au cirque traditionnel ! La principale difficulté me semble-t-il est de parvenir à un engagement de tous en faveur de notre projet artistique. Pinder ou le Cirque du Soleil n'ont pas ce problème : comme les numéros qui composent leur spectacle sont indépendants, si les acrobates veulent partir, ils n'ont aucune difficulté à trouver des remplaçants. L'équipe de « casting » du Cirque du Soleil emploie 40 personnes qui doivent trouver plusieurs centaines d'artistes par an. Leur turnover dépasse en effet les 20% par an ! Pour nous, il faut que tout le monde soit là durant toute la durée du spectacle et des représentations ! Il est déjà arrivé que certains artistes partent et cela nous a occasionné de graves problèmes d'organisation !

Cédric Couture, Directeur administratif : Tu as raison, comme les codes esthétiques du cirque traditionnel sont assez stables même au niveau international, cela permet aux artistes partout dans le monde de préparer des numéros qui peuvent s'insérer aisément dans les spectacles des grands cirques nationaux. Le renouvellement artistique peut s'effectuer en continu, par petits bouts, sans nuire à la cohésion d'ensemble. Du coup d'ailleurs cela contribue à la constitution d'une demande de cirque presque indépendante des spécificités du spectacle. On va au cirque avant d'aller voir tel spectacle de cirque, un peu comme on fréquente un parc d'attractions. L'enseigne (Pinder, Bouglione, Arlette Gruss,...) constitue alors un label de qualité, les plus grands cirques étant ceux qui peuvent s'offrir les meilleurs spécialistes de chaque discipline. Il y a d'ailleurs eu un grand nombre de petits cirques – et il en existe encore !- qui ont essayé de parasiter leur communication en se faisant passer pour l'enseigne prestigieuse¹⁷ (on appelle cela la contrecarre) ! Les principaux dirigeants des cirques traditionnels souhaiteraient un contrôle plus strict de l'Etat sur les locations d'enseigne. Par exemple, l'enseigne Fratellini est louée (à la journée) à de très petits cirques par certains membres de la famille, parfois très éloignés, et l'enseigne Zavatta était portée par 53 cirques durant l'été 2001 ! La situation n'est pas simple car de nombreux cirques familiaux ont été revendus à de nouvelles familles¹⁸ qui ont cependant conservé la raison sociale initiale du cirque pour garder la clientèle existante ! Moi, je pense que nous sommes vraiment des amateurs à ce niveau, car nous ne voulons pas raisonner en terme de marques, sachant qu'en plus le nouveau cirque n'est pas du tout structuré !

lieu entre 1996 et 2000 : « Il s'agit majoritairement d'un public féminin (2 spectateurs sur 3 sont des femmes), jeune (1 spectateur sur 2 a moins de 33 ans), urbain (plus de 80% du public vient de la région parisienne), actif (plus de 2 spectateurs sur 3 sont actifs) et très diplômés (60% du public a un diplôme bac +3 et plus) ».

¹⁷ L'historien du cirque Pascal Jacob relève par exemple que dans les années 1980, il y a peut être eu jusqu'à 29 cirques Bouglione lâchés en même temps dans l'Hexagone ! (Cf. *Le cirque, du théâtre équestre aux arts de la piste*, Larousse, 2002).

¹⁸ Par exemple, les cirques Christiane Gruss, Achille Zavatta et Amar sont dirigés par la famille Falck ; le cirque Frank Zavatta par la famille Prein ; le cirque Willie Zavatta par les familles Beoutour et Caplot ; le cirque Alain Zavatta par la famille Cagniac ; le cirque William Zavatta par la famille Hart,....

Florence Empana, Directrice artistique: Je reviens à mon idée, car pour moi, la question prioritaire est de trouver les moyens de stabiliser notre effectif et de parvenir à garder ainsi les meilleurs ! Tout le monde est actuellement mobilisé pour maintenir le statut d'intermittent en l'état, mais moi je le trouve très insuffisant car il ne s'agit que de contrat à durée déterminée. Christophe, tu disais en ouverture que tu aimerais que nous communiquions plus sur notre responsabilité sociale. Mais de quoi parles-tu ? Ne pourrions-nous pas d'abord proposer de vrais contrats de travail – des CDI- aux artistes leur garantissant à la fois une stabilité –on ne peut pas être engagé à fond dans son art et vendre en même temps des salades sur un marché- et un certain niveau de revenus ? N'allez pas encore une fois me dire que ce n'est financièrement pas possible ! Nous remplissons à chaque tournée notre chapiteau, nous avons des subventions, nos résultats sont largement positifs – tu m'as parlé de 200 000€ Christophe... franchement je ne comprends pas que nous restions à ce niveau de précarité ! Nos artistes gagnent en effet entre 1 200 et 1 800€ par mois hors Assedic pour un entraînement de 6 heures par jour en moyenne, sans compter les spectacles ! C'est là notre priorité, c'est à ce niveau que nous pouvons élaborer une formule originale –responsable ?- qui nous distinguera encore des autres ! Guillaume, je sais que tu vas donner ton avis sur la situation de notre cirque. Moi j'aimerais vraiment, toi qui es extérieur, avoir ton avis sur ce sujet : ne peut-on pas augmenter les salaires et proposer des CDI aux artistes ? Franchement, j'ai l'impression que nous les artistes nous sommes menés en bateau depuis le début !

Christophe Meunier, Directeur: Florence, nous en avons déjà parlé à de multiples reprises et je t'assure que nous n'avons pas de marge de manœuvre et Guillaume te le confirmera. Il est vrai Guillaume que dans le cirque, les conditions de travail s'inscrivent trop souvent en marge du droit : le travail clandestin est répandu (notamment pour les monteurs essentiellement Polonais et Marocains), des enfants y travaillent, c'est une tradition, « *les enfants de la balle* » font partie du spectacle ce qui leur permet d'apprendre sur le tas, mais a pour conséquence qu'ils ne vont pas forcément à l'école (les Arts Sauts ont embauché une institutrice qu'ils paient à l'année, mais combien le font ?), les conditions de logement en caravane sont parfois déplorables (il est souvent impossible de respecter les règles admises –espace, sanitaires¹⁹, autonomie- par le code du travail !), il n'y a pas de conventions collectives,... Tous ces éléments expliquent aussi en partie pourquoi les salaires sont bas. Le dernier rapport de Jean-Paul Guillot²⁰ pour notre Ministre de la Culture montre que la situation de la majorité des artistes et techniciens est globalement précaire, je le cite : « *plus de la moitié des intermittents déclarent moins de 600 heures de travail par an et près de 80% ont un salaire inférieur à 1,1 Smic* » !

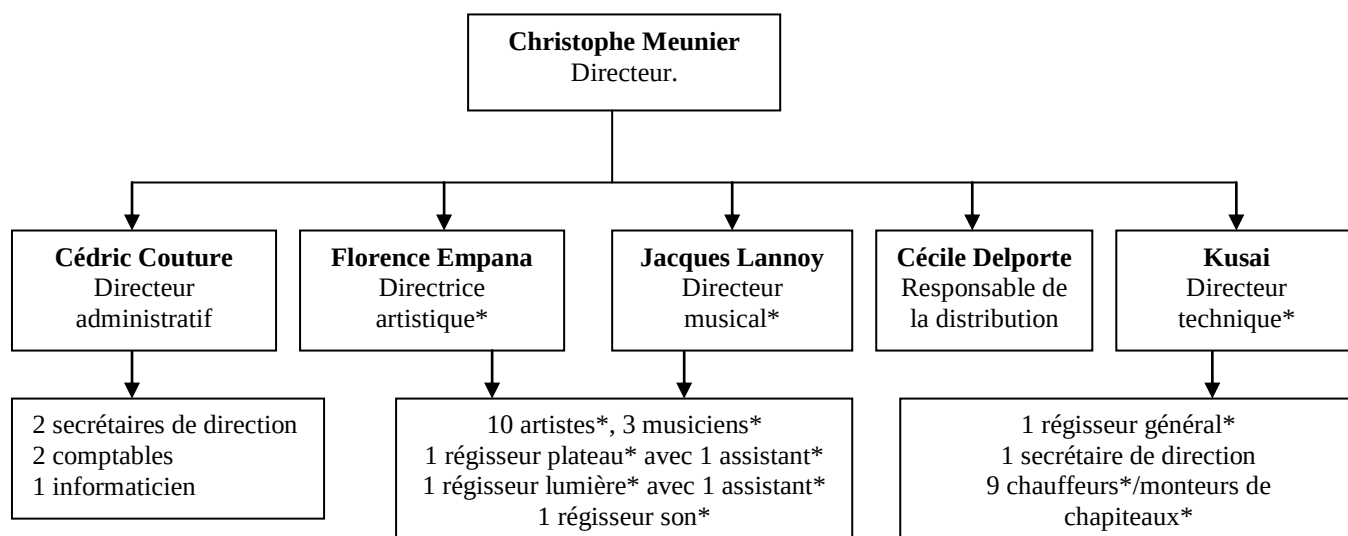
Cédric mentionnait la contrecarre, mais d'autres pratiques aberrantes existent aussi : un exemple, malheureusement trop courant, la déprogrammation de certains numéros de qualité et donc coûteux, après que les critiques aient rendu compte du spectacle. Cela s'apparente fort à de la publicité mensongère ! Cédric, peut-être un mot maintenant sur notre financement ?

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Mais avant, peux-tu me dire combien de personnes travaillent dans votre cirque et leur fonction ?

¹⁹ Le simple respect des normes sociales en matière de volume habitable, de surface au sol, de nombre de douches, ... impliquerait la multiplication des semi-remorques par deux ou trois, avec des surcoûts considérables tant en investissement qu'en fonctionnement !

²⁰ « Pour une politique de l'emploi dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel », Propositions à M. Renaud Donnedieu de Vabres, Ministre de la Culture et de la Communication, 29 novembre 2004.

Christophe Meunier, Directeur: Voilà notre organigramme :



J'ai indiqué par un petit astérisque ceux qui sont intermittents : ils sont engagés par contrat à durée déterminée durant le temps de la tournée. Le reste du temps ils touchent une allocation de l'Unedic. Nous sommes 10 à être sinon en CDI, parce que certains métiers n'entrent pas dans le cadre des intermittents comme les comptables et les secrétaires. Cécile est notre responsable de la distribution et elle est responsable de la marchanderie en tournée. Ce que nous appelons marchanderie est en fait la vente d'affiches, de vidéos de nos spectacles, de CD de nos musiques et de T-Shirts. Saches aussi que nous appelons nos monteurs de chapiteaux des « baltringues », et il faut que tu lises le roman de Ludovic Roubaudi²¹ sur eux ! En tout, nous sommes donc 43. Nous sommes un grand cirque par rapport aux autres compagnies qui relèvent du nouveau cirque : à titre de comparaison, par exemple, le cirque canadien Eloize emploie 24 personnes (dont 14 artistes et 4 musiciens), Les Arts Sauts sont une vingtaine, Cahin-Caha, 16 personnes (dont 9 artistes), le cirque Anomalie, une dizaine,... évidemment cela n'a rien à voir avec les cirques traditionnels : Arlette Gruss emploie 95 salariés, dont 35 artistes et 11 musiciens !

Cédric Couture, Directeur administratif : Je ferais juste une remarque préalable. Une spécificité du cirque est son itinérance et le coût associé. Les autres arts du spectacle vivant, même itinérants comme les tournées théâtrales, bénéficient d'infrastructures d'accueil (salles de théâtre, Zénith, salles polyvalentes...), publiques ou privées, dont les coûts d'investissement et, souvent, de fonctionnement, sont largement pris en charge par les collectivités publiques, l'Etat ou les collectivités territoriales. L'achat du chapiteau, son entretien, son remplacement²² sont à la charge du cirque, qu'il soit classique ou moderne. Les formes et les matières sont très variables : démontable, pliable, gonflable, en forme de bulle (les Arts Sauts, les spectateurs sont installés dans des transats pour mieux voir le spectacle), de cirque-parapluie (Que-Cir-Que), de sphère-cathédrale (Archaos), de coupole ou de volière (Dromesko), le chapiteau mêle maintenant les fibres de verre, la toile de camping et les

²¹ « Les Baltringues », Folio 2002, prix Carrefour-Savoirs du premier roman 2002 et prix Cinélect 2003.

²² De nombreux cirques (une trentaine) ont été touchés par la tempête du 26 décembre 1999, des aides exceptionnelles de 762 000€ pour les pertes d'exploitation engendrées et de 1 677 000€ pour les investissements ont été décidées par le Ministère de la Culture.

charpentes de bois et d'acier. Par ailleurs, les frais liés au transport de ce chapiteau, à la main d'oeuvre nécessaire à son montage et son démontage représentent un poste de dépense primordial dans la structure financière. Une étude menée en 1999²³ sur 10 compagnies, montrait que les coûts directement liés à l'itinérance atteignaient en moyenne plus de 20% du prix de vente du spectacle, coûts à la charge des compagnies. Les compagnies ont tendance à vendre aux programmeurs séparément le spectacle et à présenter ensuite une facture complémentaire pour les coûts de déplacements. Or, parfois, ce surcoût à la charge de l'organisateur (défraiements des artistes, indemnisation kilométrique dépendant du lieu de provenance des artistes) représente près de 40% en plus du prix d'achat du spectacle ! Les Arts Sauts par exemple sont un peu en dessous : ils vendent 10 représentations à une structure comme un théâtre, une scène nationale,... autour de 137 200€, et facturent ensuite environ 30 000€ de frais de déplacements. Pour créer leur nouveau spectacle, ils ont investi à titre personnel, par prêt bancaire ou hypothèque sur bien propre, près de 150 000€ ! Même pour le cirque traditionnel, l'itinérance induit une grande fragilité. Le cirque Joseph Bouglione n'a dégagé que 7 359€ de résultat net en 2001 pour un chiffre d'affaires de presque 750 000€. L'année suivante, il a même enregistré une perte de 50 000€ alors que son chiffre d'affaires n'avait baissé que de 2% ! Comme ces compagnies sont très souvent sur la route, elles sont du coup très sensibles au prix par exemple du gasoil et elles essaient d'obtenir des différents gouvernements un allègement des taxes sur le gasoil. Pour le moment, tu en conviendras christophe, le milieu est peu sensibilisé au développement durable, les tournées se font avec des camions assez vieux et du coup très polluants !

Cécile Delporte, Responsable de la distribution: Oui je t'interromps juste un instant. Le directeur de Pinder disait que le prix d'un billet (12€) lui sert à payer les frais de transport (20%), les frais de montage/démontage du chapiteau (10%), les frais de conception du spectacle (10%) et les salaires et charges sociales et fiscales (55%). Il reste 5% comme bénéfice !

Kusai, Directeur Technique: Cédric, moi aussi je t'interromps. Nous nous sommes tournés vers les réseaux de diffusion culturelle (services culturels territoriaux, réseau des établissements nationaux, festivals, l'Espace Chapiteaux du parc de la Villette à Paris,...) car il faut bien comprendre que nous étions plutôt mal accueillis par les municipalités. D'abord quand on vous accueille, on commence par vous dire, ça coûte tant du m². C'est aujourd'hui totalement aberrant. Outre les moyens budgétaires que cela demande, c'est ne pas considérer le plus qu'apporte cet événement culturel dans la ville. Au lieu de nous faire payer un droit de place, on ferait mieux de réfléchir ensemble à une collaboration afin d'utiliser au mieux la présence du chapiteau. Ce dont on a besoin aussi, c'est de ne plus être mis à l'écart, car il y a une mode de l'urbanisme qui tend à transformer toutes les places en espace minéral. Du coup, les villes meurent parce qu'il n'y a pas de centre vivant. On entend même des villes nous dire: « on veut bien vous accueillir sur notre place, mais vous n'avez pas le droit de cracher du feu, parce que ça fait des tâches ». Il faut aussi repenser la notion de terrain. Un terrain, ce n'est pas simplement un espace d'implantation de chapiteau, c'est aussi un territoire de liberté à occuper en fonction de nos besoins.

Christophe Meunier, Directeur: Pourquoi parles-tu de cela ?

Kusai, Directeur Technique: Parce qu'il y a un enjeu primordial derrière cela : les cirques traditionnels avaient leur public. Quand ils s'installaient, ils mettaient une affiche et, sur leur

²³ A l'initiative de Hors les Murs.

nom, le public venait. Or, il y a 20 ans, on a incité le nouveau cirque – on nous a incité aussi rappelle-toi Christophe - et c'était normal, à plutôt pénétrer les réseaux de diffusion culturelle. Pour moi, cela a vécu. Il serait grand temps que le nouveau cirque (et nous en premier lieu) cherche son propre public. On voit bien quand on va dans les petites villes qu'ils ne connaissent pas du tout le nouveau cirque et je parle d'expérience ! Alors plutôt que d'aller jouer dans des festivals, de dépendre de décideurs, d'acheteurs, ce qui est dingue vu qu'on a tous les moyens de travailler seuls, il serait temps de faire découvrir le nouveau cirque et de créer notre public. Il s'agit de ne pas dépendre uniquement des programmeurs qui achètent le spectacle et le diffusent. Parce qu'il y a un côté pervers dans ce système. Les cirques dépendent de "petits princes" qui ont le pouvoir de vie ou de mort sur eux. Un étudiant²⁴ a récemment bien mis en évidence comment les cirques sont évalués par les décideurs publics. Il a notamment remarqué que pour des raisons ayant trait à la petitesse du secteur, à la jeunesse de l'exercice évaluatif portant sur le genre et à d'autres phénomènes contextuels, il n'existe que peu de spécialistes du cirque parmi les décideurs ! Alexandre Romanès, le directeur du cirque qui porte son nom à Paris²⁵, a raison quand il dit qu'on va vers un cirque calqué sur le théâtre et que c'est une aberration, un non-sens, et une vie de misère pour les artistes ! Ce qui nous intéresse, c'est de jouer devant des publics différents. Personnellement, j'en ai assez d'aller jouer uniquement devant un public de citoyens favorisés ! Tu parles de responsabilité sociale, mais est-ce que c'est responsable d'aller quémander des subventions pour pouvoir ensuite faire notre spectacle devant quelques privilégiés ? Le vrai problème, en France, n'est pas de créer mais de diffuser. Le nouveau cirque doit générer sa propre diffusion pour ne pas être un art totalement assisté

Cédric Couture, Directeur administratif : Précise quand même que les grands cirques (Pinder, Bouglione,...) se répartissent le marché des grandes villes²⁶ ce qui oblige les autres à s'aventurer sur le terrain moins lucratif des petites agglomérations, au sein desquelles il s'avère souvent difficile de jouer plusieurs représentations ! Une centaine de villes seulement accueillent 2 ou 3 cirques traditionnels chaque année. Le cirque Joseph Bouglione par exemple a pris le parti de suivre tous les ans le même plan de tournée, ce qui lui permet d'entretenir des rapports privilégiés avec certains maires (le droit de place qui leur est demandé est de l'ordre de 2 500€ par semaine). Mais sa directrice précise aussi que c'est un choix qui s'est imposé au fil du temps, car il est très difficile d'obtenir de nouvelles villes, soit que le cirque se voit opposé un refus catégorique, soit que le projet se heurte à de trop nombreuses réticences de la part des élus locaux, ce qui fait que le cirque n'a plus le temps de trouver une place adéquate, de communiquer autour de sa venue,... Il faut dire que les services municipaux voient souvent les cirques comme une source de problèmes, ce qui est en

²⁴ Julien Rosemberg, « *Analyse de l'évaluation des œuvres de cirque* », mémoire effectué dans le cadre du DESS « Développement Culturel et direction de projet », Université de Lyon 2, 2002-2003.

²⁵ Il ne se réclame ni du cirque traditionnel (« *des machines commerciales, des chapiteaux grands comme des hangars d'avion, sans intérêt* »), ni du nouveau cirque (« *Ses créations sont souvent prétentieuses ou bêtes. Ses spectacles ressemblent neuf fois sur dix à la récréation à l'école ou au spectacle de cabaret décadent des années 1930* ») mais d'un cirque tzigane.

²⁶ Pinder par exemple passera par les villes suivantes en 2004 : Tours, Poitiers, Toulouse, Toulon, Marseille, Montpellier, Avignon, Valence, Macon, Lyon, Clermont Ferrand, Le Puy en Velay, St Etienne, Grenoble, Roanne, Bourg en Bresse, Oyonnax, Lons le Saunier, Nancy, Epinal, Belfort, Vesoul, Metz, Reims, Le Creusot, Dijon.

partie justifié car les communes ont souvent été déjà confrontées à un cirque qui s'implante de force ou qui refuse de payer quoi que ce soit²⁷ !

Kusai, Directeur Technique: C'est vrai que d'une manière générale, il est difficile de trouver un espace urbain susceptible d'accueillir un chapiteau. Non pas que les conditions techniques soient contraignantes, mais parce qu'il existe peu de lieux physiquement accessibles. Seules les grandes villes sont capables d'accueillir les cirques traditionnels : le chapiteau de Pinder peut accueillir 2 000 personnes, celui de Christiane Gruss, aussi, celui d'Arlette Gruss, 1 400 mais il est modulable jusqu'à 2000 aussi ! Il faut quand même 41 semi-remorques pour transporter l'ensemble du cirque d'Arlette Gruss ! Les chapiteaux du nouveau cirque sont beaucoup plus petits : notre chapiteau est le plus grand avec 700 places, les autres ont au maximum à ma connaissance 500 places pour le cirque Cahin Caha (28 mètres de diamètre), 350 places pour le Cirque Electrique, 450 places pour celui de la Famille Morallés,...

Mais, j'ai le sentiment que nous sommes pour le moment –comme toutes les compagnies du nouveau cirque- dévalorisés hors des grands réseaux culturels. Mais c'est à nous de jouer à ce niveau au lieu d'accepter cette situation. Est-ce qu'il viendrait à l'idée d'un théâtre municipal ou d'une commune de faire payer une compagnie de théâtre qui viendrait présenter sa création ? D'ailleurs, ils ne le font même pas avec les « arts de la rue » qui c'est sûr ne viennent pas les perturber avec un chapiteau ! Du coup, plus d'un millier d'artistes indépendants ou de petites compagnies constituées de quelques personnes²⁸ pratiquent en toute liberté –sans les contraintes du chapiteau- les arts du cirque : acrobates, cracheurs de feu, clowns, mimes, automates vivants, bonimenteurs de baraque foraine, hommes-orchestres, chanteurs de rue,... Le directeur des Oiseaux Fous me disait récemment que sur 10 villes contactées, environ 6 transmettent leur dossier aux services techniques de la ville ! On se trompe complètement d'interlocuteur : l'opportunité d'accueillir un cirque ne doit pas être fonction d'exigences techniques mais avant tout, se fonder sur la qualité artistique du spectacle !

Christophe Meunier, Directeur: Vous avez raison tous deux de le signaler. Une charte pour l'accueil des cirques dans les communes a bien été signée en mai 2001 notamment par l'Association des Maires de France, mais en juin 2002, seules 34 communes y avaient adhéré et 36 étaient en cours d'adhésion !!!

Mais je reviens un peu en arrière. Pour ce qui concerne les recettes, le cirque moderne (avec ou sans chapiteau) a un fonctionnement fondamentalement différent du cirque classique et s'apparente à celui des autres arts du spectacle vivant. D'une part, la subvention publique, directe ou indirecte, est un élément important (de 30 à 60% en général), les produits dérivés, eux, ne constituent plus qu'un apport marginal, alors qu'ils peuvent représenter 30% du chiffre d'affaires pour un cirque traditionnel²⁹. Mais surtout, les compagnies supportent très

²⁷ On peut ainsi suivre certains cirques à la trace dans la rubrique faits divers des quotidiens régionaux. Le cirque Alain Zavatta s'est ainsi installé en force (passant outre les refus des municipalités) à Aix les Bains, Annecy le vieux, Annecy, Bagnols, Cagnes, Nevers, Ris-Orangis,...

²⁸ « Les arts de la rue : Portrait Economique d'un secteur en pleine effervescence », La documentation française, 2000. Environ 800 compagnies françaises des arts de la rue sont répertoriées par l'association HorsLesMurs. Elles mobilisent de façon permanente entre 3 500 et 4 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires estimé à 54 M€. 15% des compagnies ont un chiffre d'affaires qui dépasse les 150 000€.

²⁹ Avec certains abus parfois au niveau des tarifs pratiqués car les enfants sont particulièrement disponibles et vulnérables. Pratiques qui s'apparentent à de la vente forcée voire parfois à de la tromperie sur la marchandise...

peu, ou en tout cas moins que dans le cirque traditionnel, le risque de la diffusion, en passant des contrats de vente, pour un prix forfaitaire fixe ou en partie indexé sur le « succès » du spectacle, avec des diffuseurs, souvent institutionnels, qui assument la billetterie. C'est en tout cas ce que nous faisons comme le soulignait Kusai. Tiens, Guillaume, je t'ai préparé un tableau récapitulatif de nos recettes sur les quatre dernières années :

En Euros	2000	2001	2002	2003	Var 2003/2002	Var 2003/2000
(1) Recettes propres	1 492 204	1 773 035	1 320 053	1 252 154	-5,1%	-16,1%
Spectacles	1 373 903	1 649 340	1 206 020	1 117 125	-7,4%	-18,7%
Marchanderie	67 961	98 423	74 056	63 603	-14,1%	-6,4%
Bar	50 341	24 451	28 126	13 374	-52,4%	-73,4%
Produits divers*	0	820	11 852	58 051	389,8%	ns
(2) Subvention de fonctionnement	297 561	291 383	281 012	343 617	22,3%	15,5%
Ministère de la Culture: DMDTS*	198 184	198 184	198 184	243 919	23,1%	23,1%
Ministère de la Culture: Aide à l'itinérance	0	0	0	20 000	ns	ns
Conseil Régional	68 602	68 602	68 602	68 602	0,0%	0,0%
Conseil Général	10 671	12 196	0	0	ns	ns
Ville	22 867	22 867	22 867	22 500	-1,6%	-1,6%
TVA sur subventions (à déduire)	-2 764	-10 466	-8 641	-11 400	31,9%	312,4%
(3) Subventions pour projets particuliers	25 611	0	64 029	72 351	13,0%	182,5%
AFAA*- Conseil Régional: tournée aux Pays-Bas	25 611	0	0	0	ns	-100,0%
Ville (Casino)	0	0	0	44 951	ns	ns
Conseil Général	0	0	0	27 400	ns	ns
Divers New York (n-1)	0	0	64 029	0	-100,0%	ns
Total (1)+(2)+(3)	1 815 376	2 064 418	1 665 094	1 668 122	0,2%	-8,1%

Nb : Produits divers = location du chapiteau à des tiers,
DMDTS : Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles,
AFAA : Association Française de l'Action Artistique.

Cécile Delporte, Responsable de la distribution: Avec Jacques, nous ne sommes pas tout à fait d'accord avec ce qu'a dit Kusai. Comme le disait Cédric, l'itinérance a un coût. Notre proposition serait plutôt d'établir le chapiteau à un endroit fixe (et d'y développer des activités complémentaires sur lesquelles je vais revenir) et de faire nos tournées sans chapiteau dans des salles de spectacle existantes (centres culturels, théâtres,...). C'est d'ailleurs ce que nous allons expérimenter cette année pour la première fois dans un théâtre. Je pense que cela allégera significativement nos coûts fixes ! D'un autre côté, il est vrai que le prix de nos billets devra aussi baisser. Il est cette année de 25€ (contre 20€ l'année dernière) mais pour le théâtre, les billets seront vendus au prix de 15€.

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Pouvez-vous me donner des idées de tarifs pratiqués par les autres ?

Cécile Delporte, Responsable de la distribution : Je m'attendais à cette question. Voilà quelques exemples de tarifs pratiqués par le cirque traditionnel : le cirque national Alexis Gruss, 23,53€, Arlette Gruss de 12,53 à 30,53€, le Cirque Pinder de 12,53 à 36,53€, le Cirque Maximum, de 16,53 à 31,53€, le Cirque Amar, de 13,53 à 22,53€, le Cirque Bouglione, de 11 à 31,9 €. Pour le cirque nouveau, il n'y a souvent pas de prix différents selon la place car le placement est souvent libre : Archaos, 23,6€, les Acrostiches, 15,6€ (c'est une petite compagnie sans chapiteau), Zingaro, 32€, Les Arts Sauts, 27€, Anomalie, 23,6€, La famille Morallés, 23,6€. Nous ne vous avons pas beaucoup parlé des cirques étrangers mais ils passent aussi en France ! A titre d'exemple, actuellement les billets du Cirque de Moscou sont

vendus à 25€, ceux du Cirque de Chine³⁰ à 25€, et ceux du Cirque du Soleil, de 34 à 73 €. La durée des spectacles varie quand même : entre 2h30 pour le cirque Médrano, 2 heures pour le cirque Eloize, jusqu'à 45 minutes pour le cirque Electrique ! L'étude déjà citée de 1992 montrait que 36% des français trouvaient le prix trop cher (32% des spectateurs du cirque traditionnel). Mais cette critique était secondaire par rapport à d'autres : les places assises inconfortables (43% des français), le lieu souvent trop loin du domicile (41%), le fait de mal avoir été prévenus de l'arrivée du cirque (37% des français)... la critique principale des spectateurs du nouveau cirque était que les spectacles ne se renouvelaient pas (49% !).

Christophe Meunier, Directeur: En même temps, Guillaume, comme tu viens de Lille, je tiens à ce que tu aies des exemples de comparaison avec les autres spectacles. Une place à un concert de l'Orchestre National de Lille est vendue de 18 à 29€, une place au Théâtre du Nord, 21€, et une place à l'Opéra de Lille, de 20 à 46€. Ces structures proposent évidemment des formules d'abonnement qui peuvent réduire considérablement le prix de la place : avec un abonnement la place de théâtre peut revenir à 12€ pour un individuel, à 7€ pour les moins de 26 ans et à 10€ pour les groupes au Théâtre du Nord qui est un Théâtre National.

Cécile Delporte, Responsable de la distribution : Justement, Christophe, tu touches du doigt une de nos faiblesses, qui est de ne pas pouvoir rivaliser avec ces structures en proposant des abonnements ! A Lille justement, nous vous avons déjà parlé du Prato qui est une structure fixe. Le tarif plein est de 16€, mais ils proposent un abonnement utilisable seul ou à deux de 6 places de spectacles pour 48€ soit 8€ la place ! Ils ont d'ailleurs monté une collaboration avec l'ESAC (l'Ecole Supérieure des Arts du Cirque) : chaque année, les étudiants en première année de l'ESAC viennent passer deux semaines au Prato pour créer avec l'équipe de Gilles Defacques un spectacle, qui est présenté ensuite sur place. Je fais d'ailleurs un aparté : nous ne sommes à mon avis pas assez ouverts sur l'extérieur, il nous faudrait certainement développer des collaborations pour innover ! Toujours à Lille, par exemple, le directeur du Fresnoy – Studio National des arts contemporains de Tourcoing- a invité la Compagnie Foraine à venir y créer un spectacle. La compagnie Etôkan (Associé-e-s) a mené un travail avec l'artiste Daniel Buren. Pourquoi ne développons-nous pas cet axe ? D'autant que quelque part, nous pourrions ainsi montrer notre volonté d'impacter sur notre environnement, d'être plus « responsables » socialement parlant ?

Christophe Meunier, Directeur: Cécile, présente-nous plutôt ce que tu entends par activités annexes.

Cécile Delporte, Responsable de la distribution : Si nous devenons sédentaires, nous pourrions ouvrir une école de cirque et ainsi accueillir et transmettre notre passion à un large public. C'est ce que fait Archaos avec son laboratoire de recherche en arts vivants : tous les lundis en partenariat avec un théâtre, a lieu un atelier, « *espace de recherche, de travail et de rencontres* » pour amateurs, encadré par des artistes de la compagnie. Il aborde la question du dépassement de soi et de la créativité dans le domaine des arts du cirque. Mais la compagnie a conçu aussi des stages de formation professionnelle continue pour artistes de haut niveau : stages d'initiation à l'écriture et à la dramaturgie des Arts du Cirque ou de perche aérienne et danse contemporaine, stage d'acrobaties aériennes,... Ils sont très exigeants, mais nous pourrions l'ouvrir aux enfants et aux adultes amateurs ! Le cirque Baroque dirige depuis 1990 l'école de cirque de Chevilly-La Rue et y anime aussi des classes de cirque... Juste une

³⁰ A ne pas confondre avec le Grand Cirque de Pékin (il existe au moins 160 troupes de cirque en Chine !) qui a accumulé les récompenses internationales : 178 récompenses dont 31 dans les plus prestigieux festivals.

parenthèse sur ce cirque, ils offrent deux versions de leur spectacle, une pour le chapiteau et une pour les salles.

Cédric Couture, Directeur administratif : Je suis ton raisonnement, car c'est devenu une mode depuis l'année du cirque. On répertorie aujourd'hui 119 écoles de cirque de loisirs agréées qui regroupent plus de 14 000 licenciés ! Il existe en effet une fédération française des écoles de cirques (FFEC) qui a mis en place un système d'agrément pour ses adhérents comportant trois niveaux : ateliers de découverte, découverte et initiation, et un niveau pour les écoles préparant aux métiers des Arts du Cirque. La Fédération qualifie les compétences et délivre un brevet d'Initiateur aux Arts du Cirque (BIAC), un brevet de spécialisation (BISAC, arts clownesques) et un BISAC « petite enfance ». Tout le monde prête des vertus au cirque à tel point que les expériences avec des personnes malades, handicapées ou en échec scolaire se multiplient. En plus, même les parcs d'attraction s'y mettent. Le parc Bagatelle par exemple qui appartient au groupe Grévin & Cie (qui détient aussi le Parc Astérix, Walibi...), a choisi le thème du clown comme orientation majeure pour 2004. Il s'agit de « *faire évoluer les visiteurs dans le monde du cirque* », avec notamment un spectacle de 45 minutes, diverses attractions, la venue de fauves,... Le prix du billet plein tarif est de 19€ pour les adultes et de 15€ pour les enfants accompagnés de 3 à 11 ans. Mais qu'est-ce qui nous différencierait ?

Cécile Delporte, Responsable de la distribution : Notre notoriété, les gens nous connaissent. Je prendrai juste un exemple parce que je suis sûre que si nous choisissons de devenir sédentaires, nous pourrions aussi obtenir d'autres financements au niveau régional, notamment des Directions Régionales de l'Action Culturelle (DRAC) car nous pourrions montrer plus facilement que nous avons un impact sur les habitants de notre région. Je fais juste un aparté : deux chiffres résument bien le poids croissant de la culture dans les régions : en dix ans, de 1993 à 2003, les dépenses culturelles au niveau des régions sont passées de 230 millions d'euros à 452 millions d'euros. Dans le même temps, le budget du ministère de la culture et de la communication a évolué de manière beaucoup plus modeste, de 2,21 à 2,49 milliards d'euros. Sans doute parce qu'il constitue une belle vitrine, la création et la diffusion du spectacle vivant (opéra, concerts, théâtre, danse) concentrent un tiers des dépenses culturelles des régions. Evidemment la situation varie d'une région à l'autre. Selon les chiffres par exemple de la région Nord-Pas-de-Calais, 91 compagnies (théâtre, cirque, marionnettes, spectacle de rue) ont été soutenues en 2003, contre 67 en 1998, pour une dotation qui a globalement doublé (de 448 200 euros en 1998 à plus de 1 million d'euros en 2003).

Christophe Meunier, Directeur : Cécile, tu parlais d'un exemple ?

Cécile Delporte, Responsable de la distribution : Oui, la ville de Nexon dans le Limousin (2347 habitants) abrite depuis 1987 l'association des Arts à la rencontre du cirque et a implanté un chapiteau permanent, en activité toute l'année, qui fait de la commune un haut lieu des arts de la piste. Tout au long de l'année, ils proposent des stages d'initiation et de perfectionnement (de 14 semaines) et de formations professionnelles comme Archaos. Ils organisent aussi de grands rendez-vous annuels comme un festival du cinéma avec des films liés aux arts du cirque, et un festival du cirque durant l'été (en invitant 5 autres chapiteaux). Ils accueillent par ailleurs deux à trois compagnies en résidence durant leur période de création. La commune consacre 1% de son budget à l'association. Elle la loge gratuitement dans ses locaux, paie l'électricité, le chauffage,... On estime cette aide logistique à 38 200€. La ville débourse 22 900€ de subventions, le département participe à hauteur de 53 400€, la DRAC aussi (53 400 €), l'Etat à hauteur de 21 300€, la communauté de communes de 16 800€ et divers mécènes de 11 200€. Au total, les subventions se montent à 217 200€, ce qui

représente 60% du budget total, le reste provenant des recettes propres de l'association. Grâce à cette activité, la population de Nexon augmente de 15 000 à 20 000 personnes durant l'été ! Ce que je veux dire, c'est qu'il ne s'agit pas forcément de tout faire seul ! Il est certainement possible de trouver un montage financier avec ceux qui nous subventionnent déjà !

Florence Empana, Directrice artistique : Sur le fond, je suis opposée à ton projet. Pour moi, le cirque, c'est inévitablement le chapiteau ! Que l'on fasse très épisodiquement quelques représentations dans des théâtres, soit. Mais nous verrons bien déjà cette année les avantages et inconvénients de cette formule. Mais devenir un cirque sédentaire, pour moi, cela revient à nous fossiliser ! Il n'y a qu'à voir les cirques en dur qui existent encore : le Cirque d'Hiver Bouglione à Paris, celui de Reims, celui de Chalons-en Champagne, et le Cirque d'Hiver d'Amiens. Leur programmation est très traditionnelle !

Kusaï, Directeur Technique : Pour moi aussi ! Ce serait aller à contre-courant comme je l'ai déjà dit. C'est à nous d'aller vers la population, de leur présenter nos spectacles, ...ce n'est pas à elle de se déplacer pour venir nous voir. Par contre, contrairement à Florence, je pense que nous pourrions augmenter le nombre de représentations mais en allant dans des agglomérations différentes pour convertir un nouveau public.

Christophe Meunier, Directeur : Je n'ai pour ma part pas d'idée vraiment arrêtée et pourtant j'ai toujours passé ma vie jusqu'à présent à me déplacer ! Le cirque Romanès qui est situé dans une impasse qui donne sur l'avenue de Clichy à Paris, n'a plus grand-chose de nomade, même s'il lui arrive encore de partir en tournée. Pourtant Florence tu dois bien admettre que leur spectacle est magnifique et très poétique – très proche en cela de ce que nous essayons de faire-, qu'ils touchent vraiment à l'essence du cirque ! Mais c'est aussi le cas du Cirque du Grand Céleste³¹, « cirque d'aventures et de merveilles », qui s'est installé depuis 1995 à la Porte des Lilas, sur un ancien terrain vague. Pour son directeur, l'itinérance, c'est beaucoup de soucis d'organisation et d'argent et ils préfèrent se consacrer à la création. Ils vivent dans des caravanes – dans des conditions très précaires d'ailleurs car l'installation électrique n'est pas suffisante pour alimenter tout le monde- mais ils n'ont jamais bougé pour le moment ! Leur spectacle est vraiment très poétique bien loin de la recherche de performance ! On pourrait en débattre sans fin, mais Guillaume lui a des contraintes. Je change de sujet Guillaume car je sais que tu dois bientôt partir. Je t'ai préparé un tableau récapitulatif de nos charges d'exploitation (Cf. annexe 2).

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Oui, mais tu ne m'as pas donné vos principaux résultats financiers.

Cédric Couture, Directeur administratif : J'étais certain que tu allais me poser la question. Les voilà :

³¹ Outre la présence des grandes enseignes traditionnelles sur la pelouse de Reuilly durant les fêtes de fin d'année, on trouve aussi d'autres cirques –mais traditionnels- implantés « en dur » à Paris : le cirque Alexis Gruss, dans le Bois de Boulogne, le cirque Diana Moreno Bormann dans le 19^{ème} qui s'autoproclame d'ailleurs « le cirque le plus confortable de Paris ».

<i>En Euros</i>	2000	2001	2002	2003
Résultat d'exploitation	-93 454	-47 028	-265 596	204 592
Résultat financier	-6 626	-4 542	4 767	8 521
Résultat courant avant impôt	-100 080	-51 561	-260 828	213 115
Résultat exceptionnel	95 495	200 039	212 406	68 191
Impôts sur les bénéfices	47 470	25 668	0	49 360
Résultat net	52 054	122 801	-48 422	231 946

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Dans ton document sur les charges d'exploitation (annexe 1) tu n'as pas intégré les dotations aux amortissements et les provisions. Est-ce volontaire ?

Cédric Couture, Directeur administratif : Non, et il est vrai que leur montant est très important. En 2003, le montant des dotations aux amortissements était de 20 987 € pour le matériel de spectacle (les principaux investissements sont liés à la sonorisation et à l'éclairage), 22 469 € pour le matériel roulant (on y trouve nos camions, semi-remorques, caravanes, tracteurs,...), 66 139 € pour le chapiteau et le matériel démontable (nous avons acheté notre chapiteau³² en 1997 pour 417 500€, ce qui représente de loin le poste le plus important de cette rubrique, le second étant le matériel de chauffage acquis pour 36 200 €) et enfin, le matériel de bureau et informatique (notre standard téléphonique, une photocopieuse, un caméscope, des ordinateurs,...) pour 3 920 €.

Nos produits exceptionnels tiennent surtout aux reprises sur amortissement des subventions d'équipement. Nous avons eu en effet du conseil régional et du ministère de la culture, 314 479 € de subvention en investissement matériel : 267 736 pour l'achat de notre chapiteau et le reste pour acheter du matériel de spectacle, en fait du matériel pour l'éclairage. Pour 2003, ces reprises se sont montées à 44 527 € (47 551€ en 2002). En 2002, nous avons en outre effectué une reprise sur amortissements des subventions que nous avons obtenues au titre de l'aide à la création en 2001, pour un montant de 146 000 €.

Christophe Meunier, Directeur : Guillaume, j'aimerais vraiment avoir ton avis **sur la situation de notre cirque et sur la stratégie que nous devrions suivre.**

Guillaume Martin, Consultant en stratégie : Pas de problème, je t'envoie sous peu une note de réflexion, base d'une prochaine réunion de travail et tu me diras quelle date t'arrange pour cette réunion.

³² Le chapiteau a une superficie totale de 3800 m² (rectangle de 52 mètres sur 74) et une hauteur de 18 m.

**Annexe 1 : Bilan par Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication de l'année des arts du cirque,
été 2001- été 2002, 30/09/2002.**

Bilan Financier Année des arts du cirque (en euros)	Nombre aides 1999	Budget 1999	Nombre aides 2000	Budget 2000	Nombre aides 2001	Budget 2001	Nombre aides 2002	Budget 2002	Mesures nouvelles 2002
Total Aides aux compagnies		2 061 568		2 223 164		3 457 936		3 283 715	825 780
Aide au fonctionnement	21	1 268 376	27	1 643 400	32	1 800 423	35	2 093 830	293 407
Aide à la création	32	793 192	27	579 764	29	466 951	32	635 391	168 439
Aide à la résidence					13	190 561	20	295 332	104 771
Aide à l'itinérance							12	259 163	259 163
Total Pôles (1)		307 947		493 935	11	929 940	11	1 238 971	309 031
Total Festivals, événements et autres lieux de diffusion	6	306 423	11	501 252	10	493 173	10	599 125	105 952
Hors les Murs (part cirque)	1	320 143	1	320 143	1	320 143	1	365 878	45 734
Événement année des arts du cirque				48 784		54 119		154 393	100 274
Total Formation	17	3 483 460	24	3 812 902	22	3 849 871	26	4 468 814	618 943
Formation supérieure (CNAC, Rosny, Fratellini)	3	3 170 940	3	3 376 746	3	3 422 480	3	3 736 525	314 045
Autres aides formation	14	312 520	21	436 157	19	427 391	22	686 554	259 163
Pôle national de ressource							1	45 735	45 735
Total aides aux organismes professionnels (fédération, syndicats)	2	137 204	2	137 204	2	137 204	2	144 827	7 622
Opérations de diffusion aidées (Onda)	39	124 170	46	132 128	55	178 060		178 060	-
Total		6 740 915		7 669 513		8 420 446		10 433 782	2 013 337

(1) Il s'agit des lieux suivants en 2002 : **4 scènes conventionnées** (Circuit(s) à Auch (Midi-Pyrénées), l'Agora à Boulazac (Aquitaine), le Carré Magique à Lannion (Bretagne), le Prato à Lille (Nord-Pas de Calais)), **2 lieux patrimoniaux** (le Cirque-Théâtre d'Elbeuf (Haute-Normandie), le Cirque municipal Jules Verne à Amiens (Picardie)), **3 projets spécifiques consacrés au cirque** (le centre des Arts du cirque de Cherbourg (Basse-Normandie), Les arts à la rencontre du cirque à Nexon (Limousin), l'Espace Athic à Obernai (Alsace)), et **2 sites d'installation de compagnies** (le Hangar des Mimes et l'Institut des Arts du Clown).

Annexe 2: Lieux de production et de diffusion du spectacle vivant (tableau issu du rapport Latarjet³³, 2004, p.10).

	Nombre total	Nombre de structures aidées par l'Etat	% aide Etat sur budget total	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs par an	Année source.
Production							
Théâtres nationaux	5	5	78%	97	1807	716 148	2001/02
Opéra de Paris	2	2	59%	34	419	756 107	2001/02
Orchestres permanents	24	24	24%		2 110	1 421 510	2002
Centres dramatiques nationaux	40	40	42%	146	5 552	1 094 233	2001/02
Centres chorégraphiques nationaux	19	19	31,5%	34	1 300	570 000	2001/02
Centres nationaux de création musicale	4	4	52%		151	33 910	2002
Théâtres lyriques et Opéra Comique	19	12	13%	175	883	738 000	2001/02
Diffusion							
Scènes nationales	69	69	25%	2 329	8 095	2 229 435	2001/02
Scènes de Musique Actuelles	170	64	18,5%	?	2 757	731 906	2002
Scènes conventionnées	700	62	12%	2 232	5 456	1 495 378	2002
Pôles régionaux du cirque	11	11	18%	?	?	?	2002
Lieux de fabrique (arts de la rue)	12	12	?	?	?	?	?
Equipes conventionnées							
Cies dramatiques (273)	1500	618	33%	996	29 900	2 264 000	2002
Cies Chorégraphiques (26)	500	231	20%	136	5 000	600 000	2002
Ensemble musicaux (27)	600	227	20%	1 497	7 037	1 836 232	2002
Total				7 676		14 486 859	

³³ Selon le rapport Bertrand Latarjet «*Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant* », Compte rendu de mission confiée par le Ministre de la Culture, 2004.

Annexe 3: Charges d'exploitation du Cirque Magique.

En Euros	2000	2001	2002	2003	Var 2003/2002	Var 2003/2000
(1) Achats	317 254	104 173	101 773	113 519	11,5%	-64,2%
Eau EDF Chauffage	24 746	8 606	6 955	13 124	88,7%	-47,0%
Gasoil	24 247	28 974	31 589	16 796	-46,8%	-30,7%
Achats de prestations de services	17 377	0	290	27 258	9299,3%	56,9%
Achats scène	136 913	11 219	9 905	23 756	139,8%	-82,6%
Achats hors scène	31 875	16 865	12 652	8 631	-31,8%	-72,9%
Fournitures entretien bureaux	165	546	576	149	-74,1%	-9,7%
Fournitures administratives	10 405	7 954	5 507	8 011	45,5%	-23,0%
Fournitures entretien autres	1 428	0	91	356	291,2%	-75,1%
Achats marchanderie	52 677	19 709	22 712	9 858	-56,6%	-81,3%
Achats bar	17 421	10 299	11 497	5 581	-51,5%	-68,0%
(2) Variation de stock Marchanderie	-54 527	20 862	-15 638	-31 134	99,1%	-42,9%
(3) Services extérieurs	461 453	373 583	411 950	293 573	-28,7%	-36,4%
Locations immobilières	19 558	15 634	13 673	14 629	7,0%	-25,2%
Locations mobilières	26 112	15 033	12 311	15 734	27,8%	-39,7%
Travaux d'entretien véhicules	53 249	47 695	24 226	41 826	72,6%	-21,5%
Travaux d'entretien scène	4 175	747	4 632	2 629	-43,2%	-37,0%
Travaux d'entretien hors scène	6 770	2 865	3 288	546	-83,4%	-91,9%
travaux d'entretien locaux et autres	2 622	663	235	384	63,4%	-85,4%
Maintenance administrative	3 401	3 702	964	504	-47,7%	-85,2%
Assurances	23 152	21 992	23 302	20 161	-13,5%	-12,9%
Adhésions cotisation	610	672	485	30	-93,8%	-95,1%
Documentation	1 635	1 463	933	1 143	22,5%	-30,1%
Intérimaires	44 791	14 832	19 222	16 426	-14,5%	-63,3%
Commission sur ventes (n-1)	838	685	524	0	-100,0%	-100,0%
Annonces et insertion	384	0	71	68	-4,2%	-82,3%
Communication	26 953	7 799	16 299	37 298	128,8%	38,4%
Honoraires	17 210	12 018	15 197	6 665	-56,1%	-61,3%
Frais d'actes et contentieux	35	35	2 210	225	-89,8%	536,2%
Vérification chapiteau	491	3 771	1 666	2 967	78,1%	504,8%
Commission sur marchanderie	4 267	6 680	5 508	9 528	73,0%	123,3%
Pourboires et dons	30	402	15	20	33,3%	-34,4%
Alimentation et repas tournée	62 293	51 612	39 165	35 509	-9,3%	-43,0%
Défraiements journaliers tournée	6 593	7 046	12 244	6 792	-44,5%	3,0%
Hebergement tournée	53 874	26 732	23 029	26 574	15,4%	-50,7%
Déplacements tournée et création	65 598	110 123	158 653	33 961	-78,6%	-48,2%
Missions- réceptions	11 069	5 840	6 361	4 792	-24,7%	-56,7%
Service postal	8 723	4 636	5 231	5 542	5,9%	-36,5%
Télécommunications	11 583	9 487	9 923	7 915	-20,2%	-31,7%
Services bancaires	1 290	897	3 029	1 293	-57,3%	0,2%
Autres services extérieurs	4 145	521	9 554	412	-95,7%	-90,1%
(4) Impôts et taxes	31 104	41 735	42 763	40 568	-5,1%	30,4%
Taxe d'apprentissage	4 536	4 047	3 375	2 936	-13,0%	-35,3%
Taxe professionnelle	16 974	32 670	34 517	33 943	-1,7%	100,0%
Vignettes et taxe à l'essieu	6 804	2 470	3 016	1 283	-57,5%	-81,1%
Autres taxes (n-1)	2 791	2 548	1 855	2 406	29,7%	-13,8%
(5) Charges de personnel	1 362 121	1 205 249	995 153	928 327	-6,7%	-31,8%
Rémunération brute du personnel	931 360	827 185	689 826	620 144	-10,1%	-33,4%
Provisions pour congés payés	-292	-1 588	-6 662	4 082	-161,3%	-1497,5%
Charges sociales	427 414	375 672	310 882	298 656	-3,9%	-30,1%
Formation du personnel	1 977	3 078	0	700	0,0%	-64,6%
Autres charges	1 663	902	1 107	4 744	328,5%	185,3%
Total (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	2 117 405	1 745 601	1 536 001	1 344 853	-12,4%	-36,5%

En Euros			31/12/2003	31/12/2002
Valeurs immobilisées			105 276	212 950
	V. Brute	Amor Cum.		
Immobilisations incorporelles	6 216	6 216	0	0
Logiciels informatiques	6 216	6 216	0	0
Immobilisations incorporelles en cours			0	2 160
Création spectacle			0	2 160
Immobilisations corporelles	1 115 298	1 013 542	101 756	208 139
Matériel spectacle	203 046	170 240	32 806	53 794
Matériel roulant	324 011	307 424	16 587	39 056
Chapiteau et mat. Démontable	553 272	506 615	46 657	112 295
Matériel Bureau	34 969	29 263	5 705	2 994
Immobilisations financières			3 520	4 482
Prêts au personnel			1 050	2 195
Dépôts et cautionnement			2 470	2 287
Stocks			67 176	39 090
Marchanderie stockée			57 352	29 910
Marchanderie en cours			9 645	9 180
Valeurs réalisables			105 100	228 501
Acomptes fournisseurs			3 166	0
Clients			11 853	186 925
Autres créances			45 881	38 076
Produits à recevoir			34 482	0
Charges constatées d'avance			9 718	3 500
Valeurs disponibles			707 152	234 468
Sicavs			668 694	155 536
Crédit coopératif comptes courants			38 282	78 832
Caisses			173	97
Caisses devises			3	3
			984 704	715 009

	31/12/2003	31/12/2002
Capitaux Propres	614 823	427 405
<i>1er sous-total</i>	<i>575 398</i>	<i>343 452</i>
Capital	10 000	10 000
Réserve légale	762	762
Réserves ordinaires	332 690	381 112
Bénéfice ou perte (n-1)	231 946	-48 422
<i>2ème sous-total</i>	<i>39 425</i>	<i>83 953</i>
Subvention investissement matériel	314 479	314 479
Part sub invest inscrite au résultat	-275 054	-230 526
Dettes long et moyen termes	9 421	25 784
Provisions pour risques	9 421	25784
Dettes à court terme	360 459	261 820
Clients factures à établir	65 630	0
Fournisseurs	66 990	59 093
Personnel rémunérations dues	12 516	91 444
Dettes sociales	127 268	47 919
Autres dettes (impôts et tva)	76 704	20 857
Cpte bancaire créditeur	11 352	5 280
Produits constatés d'avance	0	37 227
	984 704	715 009